

ÉVALUATION

OCB GREEN INITIATIVES LES INITIATIVES VERTES

Juillet 2026

Cette publication a été réalisée à la demande de Médecins Sans Frontières (MSF) - Centre opérationnel de Bruxelles (OCB) sous la direction de l'Unité d'évaluation de Stockholm (SEU).

Tous les évaluateurs engagés par la SEU doivent suivre les directives éthiques de la SEU.

Ce rapport a été préparé de manière indépendante par Stuart Thomas.

AVERTISSEMENT

Les opinions exprimées par les auteurs dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles de Médecins sans Frontières et de l'Unité d'évaluation de Stockholm.

Cette version française du rapport d'évaluation est une traduction par la SEU de la version originale en anglais. Nous invitons les lecteurs/lectrices à se référer à la version anglaise qui peut refléter plus justement les nuances et formulations voulues par l'équipe d'évaluation.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	3
CONTEXTE DE L'ENVELOPPE BUDGÉTAIRE DÉDIÉE AUX INITIATIVES VERTES	6
L'ÉVALUATION	7
APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE	8
ANALYSE DU PORTEFEUILLE.....	11
RÉSULTATS.....	14
CE QUE SUGGÈRE L'ENSEMBLE DES RÉSULTATS	25
A L'AVENIR	28
CONCLUSIONS	31
ANNEXES	33
Annexe A : Questions d'évaluation.....	33
Annexe B : Approche de l'évaluation.....	37
Annexe C : Études de cas	52
RDC	52
Sierra Leone	57
Afrique du Sud.....	61
Yémen	65

RÉSUMÉ

OBJECTIF DE L'ÉVALUATION

L'enveloppe des « Green Initiatives » ou « Initiatives Vertes » a été créée en 2023 par le Centre opérationnel de Bruxelles (OCB) de MSF afin d'aider les équipes opérationnelles à réduire l'empreinte environnementale de leurs interventions tout en maintenant et en améliorant la qualité des soins. Au-delà du financement de projets individuels, cette enveloppe avait pour objectif de créer un espace permettant d'intégrer les considérations environnementales dans la planification opérationnelle et la prise de décision au quotidien. Cette évaluation a été commandée afin d'éclairer les décisions concernant le rôle et la conception futurs des Green Initiatives en examinant comment ce mécanisme organisationnel influence les pratiques opérationnelles.

APPROCHE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation s'est appuyée sur quatre études de cas (Yémen, RDC, Sierra Leone et Afrique du Sud), chacune choisie pour illustrer une manière différente dont les Initiatives Vertes fonctionnent. Ces études de cas ont été complétées par des entretiens menés à différents niveaux opérationnels et organisationnels, une revue documentaire, une analyse du portfolio, des réflexions comparatives avec deux autres centres opérationnels de MSF, ainsi que des ateliers avec le groupe de consultation de l'évaluation. Ensemble, ces sources ont permis de mieux comprendre comment les Green Initiatives ont influencé les pratiques opérationnelles, l'apprentissage organisationnel et la prise de décision au sein d'OCB.

CE QUE REVELE L'ÉVALUATION

L'évaluation montre que les initiatives environnementales étaient plus susceptibles d'obtenir un soutien lorsqu'elles répondaient à des priorités que les équipes opérationnelles considéraient déjà comme importantes. Le bénéfice environnemental à lui seul était rarement suffisant pour justifier un investissement. Les initiatives gagnaient en légitimité lorsqu'elles renforçaient également la continuité opérationnelle, amélioraient les pratiques professionnelles, réduisaient les risques opérationnels, favorisaient la qualité des soins ou apportaient des avantages financiers ou logistiques. Cette dynamique était particulièrement visible dans le domaine de l'énergie solaire, où les initiatives ont permis de réduire la dépendance vis-à-vis d'un approvisionnement en électricité et en carburant peu fiable, tout en améliorant la continuité des services. La même tendance s'est manifestée dans des initiatives telles que *Maxi-WATA* et *Wear with Care*, où les avantages environnementaux étaient étroitement liés à la prévention des infections, à la sécurité de l'approvisionnement et aux bonnes pratiques professionnelles.

L'évaluation montre également que le mécanisme privilégie les initiatives techniques axées sur les infrastructures plutôt que celles visant à modifier les comportements ou les pratiques. Les projets techniques se caractérisaient généralement par une appropriation claire, des voies de mise en œuvre bien définies et des avantages facilement démontrables, ce qui les rendait plus faciles à élaborer, à justifier et à mettre en œuvre. Ces caractéristiques correspondaient particulièrement bien aux projets solaires, ce qui contribue à expliquer leur prédominance au sein du portefeuille. En revanche, les initiatives axées sur les comportements et les pratiques nécessitaient souvent des formes de leadership différentes, un renforcement continu et des indicateurs de réussite moins tangibles.

L'enveloppe de financement a créé un espace protégé pour des investissements que les programmes pays reconnaissaient comme utiles mais qu'ils peinaient à financer par le biais des budgets opérationnels habituels. L'évaluation soulève une question quant au rôle futur de cette enveloppe : à mesure que certaines initiatives, telles que l'énergie solaire, deviennent des solutions de plus en plus reconnues et intégrées aux opérations, OCB devra déterminer quels investissements nécessitent encore un financement dédié et lesquels devraient progressivement être intégrés aux budgets opérationnels courants.

Au sein d'OCB, la participation aux Green Initiatives a varié considérablement, mais l'évaluation n'a trouvé que peu d'éléments laissant penser que ces différences reflétaient un niveau d'engagement environnemental variable. Au contraire, l'engagement dépendait largement des conditions organisationnelles. Les équipes étaient plus enclines à s'impliquer dans les Green Initiatives lorsqu'elles avaient accès à une expertise technique, à des exemples concrets, à des réseaux de soutien, à des voies de mise en œuvre claires et à la certitude que les opérations se poursuivraient suffisamment longtemps pour que les investissements produisent des bénéfices. À l'inverse, l'incertitude opérationnelle et un soutien organisationnel limité ont souvent freiné la participation.

L'évaluation conclut que les Green Initiatives ont constitué un mécanisme organisationnel efficace pour créer un espace favorable à l'action environnementale au sein d'OCB. Sa principale contribution a été de permettre aux considérations environnementales d'influencer les pratiques opérationnelles et les processus de décision, plutôt que de se limiter au financement de projets environnementaux individuels. Les changements de pratiques les plus probants ont été observés là où les initiatives environnementales étaient devenues des solutions opérationnelles reconnues et où les équipes avaient pu les mettre en œuvre avec succès à plusieurs reprises, renforçant ainsi leur confiance grâce à l'expérience. Toutefois, ces évolutions restent inégales et s'apparentent davantage à des changements de pratiques localisés qu'à une transformation organisationnelle généralisée.

IMPLICATIONS POUR L'AVENIR DES GREEN INITIATIVES

L'évaluation suggère que les Green Initiatives ont atteint une étape importante de leur développement. Pour poursuivre cette dynamique, les progrès futurs dépendront du renforcement des conditions organisationnelles permettant à un plus large éventail d'initiatives environnementales d'émerger, de gagner en légitimité et de s'intégrer progressivement aux pratiques opérationnelles courantes.

- **Maintenir le lien étroit entre action environnementale et priorités opérationnelles.** Les Green Initiatives ont acquis leur légitimité parce que ces initiatives ont contribué à résoudre des problèmes opérationnels reconnus, à renforcer les pratiques professionnelles et à améliorer la qualité des soins. Continuer à positionner l'action environnementale comme un moyen d'améliorer les opérations humanitaires semble essentiel à son succès futur.
- **Rendre l'adaptation au changement climatique plus visible.** Bien que relativement peu d'initiatives aient été explicitement présentées comme relevant de l'adaptation, nombre d'entre elles renforcent déjà la résilience opérationnelle. Rendre ces liens plus visibles permettrait de mieux faire comprendre la contribution de l'adaptation à la pratique humanitaire.
- **Renforcer le soutien organisationnel.** Les progrès futurs dépendront probablement de la capacité à aider les équipes à identifier les opportunités, à accéder à l'expertise technique, à tirer des enseignements d'exemples concrets et à élaborer des propositions. Il sera

particulièrement important d'étendre ces formes de soutien si l'on veut que les Green Initiatives encouragent un éventail plus large d'initiatives et de contextes opérationnels.

- **Reconnaître que le rôle de l'enveloppe de financement évolue.** À mesure que certaines initiatives éprouvées s'intègrent aux opérations courantes, la principale valeur ajoutée d'un fonds dédié résidera de plus en plus dans le soutien à des domaines de l'action environnementale dont les bénéfices sont plus difficiles à mesurer, dont les modalités de mise en œuvre sont moins établies et pour lesquels l'appui organisationnel demeure limité. Cela implique notamment d'encourager des domaines encore émergents, de soutenir l'innovation et de favoriser l'émergence de nouvelles opportunités. Cette évolution soulève également une question plus large sur la manière dont la budgétisation et la planification opérationnelle devraient évoluer si les investissements environnementaux ayant fait leurs preuves sont appelés à devenir une pratique courante.

CONTEXTE DE L'ENVELOPPE BUDGÉTAIRE DÉDIÉE AUX INITIATIVES VERTES

Le présent rapport présente les résultats et les conclusions d'une évaluation de l'enveloppe de financement « Green Initiatives » ou « Initiatives Vertes » du Centre opérationnel de Bruxelles (OCB) de MSF. Cette évaluation a été commandée par OCB, gérée par l'Unité d'évaluation de Stockholm (SEU) et réalisée entre décembre 2025 et juin 2026. Elle examine si le programme a effectivement intégré la responsabilité environnementale et l'adaptation au changement climatique au sein des opérations d'OCB et alimente les décisions stratégiques concernant son rôle et sa conception futurs.

INTRODUCTION

OCB reconnaît à la fois les conséquences du changement climatique et de la dégradation de l'environnement pour les populations qu'il dessert, ainsi que l'empreinte environnementale de ses propres opérations. En 2023, OCB a lancé les Green Initiatives dans le cadre de ses ambitions environnementales et en réponse à un engagement pris à l'échelle du mouvement visant à réduire les émissions de carbone et l'impact environnemental, tout en maintenant et en améliorant la qualité des soins aux patients.

Les Green Initiatives sont une enveloppe de financement dédiée qui permet aux équipes opérationnelles d'identifier, de proposer et de mettre en œuvre des initiatives visant à réduire l'empreinte environnementale et à renforcer la responsabilité environnementale. Grâce à des appels à propositions annuels, les programmes pays peuvent solliciter des financements pour des initiatives adaptées à leur contexte.

Les Green Initiatives n'ont jamais eu vocation à être un simple instrument de financement de projets. Dès leur création, l'ambition était que ce mécanisme serve de catalyseur de l'apprentissage organisationnel et du changement. Au-delà du soutien aux initiatives individuelles, il a été conçu pour offrir aux équipes opérationnelles un espace leur permettant d'explorer des options environnementales dans un contexte marqué par des contraintes décisionnelles et des ressources limitées, et d'intégrer les considérations environnementales dans la planification, la budgétisation et les processus de décision opérationnels.¹

ÉVOLUTION DES INITIATIVES VERTES

Depuis leur création, les Green Initiatives ont évolué pour s'adapter à l'évolution des priorités opérationnelles et à une meilleure compréhension de la manière dont les considérations environnementales peuvent être intégrées aux opérations humanitaires. Les premiers appels à propositions étaient dominés par des initiatives d'atténuation, en particulier des projets liés à l'énergie, tels que la solarisation. Cela reflétait à la fois l'existence d'opportunités clairement identifiées de réduire significativement les émissions de CO₂ au niveau des projets et une première conception de ce qui constituait une Green Initiative à la fois réalisable et légitime.²

¹ Feuille de route pour l'évaluation des initiatives écologiques de l'OCB. Février 2026.

² Ibid.

Au fil du temps, le groupe de travail des Green Initiatives a élargi le champ d'application du mécanisme afin d'encourager un éventail plus large de thématiques environnementales. Les appels à propositions les plus récents ont ainsi davantage mis l'accent sur des initiatives combinant réduction de l'empreinte environnementale et renforcement de la résilience opérationnelle face aux risques climatiques et environnementaux. Au cours des trois premiers appels, 66 initiatives ont été approuvées sur un total de 131 propositions, représentant un investissement d'environ 9,3 millions d'euros.³

L'ÉVALUATION

OBJECTIF ET QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

L'objectif de cette évaluation est d'éclairer les décisions stratégiques concernant le rôle et la conception futurs des Green Initiatives au sein d'OCB. Conformément à cet objectif, l'évaluation cherche à comprendre comment les Green Initiatives fonctionnent comme un mécanisme organisationnel influençant les pratiques et les processus de décision, plutôt qu'à évaluer la performance des initiatives individuelles.

L'évaluation vise ainsi à comprendre dans quelle mesure les Green Initiatives ont contribué à créer les conditions permettant à la responsabilité environnementale de gagner en légitimité, en pertinence opérationnelle et de devenir un élément davantage intégré à la planification, à la budgétisation et à la prise de décision opérationnelle. Une attention particulière est portée aux co-bénéfices des Green Initiatives, tels que la continuité des opérations, la résilience et la qualité des soins, en reconnaissant que le mécanisme peut créer de la valeur par de multiples voies.

De même, si la pérennité des initiatives individuelles demeure importante, la question centrale est de savoir si les capacités, les dispositifs de gouvernance, les relations et les pratiques décisionnelles développés dans le cadre des Green Initiatives sont susceptibles de perdurer au-delà des projets eux-mêmes. Il s'agit notamment d'évaluer dans quelle mesure la prise en compte des enjeux environnementaux reste tributaire d'une enveloppe de financement dédiée, de personnes motrices ou de circonstances favorables, ainsi que les implications que cela peut avoir pour le rôle et la conception futurs des Green Initiatives au sein d'OCB.

Pour guider l'évaluation, quatre questions ont structuré l'analyse :⁴

1. **Contribution stratégique et évolution des pratiques** : Dans quelle mesure les Green Initiatives ont-elles fait évoluer les normes et les processus de décision afin que la responsabilité environnementale (et l'adaptation au changement climatique) devienne une pratique normale, reconnue et durable au sein des opérations d'OCB ?
2. **Légitimité et co-bénéfices** : Quels sont les co-bénéfices des Green Initiatives au-delà de la réduction de l'empreinte environnementale, et comment influencent-ils la légitimité et la valeur accordées aux Green Initiatives au sein d'OCB ?

³ Unité d'évaluation de Stockholm (SEU). Cahier des charges GREEN, octobre 2025

⁴ Voir l'annexe A pour le cadre complet des questions d'évaluation, y compris la justification et les définitions des termes utilisés dans les questions.

3. **Conception, gouvernance et capacités organisationnelles** : Comment la conception et la gouvernance de l'enveloppe de financement des Green Initiatives influencent-elles la participation, la définition des priorités, l'apprentissage et le développement des capacités au sein de l'organisation ?
4. **Pérennité et avenir de l'enveloppe de financement** : Dans quelle mesure les changements organisationnels, relationnels et de capacités induits par les Green Initiatives sont-ils durables, et quel rôle une enveloppe budgétaire dédiée devrait-elle jouer dans la future stratégie environnementale et d'adaptation d'OCB ?

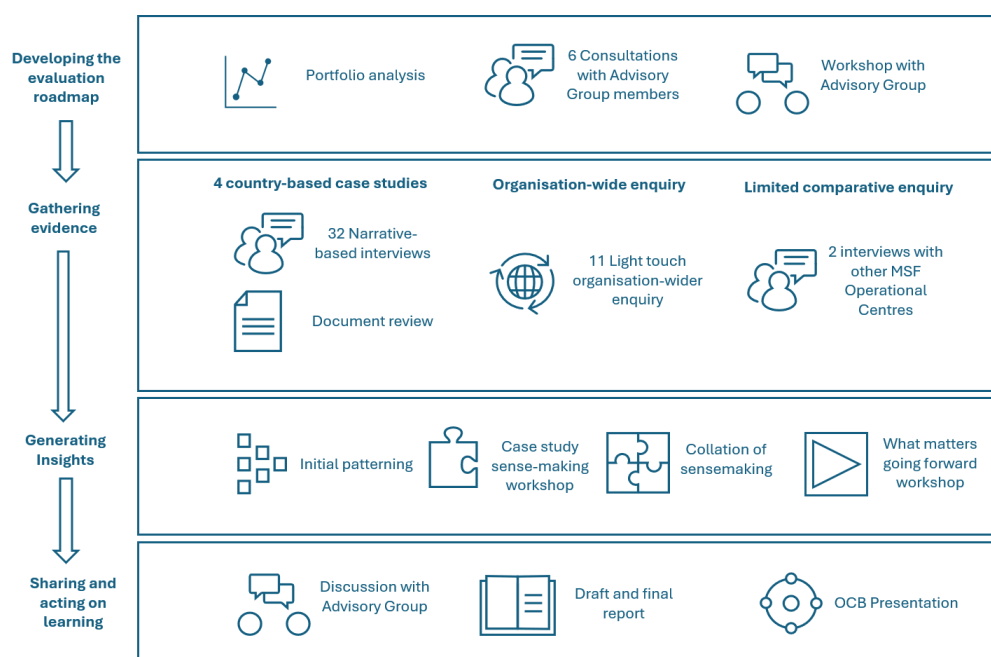
Plutôt que de traiter ces questions séparément, l'évaluation s'intéresse à leurs interactions au sein du système organisationnel plus large dans lequel les Green Initiatives s'inscrivent.

APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

APPROCHE DE L'ÉVALUATION

Considérant que les Green Initiatives ont vocation à être non seulement une enveloppe de financement, mais aussi un mécanisme organisationnel, l'évaluation a adopté une approche systémique visant à comprendre comment elles influencent les pratiques organisationnelles, les processus de décision et l'apprentissage.⁵

Figure1 : Schéma représentant le processus et les méthodes d'évaluation



⁵ Voir l'annexe B pour une description plus détaillée de l'approche et de la méthodologie d'évaluation

COLLECTE DES DONNEES

L'évaluation s'est appuyée sur cinq sources de données : (1) quatre études de cas pays (Yémen, Sierra Leone, Afrique du Sud et RDC) ; (2) des entretiens avec des membres du groupe de travail, des services d'appui opérationnel et des acteurs évoluant dans des contextes à faible niveau d'engagement ; (3) une revue documentaire des propositions, des évaluations du groupe de travail, des rapports de capitalisation et d'autres documents pertinents ; (4) une analyse du portefeuille couvrant les propositions soumises et les initiatives approuvées dans le cadre des différents appels à propositions ; et (5) deux entretiens comparatifs avec d'autres centres opérationnels de MSF dotés de mécanismes similaires.⁶

Les quatre études de cas ont été sélectionnées de manière raisonnée afin de refléter la diversité des expériences des Green Initiatives au sein de l'OCB. Elles ont permis d'examiner comment et pourquoi le mécanisme fonctionnait différemment selon les contextes. Chaque étude de cas combinait des entretiens semi-directifs et une revue documentaire. Au total, 43 entretiens ont été réalisés auprès d'acteurs de différents niveaux de l'organisation, notamment au niveau des projets, des pays, des Cells, des régions et du siège. La Figure 1 présente une vue d'ensemble du processus et de la méthodologie de l'évaluation, tandis que les Figures 2 et 3 présentent le nombre de personnes interrogées et leur répartition au sein de l'organisation.

Figure2 : Nombre total d'entretiens par étude de cas et avec le personnel de soutien opérationnel au siège ou au niveau régional

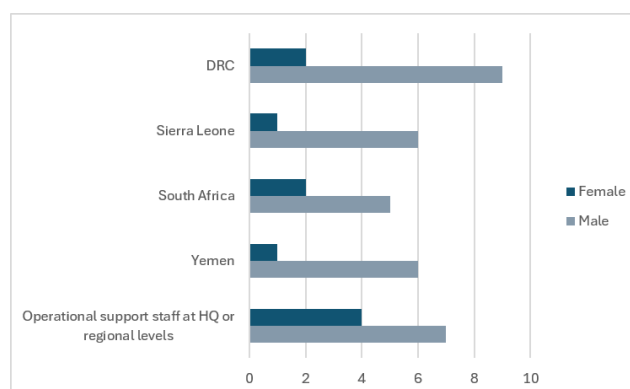
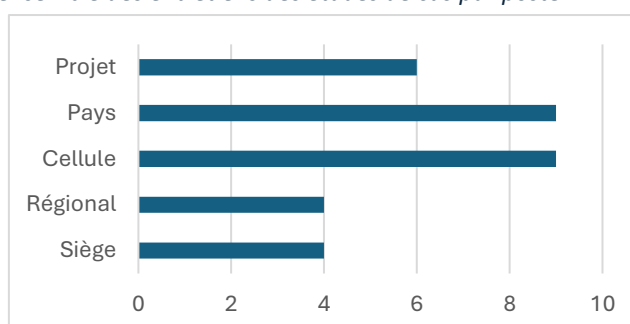


Figure3 : Répartition de l'ensemble des entretiens des études de cas par poste



⁶ Les centres opérationnels MSF comparés étaient le Centre opérationnel de Paris (OCP) et le Centre opérationnel d'Amsterdam (OCA).

PRODUCTION D'ENSEIGNEMENTS

L'analyse s'est déroulée en plusieurs étapes. Dans un premier temps, les données ont été analysées au sein de chaque étude de cas afin d'élaborer une interprétation de la manière dont les Green Initiatives avaient évolué et été mises en œuvre dans chaque contexte.

Dans un second temps, les résultats ont été comparés entre les études de cas afin d'identifier les tendances récurrentes et les principales différences. Ces premières interprétations ont ensuite été confrontées aux entretiens menés avec le personnel de soutien au niveau du siège et des régions, avant d'être discutées lors de deux ateliers participatifs réunissant les membres du groupe de consultation de l'évaluation. Le premier atelier visait à examiner et affiner les interprétations issues des études de cas, tandis que le second s'est concentré sur les conditions organisationnelles influençant l'engagement envers les Green Initiatives et leurs implications pour leur évolution future.

PORTEE ET LIMITES

Les résultats doivent être compris comme l'identification de tendances récurrentes, de tensions et de conditions organisationnelles, plutôt que comme une mesure de la fréquence des points de vue ou des expériences au sein d'OCB. Par ailleurs, l'évaluation visait à comprendre dans quelle mesure les Green Initiatives ont pu contribuer à ces évolutions ; elle n'avait pas pour objectif d'attribuer la cause de ces changements.

L'équipe d'évaluation a recouru de manière limitée et réfléchie à l'intelligence artificielle. La responsabilité de l'analyse, de l'interprétation, des conclusions et du rapport final de l'évaluation est restée du ressort de l'équipe d'évaluation. L'Annexe B présente plus en détail l'utilisation de l'IA dans le cadre de cette évaluation.

Le reste du rapport est structuré en cinq parties. La section 4 présente un aperçu descriptif du portefeuille des Green Initiatives. La section 5 expose les principaux résultats de l'évaluation. La section 6 examine ce que ces résultats révèlent des conditions organisationnelles qui façonnent les Green Initiatives. La section 7 s'intéresse à l'avenir de l'enveloppe de financement. Enfin, la section 8 répond aux quatre questions d'évaluation.

ANALYSE DU PORTEFEUILLE

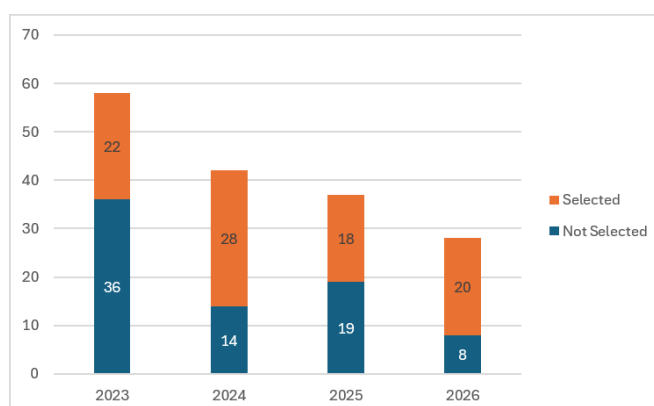
Une analyse du portefeuille a été réalisée sur l'ensemble des propositions soumises dans le cadre des Green Initiatives entre 2023 et 2026. Les sections ci-dessous présentent une sélection des principaux résultats de cette analyse. Elles fournissent des éléments descriptifs et contextuels qui éclairent les constats présentés dans la suite du rapport.

ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE

La Figure 4 présente l'évolution et l'ampleur du portefeuille des Green Initiatives. Entre 2023 et 2026, les Green Initiatives ont reçu 165 propositions, dont 88 ont été retenues pour financement.

Le nombre de propositions reçues par le groupe de travail a diminué chaque année, passant de 58 propositions en 2023 à 28 en 2026. Dans le même temps, la proportion de propositions sélectionnées a augmenté. En 2023, moins de la moitié des propositions ont été approuvées (22 sur 58), contre environ sept propositions sur dix en 2026 (20 sur 28). Cette évolution montre que, malgré un nombre plus faible de propositions soumises, une part croissante d'entre elles répond aux critères de sélection et bénéficie d'un financement.

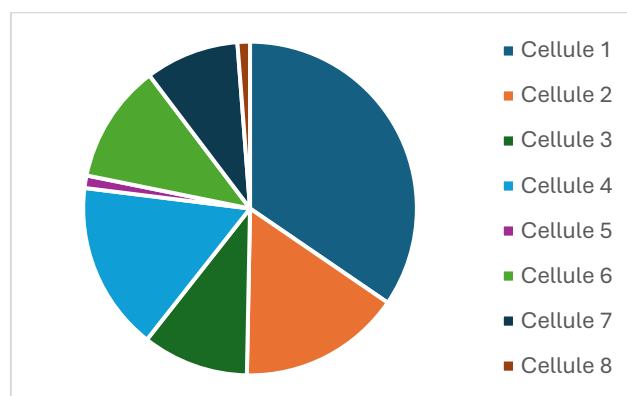
Figure4 : Propositions soumises et sélectionnées par année



PARTICIPATION DES CELLS

La participation aux Green Initiatives est répartie dans l'ensemble d'OCB, mais certaines Cells se sont montrées nettement plus actives que d'autres dans l'élaboration et la soumission de propositions. La Cell 1 est celle qui a soumis le plus grand nombre de propositions, suivie des Cells 2 et 4. Les autres Cells ont été beaucoup moins actives, la Cell 5 n'ayant soumis que deux propositions entre 2023 et 2026. L'EPool n'a soumis aucune proposition.

Figure 5 : Propositions soumises par cell, 2023–2026

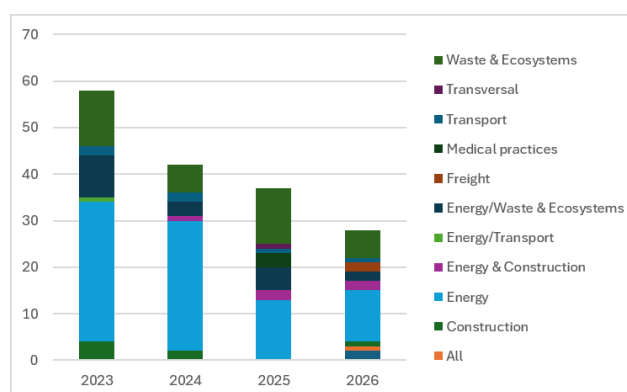


DIVERSIFICATION DES DOMAINES DES PROPOSITIONS AU FIL DU TEMPS

L'énergie est restée le principal domaine des Green Initiatives tout au long de la période, avec 82 des 165 propositions soumises entre 2023 et 2026. Au cours des premières années, le nombre élevé de propositions liées à l'énergie, en particulier à la solarisation, reflétait l'accent mis par le groupe de travail sur la réduction des émissions de CO₂.

Au fil du temps, les propositions se sont étendues à un éventail plus large de domaines, notamment les déchets et les écosystèmes, la construction, les transports, le fret et les pratiques médicales. Cette diversification est devenue plus visible à partir de 2025, avec davantage de propositions combinant plusieurs domaines et répondant à un éventail plus large d'enjeux environnementaux. Cette évolution s'est accompagnée d'une adaptation des orientations du groupe de travail, qui ont progressivement encouragé des propositions intégrant l'adaptation au changement climatique et le renforcement de la résilience opérationnelle. Si l'énergie est restée le principal domaine d'intervention, le portefeuille reflète désormais une diversité plus importante de préoccupations environnementales et de points d'entrée opérationnels.

Figure 6 : Propositions d'initiatives vertes par domaine, 2023-2026



REPARTITION DES FINANCEMENTS PAR DOMAINE

Les projets liés à l'énergie représentent la plus grande part des propositions comme des initiatives financées, avec environ 5,9 millions d'euros des 10,7 millions d'euros alloués aux Green Initiatives entre 2023 et 2026. Des financements supplémentaires ont été consacrés à des initiatives combinant des objectifs liés à l'énergie avec des composantes de construction ou de gestion des déchets et des écosystèmes, illustrant la place prépondérante des interventions liées à l'énergie dans le portefeuille.

Figure5 : Propositions soumises, sélectionnées et budget alloué par domaine, 2023-2026

Domaines	Projets soumis	Sélectionnés	Financement alloué (€)
Énergie	82	51	5 879 566,19
Énergie et construction	5	4	1 343 024,00
Énergie/Déchets et écosystèmes	19	7	1 272 389,00
Déchets et écosystèmes	36	12	1 066 772,36
Autres	3	2	369 000,00
Construction	7	3	267 900,00
Cabinets médicaux	3	3	192 000,00
Fret	2	2	146 000,00
Transversal	1	1	98 500,00
Transport	6	3	51 065,00
Énergie/Transports	1	-	-
Total général	165	88	10 686 216,55

Dans le même temps, des financements ont été alloués à un éventail plus large de domaines environnementaux. Des investissements ont été réalisés dans la gestion des déchets et des écosystèmes, la construction, les pratiques médicales, le fret, les transports et les initiatives transversales, bien que dans des proportions nettement inférieures à celles des projets liés à l'énergie. Le portefeuille reflète ainsi à la fois une forte concentration des investissements dans le domaine de l'énergie et un élargissement progressif des types d'initiatives environnementales soutenues par le mécanisme.

RÉSULTATS

RÉSULTAT N° 1

LES INITIATIVES VERTES GAGNENT DU TERRAIN AU SEIN D'OCB LORSQU'ELLES CONTRIBUENT A RESOUDRE DES PROBLEMES OPERATIONNELS, A RENFORCER LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES OU A APPORTER UNE VALEUR AJOUTÉE RECONNUE.

Les Green Initiatives ont rencontré le plus grand succès lorsqu'elles étaient liées à des priorités que les équipes opérationnelles considéraient déjà comme importantes. Les propositions retenues n'étaient pas justifiées uniquement par la réduction de l'empreinte environnementale. Elles gagnaient en crédibilité lorsqu'elles répondaient également à des enjeux opérationnels, tels que la continuité des activités, l'autonomie, les coûts, la qualité des soins ou la prévention des infections.

Au Yémen et en RDC, ce constat est particulièrement visible à travers les projets solaires. Les systèmes solaires n'étaient pas avant tout perçus comme des innovations environnementales, mais comme des solutions permettant de stabiliser l'approvisionnement en électricité dans des contextes où les pénuries de carburant, les infrastructures endommagées, l'insécurité ou la dépendance aux générateurs représentaient des risques opérationnels. Au Yémen, le solaire répondait à l'instabilité de l'alimentation électrique, aux surchauffes des générateurs, aux contraintes d'approvisionnement en carburant et à la nécessité d'assurer la continuité des services. En RDC, il a permis de réduire la dépendance au transport de carburant dans des zones peu sûres, de limiter le recours aux générateurs et de réduire les interruptions de soins dans des structures de santé qui dépendaient auparavant de générateurs fonctionnant en continu.

En Afrique du Sud, la seule Green Initiative retenue a été le projet solaire de Butterworth. Celui-ci est né en réponse aux fréquentes coupures d'électricité (« load-shedding ») et aux risques qu'elles faisaient peser sur les diagnostics, la conservation des médicaments et la continuité des soins. Si les enjeux environnementaux étaient importants pour les équipes du pays, le projet a surtout gagné en légitimité parce que les coupures d'électricité perturbaient le fonctionnement quotidien des opérations.

L'étude de cas menée en Sierra Leone montre que la légitimité peut également découler d'un large éventail de bénéfices concrets. Maxi-WATA, une initiative de production locale de chlore, a gagné en crédibilité parce qu'elle réduisait la dépendance au chlore importé, limitait la vulnérabilité de la chaîne d'approvisionnement, diminuait les risques liés au transport et au stockage de substances dangereuses et facilitait la continuité des activités du ministère de la Santé après le retrait de MSF. Wear with Care, une initiative visant à rationaliser l'utilisation des gants, est devenue légitime lorsqu'elle a été présentée comme une mesure de bonne pratique en matière de prévention et de contrôle des infections, plutôt que comme une simple initiative de réduction des déchets. Dans les deux cas, les préoccupations environnementales ont gagné en légitimité parce qu'elles apportaient une valeur opérationnelle et professionnelle.

Ce constat est également corroboré par des entretiens menés avec le personnel opérationnel au siège et au niveau régional. Plusieurs personnes interrogées ont décrit les initiatives vertes comme « axées sur les opérations », ce qui suggère que les équipes pays ont tendance à considérer ce mécanisme comme un moyen de résoudre des problèmes pratiques plutôt que comme un programme environnemental distinct. L'identité profondément opérationnelle d'OCB façonne ainsi la légitimité

des initiatives : celles-ci sont davantage prises au sérieux lorsqu'elles renforcent les priorités humanitaires et contribuent à rendre les opérations plus efficaces, plus sûres ou plus fiables.

Conditions à l'origine de ce constat

Plusieurs facteurs contribuent à expliquer ce résultat.

Premièrement, les documents d'orientation, les modèles de proposition, les webinaires et les processus de sélection ont systématiquement encouragé les équipes à présenter leurs initiatives environnementales sous l'angle de leur pertinence opérationnelle, de leur efficacité, de la qualité des soins, du retour sur investissement et de leur impact mesurable. L'ambition environnementale n'est pas absente de ces orientations, mais celles-ci insistent sur la nécessité de la traduire dans des termes plus familiers et plus facilement mobilisables au sein d'OCB.

Deuxièmement, les modalités d'évaluation des propositions ont également joué un rôle. Le groupe de travail a clairement indiqué qu'un impact négatif sur les opérations constituait une ligne rouge. Cette position semble avoir conduit à privilégier les propositions apportant des bénéfices opérationnels, plutôt que celles dont les effets opérationnels étaient neutres. Les initiatives étaient plus faciles à soutenir lorsqu'elles démontraient des gains opérationnels en plus de leurs bénéfices environnementaux.

Troisièmement, la capacité à démontrer rapidement des résultats a fortement influencé les décisions. Les initiatives produisant des bénéfices visibles, mesurables et facilement documentables étaient plus simples à justifier. Les projets solaires, par exemple, pouvaient être associés à des économies de carburant et de coûts, à une réduction du recours aux générateurs, à un retour sur investissement et à une diminution des émissions de carbone. À l'inverse, les initiatives portant sur la réduction des déchets, les pratiques d'achat, les comportements médicaux ou les principes du « do no harm » étaient souvent plus difficiles à documenter.

Tension

Ce constat met en évidence une tension au sein des Green Initiatives : les mêmes conditions qui ont favorisé leur légitimité peuvent aussi restreindre ce qui est perçu comme une proposition solide. Les initiatives qui réduisent les impacts environnementaux sans répondre à une priorité opérationnelle, médicale ou professionnelle reconnue risquent davantage de passer au second plan, en particulier en dehors du domaine de l'énergie.

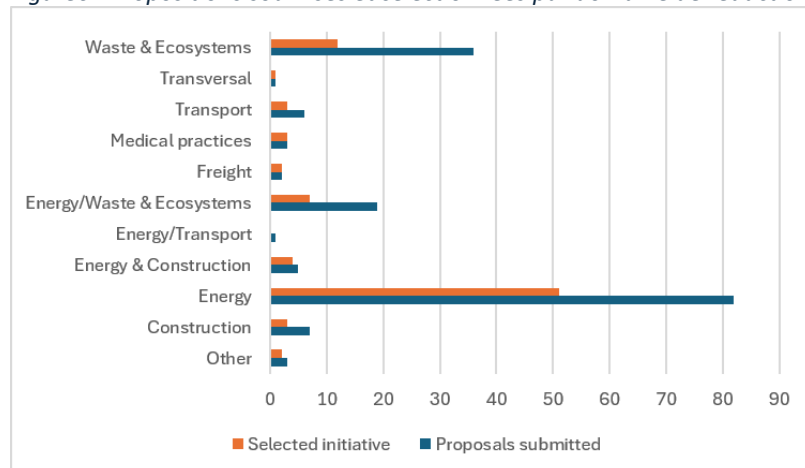
L'étude de cas en Sierra Leone vient toutefois nuancer et élargir ce constat. Les initiatives n'y ont pas gagné en légitimité grâce à la résilience énergétique, mais grâce à leur contribution à la prévention des infections, aux bonnes pratiques professionnelles, à l'approvisionnement en chlore et à un transfert responsable des activités. Cela suggère que l'élargissement des Green Initiatives au-delà du secteur de l'énergie dépendra moins d'une sensibilisation accrue aux enjeux environnementaux que de la capacité à montrer en quoi les initiatives environnementales soutiennent des priorités déjà reconnues comme importantes au sein de l'OCB.

RÉSULTAT N° 2

LES INITIATIVES TECHNIQUES, MESURABLES ET FONDÉES SUR DES INFRASTRUCTURES S'INSCRIVENT PLUS FACILEMENT DANS LE CADRE DES GREEN INITIATIVES QUE LES INITIATIVES AXÉES SUR LES COMPORTEMENTS, LES PRATIQUES OU D'AUTRES FORMES DE CHANGEMENT ENVIRONNEMENTAL MOINS VISIBLES

L'évaluation montre que la conception actuelle des Green Initiatives est nettement mieux adaptée aux initiatives techniques, mesurables et fondées sur des infrastructures qu'aux initiatives reposant sur des changements de comportements ou de pratiques. Ce constat ressort à la fois de l'analyse du portefeuille et des études de cas. Comme le montre la **Figure 8**, les initiatives liées à l'énergie représentent la plus grande part des propositions comme des initiatives sélectionnées, avec **82 propositions soumises** et **51 financées**. Les projets associant l'énergie à la construction ou à la gestion des déchets et des écosystèmes représentent également une part importante du portefeuille retenu. À l'inverse, les domaines tels que les pratiques médicales, le fret, les transports ou les initiatives transversales restent peu représentés.

Figure6 : Propositions soumises et sélectionnées par domaine de réduction, 2023-2026



Les projets de solarisation correspondaient particulièrement bien au fonctionnement des Green Initiatives. Ils bénéficiaient d'une responsabilité clairement identifiée, généralement au sein des équipes logistiques ou énergie. Leurs bénéfices pouvaient être facilement mesurés au moyen des économies de carburant, de la réduction du recours aux générateurs, des économies financières, du retour sur investissement ou de la diminution des émissions de carbone. Ils suivaient également un processus de mise en œuvre relativement bien établi : évaluation des besoins, acquisition des équipements, installation, suivi et maintenance.

Les études de cas illustrent clairement cette tendance. En RDC, les projets solaires s'appuyaient sur des compétences déjà présentes en logistique et en ingénierie et produisaient des bénéfices opérationnels visibles. Quatorze des vingt-et-une propositions soumises par la RDC concernaient l'énergie, tandis que de nombreuses propositions portant sur les déchets, les écosystèmes ou les transports n'ont pas été retenues.

En Afrique du Sud, le seul projet financé (sur deux propositions soumises) était le projet solaire de Butterworth. Les personnes interrogées l'ont comparé à une proposition non retenue qui visait à sensibiliser les équipes aux enjeux environnementaux et à réaliser des audits environnementaux afin

d'identifier des possibilités de réduire l'impact environnemental. Pour l'équipe, ce rejet confirmait que les projets d'infrastructure techniquement bien définis étaient plus faciles à légitimer et à faire approuver. La prédominance des projets solaires était telle que certains participants aux études de cas avaient l'impression que les Green Initiatives constituaient essentiellement un mécanisme de financement du solaire. Cette perception a pu, en retour, renforcer la concentration des propositions dans ce domaine.

La situation est différente pour les initiatives reposant sur des changements de comportements, des pratiques professionnelles ou d'autres formes de changement moins visibles. L'initiative *Wear with Care* en Sierra Leone montre que ce type d'initiative peut être légitime et couronné de succès, mais qu'il dépend de conditions différentes. *Wear with Care* reposait sur des changements des pratiques cliniques, l'observation, la formation, les audits et un travail de réassurance autour des risques liés à la prévention des infections. Il ne s'agissait pas d'une intervention technique ponctuelle, mais d'un processus nécessitant un accompagnement continu et l'adhésion des professionnels. Les personnes interrogées en RDC ont d'ailleurs opposé les projets solaires aux initiatives de changement de comportement, estimant que ces dernières exigeaient davantage de coordination et un accompagnement dans la durée.

Comme indiqué précédemment, les initiatives *Maxi-WATA* et *Wear with Care* en Sierra Leone ont été approuvées et mises en œuvre avec succès, car elles apportaient des bénéfices opérationnels et médicaux clairement identifiés. Toutefois, même si le groupe de travail des Green Initiatives a activement encouragé une diversification des domaines d'intervention, l'architecture du mécanisme semble continuer à favoriser les initiatives qui prennent la forme de projets techniques.

Conditions à l'origine de ce constat

Plusieurs facteurs organisationnels permettent d'expliquer pourquoi les Green Initiatives favorisent les initiatives techniques et fondées sur des infrastructures.

Premièrement, comme indiqué précédemment, ces initiatives bénéficient généralement d'un portage organisationnel clair, de compétences reconnues et de modalités de mise en œuvre déjà établies. Ces caractéristiques étaient valorisées par le groupe de travail lors de la sélection des propositions. À l'inverse, les initiatives de changement de comportement mobilisent souvent plusieurs fonctions (médical, logistique, achats, prévention des infections et pratiques quotidiennes des équipes), ce qui rend les responsabilités moins clairement définies et leur mise en œuvre plus complexe.

Deuxièmement, les Green Initiatives sont davantage adaptées aux projets dont les bénéfices peuvent être démontrés clairement et dans un délai relativement court. Les investissements dans les infrastructures sont donc plus faciles à justifier que les initiatives visant à faire évoluer les pratiques, dont les résultats sont souvent plus difficiles à isoler et à mesurer.

Troisièmement, les projets d'infrastructure s'intègrent facilement dans une séquence claire de planification, de financement, de mise en œuvre et d'achèvement. Les initiatives fondées sur les comportements ou les pratiques nécessitent au contraire un accompagnement, une supervision et une appropriation locale dans la durée, qui dépassent souvent le cadre d'un projet limité dans le temps.

Tensions

Il convient toutefois de nuancer ce constat. Le succès des projets solaires ne peut être considéré comme acquis dans tous les contextes. Au Brésil, par exemple, une initiative de bateau alimenté à l'énergie solaire s'est heurtée à des difficultés de maintenance, de recharge et d'exposition au soleil, et n'a finalement pas abouti. Même les approches environnementales les plus éprouvées restent donc tributaires de leur faisabilité et du contexte local.

Ce constat renforce un enseignement plus général. Si les Green Initiatives souhaitent soutenir un éventail plus large de domaines d'action environnementale, elles devront probablement adapter leurs modalités d'évaluation, les formes d'appui proposées, les mécanismes de responsabilité et les dispositifs d'apprentissage. Cela concerne non seulement les initiatives moins techniques et moins immédiatement mesurables, mais aussi celles qui tirent leur légitimité d'autres priorités organisationnelles, telles que les pratiques professionnelles, la qualité des soins ou la gestion des ressources.

RÉSULTAT N° 3

L'ENVELOPPE DES GREEN INITIATIVES A CRÉÉ UN ESPACE POUR DES INVESTISSEMENTS DIFFICILES À FINANCER DANS LE CADRE DES BUDGETS OPÉRATIONNELS ORDINAIRES

Les Green Initiatives ont offert une voie de financement pour des investissements visant à réduire l'empreinte environnementale que les programmes pays avaient souvent des difficultés à financer dans le cadre de leurs budgets opérationnels habituels. Cela a été particulièrement évident pour les initiatives nécessitant un investissement initial important, mais dont les bénéfices se matérialisent sur le long terme. L'enveloppe n'a pas seulement apporté des ressources financières ; elle a également créé un espace et une légitimité pour mettre en œuvre des initiatives reconnues comme utiles, mais difficiles à prioriser dans le système budgétaire ordinaire.

L'étude de cas de la RDC illustre clairement ce constat. Les personnes interrogées ont expliqué que plusieurs projets solaires étaient « dans les tiroirs » avant la création des Green Initiatives, car ils présentaient un intérêt opérationnel et économique évident, mais étaient difficiles à financer dans le cadre des budgets annuels. Les investissements dans le solaire permettent de réduire, à terme, les coûts et la consommation de carburant, mais leurs coûts d'investissement initiaux étaient difficiles à absorber dans les budgets ordinaires des projets. L'une des personnes interrogées a même évoqué le recours à une « fiction budgétaire » pour tenter d'intégrer ces projets dans les processus budgétaires habituels. Les Green Initiatives ont ainsi créé un mécanisme permettant de rendre ces investissements réalisables.

Au Yémen, les personnes interrogées ont décrit les Green Initiatives comme un « budget de secours » permettant de financer des investissements dans les infrastructures au-delà de l'horizon de planification à court terme. Les investissements solaires étaient appréciés parce qu'ils renforçaient la continuité des opérations et réduisaient la dépendance au carburant. Toutefois, l'équipe pays estimait qu'ils auraient difficilement pu rivaliser avec les priorités médicales immédiates s'ils avaient dû être financés par les budgets opérationnels ordinaires. L'enveloppe a ainsi permis de protéger des investissements favorisant la résilience opérationnelle à long terme, qui auraient autrement été évincés par les besoins opérationnels quotidiens.

En Sierra Leone, la même logique s'est appliquée. Les Green Initiatives ont créé un espace pour traiter des enjeux reconnus mais difficiles à prioriser, notamment la surconsommation d'équipements de protection individuelle et la pérennité des systèmes d'approvisionnement en chlore. Il ne s'agissait pas nécessairement d'investissements en infrastructures comparables aux projets solaires, mais ces initiatives exigeaient néanmoins du temps, des ressources et une attention qui auraient pu être mobilisés par des priorités opérationnelles plus immédiates.

Les entretiens menés avec le personnel de soutien opérationnel au siège et au niveau régional confirment cette interprétation. Plusieurs personnes ont décrit les Green Initiatives comme un moyen de contourner les contraintes des budgets ordinaires pour financer des améliorations environnementales ou des investissements à plus long terme. Comme l'a résumé l'une d'elles : « *Si les initiatives environnementales doivent entrer en concurrence avec les budgets habituels des projets, elles ne verront pas le jour, car les équipes opérationnelles sont soumises à une forte pression et tout ce qui n'est pas immédiatement nécessaire finit par être écarté.* »

La figure 8 ci-dessus présente les types d'initiatives sélectionnées dans le cadre de cette enveloppe, ce qui confirme que celle-ci a souvent été utilisée pour des initiatives de type investissement.

Conditions expliquant ce constat

Le principal facteur expliquant ce constat réside dans le cycle budgétaire annuel. Les équipes projets et les équipes pays planifient et gèrent leurs budgets sur une base annuelle, alors que de nombreux investissements financés par les Green Initiatives produisent leurs bénéfices sur plusieurs années. Il existe ainsi un décalage entre le moment où les coûts sont engagés et celui où les bénéfices deviennent visibles. Les Green Initiatives atténuent cette contrainte en permettant d'évaluer ces investissements selon un horizon temporel différent.

Un second facteur tient au fait que, même lorsqu'elles apportent des bénéfices opérationnels clairement identifiés, les initiatives environnementales doivent souvent concurrencer des priorités plus urgentes. L'enveloppe des Green Initiatives offre ainsi un mécanisme permettant de protéger ces investissements des arbitrages habituels du processus budgétaire.

Les personnes interrogées ont également évoqué plusieurs approches alternatives de financement, notamment un mécanisme de prêt interne remboursé grâce aux économies réalisées, des dispositifs de cofinancement entre les Green Initiatives et les Opérations, ou encore la réservation d'un pourcentage fixe des budgets pays pour des initiatives réduisant l'impact environnemental. Ces propositions montrent que les contraintes budgétaires sont bien réelles et largement reconnues par les équipes opérationnelles.

Tensions

Ce constat met en évidence une tension importante. Plusieurs collègues se sont interrogés sur la pertinence de continuer à financer, par l'intermédiaire des Green Initiatives, des activités dont la valeur est désormais démontrée, comme les projets solaires. Si ces initiatives sont aujourd'hui reconnues comme pertinentes sur les plans opérationnel et économique, ont-elles encore besoin d'un mécanisme de financement environnemental spécifique ou devraient-elles être intégrées aux budgets opérationnels ordinaires ?

Aucun consensus ne s'est dégagé. Certains considèrent qu'un financement protégé demeure indispensable, car les initiatives environnementales continueront à être reléguées derrière les

priorités médicales et opérationnelles immédiates. D'autres estiment qu'une dépendance prolongée à l'égard des Green Initiatives risque de retarder l'intégration de la responsabilité environnementale dans les processus ordinaires de planification et de budgétisation.

Ce constat montre ainsi qu'une enveloppe dédiée est à la fois utile et qu'elle répond à une limite du système budgétaire actuel d'OCB. Il soulève toutefois des questions sur son évolution future : à mesure que certaines initiatives s'inscrivent dans les pratiques courantes, OCB devra déterminer lesquelles nécessitent encore un financement protégé et lesquelles devraient relever du fonctionnement opérationnel normal.

RÉSULTAT N° 4

L'ENGAGEMENT DES EQUIPES DANS LES INITIATIVES VERTES DEPEND DU TEMPS DONT ELLES DISPOSENT, DE LEURS CAPACITES, DE LEURS RESEAUX ET DE LEUR CONFIANCE DANS LA PERENNITE DES OPERATIONS.

Comme le montre l'analyse du portefeuille (Figure 5), la participation aux Green Initiatives varie fortement d'une Cell à l'autre. Les études de cas et les entretiens menés avec le personnel de soutien organisationnel montrent que ces différences s'expliquent par les capacités disponibles, les réseaux de soutien, la durée anticipée des opérations et la capacité à transformer des idées environnementales en propositions pouvant être justifiées, approuvées et mises en œuvre.

Cette dynamique apparaît clairement dans les études de cas de la RDC et du Yémen. En RDC, l'engagement envers les Green Initiatives a été largement facilité par une forte implication de la Cell, le soutien régional et les capacités techniques des équipes logistiques du pays. Les personnes interrogées ont décrit des équipes projet fortement sollicitées et souvent dans l'incapacité de développer seules de nouvelles idées. Comme l'a résumé l'une d'elles : « *C'est à la coordination de faire le travail de réflexion.* » Cela ne signifie pas que les équipes de terrain manquaient d'intérêt, mais plutôt que leur engagement dépendait de la présence de personnes disposant du temps, des compétences techniques et de la position organisationnelle nécessaires pour transformer des idées en propositions susceptibles d'être financées.

Au Yémen, les projets solaires ont pu être développés parce que les équipes disposaient d'une expertise technique pertinente, répondaient à un besoin opérationnel clairement identifié et avaient suffisamment confiance dans la pérennité des opérations pour considérer que les investissements resteraient utiles dans le temps. Malgré un contexte particulièrement contraint, l'insécurité n'a donc pas constitué un obstacle déterminant. Ce qui importait avant tout était la clarté du besoin opérationnel, l'existence d'une solution technique maîtrisée et la perspective que les bénéfices perdurent.

La situation était différente en Afrique du Sud et dans la Cell 5. En Afrique du Sud, la réduction des activités et l'évolution des priorités ont laissé moins de marge aux équipes pour s'investir dans les Green Initiatives. Dans la Cell 5, des pays comme le Brésil, Haïti, la République dominicaine ou le Venezuela faisaient face à une forte incertitude quant à la poursuite, l'extension, la relocalisation ou la fermeture de leurs projets. Dans ces conditions, les équipes étaient moins enclines à investir le temps et les efforts nécessaires à la préparation d'une proposition. Les personnes interrogées ont également décrit la Cell 5 comme relativement éloignée des « réseaux » des Green Initiatives. Les

décalages horaires limitaient la participation aux présentations, ateliers et échanges informels où circulaient les idées et les retours d'expérience. Les équipes avaient ainsi moins d'occasions d'accéder à des exemples, de développer leurs réseaux et de faire émerger de nouvelles propositions.

L'EPool illustre une autre facette du même problème. Ici, la difficulté tient principalement au rythme des interventions. Les Green Initiatives ont été conçues pour s'inscrire dans les cycles de planification et de mise en œuvre des projets gérés par les Cells. L'EPool fonctionne selon une temporalité différente, les déploiements d'urgence étant beaucoup plus rapides que les délais de soumission, d'examen et de sélection des propositions. Le problème ne réside donc pas dans un manque d'intérêt pour les questions environnementales, mais dans un décalage entre le rythme des opérations de l'EPool et le fonctionnement des Green Initiatives.

Il est important de souligner qu'une faible participation aux Green Initiatives ne traduit pas nécessairement un faible intérêt pour les enjeux environnementaux. L'Afrique du Sud, la Cell 5 et l'EPool ont tous manifesté un intérêt réel pour la réduction de l'empreinte environnementale de l'OCB. Ce constat renforce l'idée que l'engagement ne dépend pas uniquement de la motivation des équipes, mais aussi du temps, des ressources d'appui et des conditions opérationnelles nécessaires pour transformer cet intérêt en une proposition Green Initiatives.

Conditions expliquant ce constat

Plusieurs facteurs permettent d'expliquer pourquoi certaines équipes s'engagent davantage que d'autres dans les Green Initiatives.

Premièrement, les Green Initiatives reposent largement sur les équipes projet, les équipes pays et les Cells pour identifier les opportunités et élaborer les propositions. En pratique, ce travail dépend souvent d'un petit nombre de personnes particulièrement motivées ou disposant des compétences techniques nécessaires, le plus souvent au niveau des Cells.

Deuxièmement, les réseaux de soutien jouent un rôle essentiel. Les idées circulent principalement grâce aux référents techniques, au personnel de soutien régional et aux LogCells. Lorsque les équipes ont accès à des conseils, à des exemples concrets et à un appui pratique, elles développent plus facilement de nouvelles propositions. À l'inverse, lorsque ces connexions sont plus faibles, comme dans la Cell 5, certaines opportunités restent invisibles ou paraissent trop difficiles à concrétiser.

Troisièmement, les équipes sont davantage prêtes à investir du temps lorsqu'elles estiment que les opérations se poursuivront suffisamment longtemps pour que les bénéfices des initiatives puissent se concrétiser. Cette confiance existait en RDC et au Yémen. Elle était beaucoup plus limitée en Afrique du Sud et dans les pays de la Cell 5, où les risques de fermeture, de suspension ou d'incertitude rendaient les investissements de plus long terme plus difficiles à justifier.

Enfin, les Green Initiatives ont été conçues pour s'adapter au rythme des opérations courantes gérées par les Cells. Dans des contextes plus réactifs, comme celui de l'EPool, les processus de soumission, d'évaluation et d'approbation sont trop lents pour saisir les opportunités disponibles.

Tensions

Ce constat met une nouvelle fois en évidence une tension importante. Les Green Initiatives visent à encourager une large participation et reposent sur l'idée que les propositions émergeront des équipes opérationnelles. Pourtant, toutes les équipes ne disposent pas du même temps, des mêmes compétences ni du même accès aux réseaux nécessaires pour faire émerger ces idées. Il existe donc

un risque que la participation se concentre là où les capacités, la confiance et les relations de soutien sont déjà les plus fortes.

Cette analyse met en lumière un enjeu majeur de conception. Si les Green Initiatives souhaitent élargir et diversifier la participation, l'OCB devra probablement aller au-delà du seul financement et des orientations méthodologiques. Il pourrait être nécessaire de proposer un accompagnement plus adapté aux besoins des équipes, de mieux les aider à transformer leurs idées en propositions et d'offrir des modalités plus flexibles dans les contextes où le temps, les compétences, les réseaux de soutien ou la confiance dans l'avenir des opérations sont limités.

RÉSULTAT N° 5

LA PARTICIPATION AUX GREEN INITIATIVES N'EST PAS UN INDICATEUR FIABLE DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL AU SEIN D'OCB

Comme indiqué précédemment et illustré par la Figure 5 de l'analyse du portefeuille, la participation aux Green Initiatives varie fortement d'une Cell à l'autre. Entre 2023 et 2026, la Cell 1 a soumis 57 propositions, dont 28 ont été retenues, tandis que les Cells 2 et 4 en ont soumis respectivement 26 et 27. À l'inverse, la Cell 5 n'a soumis que deux propositions, dont une seule a été sélectionnée. Si cette répartition inégale est importante, elle ne doit pas être interprétée comme le signe d'un moindre engagement ou d'un manque d'intérêt pour les enjeux environnementaux. Elle montre où les Green Initiatives ont été utilisées comme mécanisme de financement, mais ne reflète pas l'ensemble des actions environnementales menées au sein de l'OCB.

Les études de cas et les entretiens complémentaires permettent d'éclairer ce constat. En Afrique du Sud, l'engagement envers les Green Initiatives est resté limité, avec seulement deux propositions soumises et un projet financé. Pourtant, les personnes interrogées ont décrit plusieurs actions environnementales mises en œuvre en dehors du mécanisme, principalement pour réduire la consommation d'énergie, notamment par le remplacement de l'éclairage et l'optimisation des systèmes de climatisation. Ces initiatives témoignent d'une réelle préoccupation environnementale et d'actions concrètes.

De même, les données du portefeuille montrent une très faible participation de la Cell 5 et des pays qui en relèvent. Les entretiens n'ont toutefois pas révélé un manque d'intérêt pour les questions environnementales. Comme indiqué précédemment, de nombreux projets étaient en cours de fermeture, de réduction, de suspension ou faisaient face à une forte incertitude stratégique. Dans ce contexte, les équipes reconnaissaient l'importance des enjeux environnementaux, mais estimaient difficile de justifier le temps et les efforts nécessaires à l'élaboration de propositions Green Initiatives.

L'EPool constitue un autre exemple. Bien qu'il n'ait jamais eu recours aux Green Initiatives, les personnes interrogées n'ont pas présenté le financement ni le manque d'intérêt pour l'environnement comme les principaux obstacles. Comme indiqué plus haut, les Green Initiatives ont été conçues pour s'adapter aux cycles de planification et de mise en œuvre des projets gérés par les Cells, alors que l'EPool intervient principalement dans le cadre de réponses d'urgence, selon un rythme beaucoup plus rapide.

Le constat inverse est tout aussi important. La RDC figure parmi les contextes les plus actifs du portefeuille, avec 21 propositions couvrant plusieurs domaines. Pourtant, même dans ce cas, les

actions environnementales allaient bien au-delà des initiatives financées. Les personnes interrogées et les membres du groupe de travail ont notamment mentionné des activités de gestion des déchets, de collecte des eaux de pluie et de tri des plastiques mises en œuvre en dehors des Green Initiatives. Cela confirme, sous un autre angle, que même une forte participation aux Green Initiatives ne reflète pas l'ensemble des efforts environnementaux déployés.

Conditions expliquant ce constat

Plusieurs facteurs expliquent pourquoi la participation aux Green Initiatives ne peut être considérée comme un indicateur direct de l'engagement environnemental.

Premièrement, le mécanisme ne couvre que les initiatives qui nécessitent un financement dédié et correspondent à son périmètre d'intervention. Les initiatives environnementales plus modestes ou plus faciles à mettre en œuvre peuvent être intégrées aux opérations courantes et, selon certains membres du groupe de travail, certaines propositions sont rejetées précisément parce qu'elles devraient être financées par les budgets ordinaires. Le portefeuille retrace donc les initiatives ayant nécessité un soutien spécifique, et non l'ensemble des actions environnementales menées. Cette distinction n'était toutefois pas toujours claire pour les équipes projet et les équipes pays. Plusieurs personnes interrogées ont indiqué ne pas toujours comprendre pourquoi certaines initiatives relevaient des budgets habituels tandis que d'autres étaient considérées comme éligibles aux Green Initiatives.

Deuxièmement, le mécanisme est mieux adapté à certains rythmes opérationnels qu'à d'autres. L'EPool, les opérations de courte durée, les contextes fortement dépendants de contrats ou les environnements marqués par une forte incertitude stratégique peuvent participer moins activement, parce que les Green Initiatives ne correspondent ni à leur rythme ni à leur horizon de planification.

Enfin, certaines actions sont simplement perçues comme de bonnes pratiques en matière d'efficacité énergétique, d'amélioration des achats ou de réduction des coûts, plutôt que comme des initiatives environnementales. À titre d'exemple, l'équipe Heating, Ventilation and Air Conditioning (HVAC) du département Logistique a expliqué qu'elle encourageait depuis longtemps les économies d'énergie, l'amélioration de l'isolation et la réduction de la consommation énergétique dans le cadre normal de ses activités, avant même la création des Green Initiatives et parallèlement à celles-ci. Ainsi, lorsque les considérations environnementales sont intégrées aux décisions opérationnelles quotidiennes, elles ne sont plus visibles à travers les Green Initiatives.

RÉSULTAT N° 6

LA MISE EN ŒUVRE RÉPÉTÉE DE GREEN INITIATIVES RÉUSSIES A PERMIS À CERTAINES ÉQUIPES DE CONSIDÉRER LES INITIATIVES ENVIRONNEMENTALES COMME DES OPTIONS PRATIQUES, SANS POUR AUTANT ENTRAÎNER UNE ÉVOLUTION GÉNÉRALISÉE DES PRATIQUES

Les éléments les plus probants à l'appui de ce constat concernent le domaine de l'énergie. Au Yémen comme en RDC, la mise en œuvre répétée de projets solaires a progressivement intégré cette technologie dans la planification des infrastructures. Avec le temps, les équipes n'ont plus considéré le solaire comme un projet environnemental particulier, mais comme une option pratique à envisager face aux problèmes d'approvisionnement en électricité, de dépendance au carburant ou de recours intensif aux générateurs. Au Yémen, cette évolution a été décrite comme un abandon progressif de

l'idée selon laquelle les générateurs constituaient la solution par défaut. En RDC, le solaire et l'autonomie énergétique sont progressivement devenus des éléments plus courants des discussions relatives aux infrastructures.

Il s'agit d'une évolution importante, mais limitée. Les Green Initiatives ont favorisé un apprentissage par l'expérience : les équipes ont constaté qu'une initiative pouvait à la fois apporter une valeur opérationnelle et réduire l'empreinte environnementale, ce qui les rendait plus enclines à envisager des initiatives similaires par la suite. Cette dynamique semble particulièrement marquée lorsque les initiatives ont été mises en œuvre à plusieurs reprises, qu'elles ont produit des résultats visibles, bénéficié d'un appui technique et démontré des bénéfices opérationnels clairs.

Cette familiarité avec un type particulier d'initiative environnementale ne doit toutefois pas être confondue avec un changement organisationnel plus large. Si le solaire est devenu une option plus systématiquement envisagée lors des discussions sur les investissements énergétiques et les infrastructures, sous l'effet de l'expérience acquise, des évolutions comparables sont beaucoup moins visibles dans les autres domaines environnementaux.

L'étude de cas en Sierra Leone en fournit un bon exemple. *Maxi-WATA* a montré qu'une initiative conçue pour réduire l'empreinte environnementale pouvait également générer des bénéfices opérationnels. Les personnes interrogées ont indiqué que cette approche avait ensuite été mise en œuvre au Congo dans le cadre des budgets de projet, ce qui suggère que les enseignements tirés de cette initiative ont été transférés au-delà du projet Green Initiatives d'origine. Toutefois, ce type d'exemple reste relativement isolé. Il ne témoigne pas encore du même niveau d'adoption répétée ou de prise en compte systématique que celui observé pour les projets solaires.

Les éléments recueillis montrent donc davantage des évolutions localisées des pratiques qu'un changement généralisé dans la manière dont les options environnementales sont prises en compte au sein de l'OCB. Le fait de reconnaître qu'une initiative environnementale peut produire des bénéfices opérationnels ne conduit pas automatiquement à une adoption plus large. Les équipes continuent d'évoluer dans un environnement organisationnel où les besoins médicaux immédiats, les cycles budgétaires annuels, les contraintes opérationnelles et les multiples priorités restent prédominants. Ainsi, même lorsque les équipes reconnaissent la valeur des initiatives environnementales et en ont une expérience positive, elles peuvent continuer à rencontrer des difficultés pour les prioriser, les financer ou les mettre en œuvre. Une expérience réussie élargit le champ des solutions considérées comme possibles, mais ne supprime pas les contraintes organisationnelles qui continuent d'influencer les décisions opérationnelles.

Conditions expliquant ce constat

Plusieurs facteurs permettent d'expliquer ce constat.

Premièrement, la répétition des expériences joue un rôle essentiel. Les équipes sont davantage enclines à envisager une solution environnementale lorsqu'elles l'ont déjà vue fonctionner.

Deuxièmement, les résultats concrets sont déterminants. Le solaire est progressivement devenu une option crédible parce que les équipes pouvaient en constater les bénéfices opérationnels et en mesurer les résultats.

Troisièmement, l'appui organisationnel est indispensable. Cette familiarité ne s'est pas développée spontanément ; elle a reposé sur les référents techniques, les LogCells, le soutien régional et les personnes capables de transformer l'expérience acquise en nouvelles possibilités d'action.

CE QUE SUGGÈRE L'ENSEMBLE DES RÉSULTATS

LES GREEN INITIATIVES ONT FONCTIONNÉ COMME UN MÉCANISME ORGANISATIONNEL, ET NON COMME UN SIMPLE MÉCANISME DE FINANCEMENT DE PROJETS

Les Green Initiatives ont eu une influence qui dépasse la mise en œuvre des projets qu'elles ont financés. Les constats montrent qu'elles ont créé un espace permettant d'intégrer les considérations environnementales dans les discussions opérationnelles, les décisions relatives aux infrastructures et, dans certains cas, les pratiques professionnelles. Les enjeux environnementaux se sont ainsi progressivement intégrés aux réflexions sur la dépendance au carburant, la fiabilité de l'approvisionnement énergétique, la continuité des opérations ou encore la conception des infrastructures. Les résultats suggèrent également que les Green Initiatives ont permis aux considérations environnementales d'influencer certaines pratiques médicales, comme l'illustre l'initiative *Wear with Care*. L'existence d'une enveloppe de financement dédiée a également permis d'explorer des solutions environnementales et opérationnelles qui auraient autrement eu des difficultés à rivaliser avec les priorités médicales immédiates et les contraintes des budgets annuels. Dans l'ensemble, même si les preuves d'un changement organisationnel plus large restent nuancées, l'évaluation montre que les Green Initiatives ont permis à certaines équipes d'intégrer les considérations environnementales dans leur manière de planifier, de prendre des décisions et de répondre aux défis opérationnels.

L'ENGAGEMENT ENVERS LES GREEN INITIATIVES A ÉTÉ PRINCIPALEMENT DÉTERMINÉ PAR DES FACTEURS ORGANISATIONNELS PLUTÔT QUE PAR UNE MOTIVATION ENVIRONNEMENTALE.

L'évaluation apporte peu d'éléments laissant penser qu'une faible participation aux Green Initiatives traduirait un manque d'engagement envers les enjeux environnementaux. Elle montre au contraire que la participation dépend principalement de conditions organisationnelles :

- Les orientations et les critères de sélection des Green Initiatives favorisent les initiatives présentant une valeur opérationnelle clairement démontrée ;
- Les bénéfices faciles à mesurer et à documenter (réduction des émissions de CO₂, économies financières, retour sur investissement, etc.) sont plus faciles à justifier ;
- Les cycles budgétaires annuels de l'OCB rendent plus difficile le financement de certains investissements, ce qui incite les équipes à recourir aux Green Initiatives ;
- La confiance des équipes dans la pérennité des opérations influence leur volonté d'investir dans une Green Initiative ;
- Le rythme du mécanisme est mieux adapté aux projets réguliers qu'aux interventions d'urgence ;
- L'élaboration de propositions dépend de l'accès à des exemples, à une expertise et à des réseaux de soutien ;
- Les initiatives bénéficiant d'une responsabilité clairement identifiée, de compétences existantes et d'une expérience de mise en œuvre sont plus susceptibles d'aboutir.

Ces facteurs expliquent pourquoi certains contextes se sont fortement engagés dans les Green Initiatives alors que d'autres y ont peu participé, malgré un intérêt réel pour les enjeux environnementaux dans les deux cas.

UNE PARTICIPATION REUSSIE AUX GREEN INITIATIVES REPOSE SUR LA CONVERGENCE DE PLUSIEURS CONDITIONS

Les Green Initiatives ont été les plus efficaces lorsque plusieurs des conditions décrites ci-dessus étaient réunies simultanément. Les projets solaires, par exemple, combinaient : (1) une forte valeur opérationnelle ; (2) des bénéfices visibles et mesurables ; (3) une responsabilité technique clairement identifiée ; (4) une bonne adéquation avec les compétences techniques existantes au sein de l'OCB ; et (5) des contextes où les équipes avaient suffisamment confiance dans la continuité des opérations pour que les bénéfices puissent se concrétiser.

Les projets solaires étaient ainsi plus faciles à concevoir, justifier, financer et mettre en œuvre, car plusieurs facteurs favorables se renforçaient mutuellement. De même, les initiatives *Maxi-WATA* et *Wear with Care* ont gagné en légitimité parce que plusieurs conditions étaient réunies simultanément, montrant que cette logique ne se limite pas aux projets énergétiques. Les initiatives environnementales sont plus faciles à soutenir lorsque plusieurs conditions favorables rendent leur mise en œuvre possible.

LES MEMES CONDITIONS QUI FAVORISENT LE SUCCES DES GREEN INITIATIVES EN DEFINISSENT AUSSI LES LIMITES

Nombre des facteurs qui ont permis aux Green Initiatives de s'imposer contribuent également à en expliquer les limites. Les initiatives énergétiques ont occupé une place prépondérante parce qu'elles combinaient une forte valeur opérationnelle, des bénéfices mesurables, une responsabilité clairement définie et des modalités de mise en œuvre bien établies. Mais ces mêmes caractéristiques rendent plus difficile le soutien à d'autres formes d'action environnementale, en particulier celles reposant sur l'évolution des comportements ou des pratiques. Cela contribue à expliquer pourquoi les Green Initiatives n'ont pas encore conduit à une prise en compte plus systématique des enjeux environnementaux dans l'ensemble de l'OCB.

L'ACTION ENVIRONNEMENTALE REPOSE SUR DES CHOIX PRAGMATIQUES PLUTOT QUE SUR DES SOLUTIONS PARFAITES

Les résultats montrent également que les Green Initiatives ont souvent consisté à identifier des solutions pragmatiques, compatibles avec les réalités des opérations humanitaires. Dans le cas du solaire, par exemple, les personnes interrogées ont reconnu les défis liés à l'extraction du coltan, à l'élimination des batteries, à la maintenance ou au recyclage. Ces enjeux étaient toutefois mis en balance avec la réduction de la dépendance au carburant, une meilleure fiabilité de l'approvisionnement énergétique et une diminution des interruptions de soins.

Les décisions environnementales n'étaient donc pas présentées comme un choix entre des solutions « vertes » et « non vertes », mais comme la recherche d'options plus favorables à l'environnement

tout en restant compatibles avec les contraintes opérationnelles. Cette approche pragmatique semble avoir largement contribué à la légitimité des Green Initiatives au sein de l'OCB.

À l'avenir, le principal défi ne sera sans doute pas de renforcer davantage l'engagement environnemental des équipes, mais d'élargir la gamme des actions environnementales pouvant être considérées comme légitimes, réalisables et soutenues au sein de l'OCB.

A L'AVENIR

Le deuxième atelier d'évaluation avec le groupe consultatif a porté sur les conditions qui sous-tendent les constats de l'évaluation. Il a offert l'occasion de réfléchir aux éléments auxquels les Green Initiatives devront prêter une attention particulière à l'avenir. Cette section s'appuie sur ces échanges et les met en perspective avec les expériences de mécanismes similaires mis en œuvre par OCP et OCA.

Le principal enseignement concernant l'avenir des Green Initiatives est que leur évolution devrait s'appuyer sur ce qui a fait leur succès, tout en adaptant les conditions qui ont jusqu'à présent facilité le soutien à certains types d'initiatives plus qu'à d'autres. Les sections suivantes examinent les conditions qui pourraient permettre d'élargir la diversité des initiatives soutenues par le mécanisme.

LE LIEN ENTRE ACTION ENVIRONNEMENTALE ET PRIORITES ORGANISATIONNELLES DOIT RESTER AU CŒUR DES GREEN INITIATIVES

L'évaluation montre que les Green Initiatives ont suscité le plus d'adhésion lorsqu'elles répondaient à des priorités opérationnelles importantes pour les équipes. Elles ont gagné en légitimité lorsqu'elles contribuaient à résoudre des problèmes opérationnels, à renforcer les pratiques professionnelles ou à apporter une valeur ajoutée reconnue. Des constats similaires sont ressortis des échanges avec d'autres centres opérationnels de MSF. OCA comme OCP ont expliqué que les projets solaires avaient trouvé un fort écho parce que leurs bénéfices opérationnels étaient immédiatement perceptibles. En revanche, d'autres domaines, tels que la gestion des déchets, l'isolation ou le changement des comportements, se sont révélés plus difficiles à développer, leurs bénéfices étant moins visibles, moins immédiats ou plus difficiles à démontrer.

Les échanges lors de l'atelier ont ainsi souligné qu'à l'avenir, les Green Initiatives devraient continuer à s'appuyer sur cette condition essentielle. Elles devraient être présentées avant tout comme des solutions utiles aux projets, et non uniquement comme des contributions aux objectifs climatiques. La communication autour de l'enveloppe devrait mettre davantage en avant des solutions qui répondent à des problèmes opérationnels tout en réduisant l'empreinte environnementale d'OCB. Les Green Initiatives ne devraient donc pas s'éloigner de leur contribution aux opérations ; au contraire, ce lien apparaît comme un élément central de leur avenir. L'enjeu consiste désormais à montrer comment un éventail plus large d'actions environnementales peut produire des bénéfices opérationnels, et pas uniquement les projets énergétiques.

MIEUX RECONNAITRE L'ADAPTATION DANS LES INITIATIVES EXISTANTES

L'adaptation au changement climatique n'a pas occupé une place centrale dans les constats de l'évaluation. Dans les études de cas, la plupart des initiatives étaient avant tout présentées comme des actions visant à réduire l'empreinte environnementale d'OCB. Pourtant, la question de l'adaptation est revenue à plusieurs reprises lors de l'atelier. Les participants ont notamment souligné que cette dimension demeure aujourd'hui moins visible et moins développée au sein des Green Initiatives que les initiatives centrées sur l'atténuation. L'un d'eux a insisté sur l'importance d'aider les

équipes à mieux comprendre ce que recouvre concrètement l'adaptation, en leur proposant des exemples pouvant être reconnus et adaptés dans différents contextes.

Dans le même temps, il est important de reconnaître que l'adaptation ne se présente pas toujours comme une catégorie d'action distincte. Les études de cas montrent que les initiatives ont gagné en légitimité parce qu'elles répondaient à des préoccupations opérationnelles concrètes, telles que la fiabilité de l'approvisionnement énergétique. Ces préoccupations étaient rarement formulées en termes d'adaptation. De même, OCA a indiqué que nombre d'initiatives étaient justifiées par la nécessité d'assurer la continuité des opérations, sans être explicitement présentées comme des mesures d'adaptation. Pourtant, ces défis trouvent souvent leur origine dans des facteurs multiples, parmi lesquels les conflits, les contraintes économiques et les effets du changement climatique. Cette réalité devrait prendre une importance croissante à mesure que le changement climatique affectera davantage les contextes d'intervention.

Cette réflexion offre une manière utile d'aborder l'adaptation au sein des Green Initiatives. Plutôt que de considérer l'adaptation comme une catégorie d'action distincte, il pourrait être plus pertinent de reconnaître que de nombreuses initiatives contribuent déjà à renforcer la résilience face à des environnements de plus en plus changeants et incertains. Les Green Initiatives offrent ainsi des exemples concrets qui permettent de rendre l'adaptation plus tangible et plus pertinente pour les équipes opérationnelles.

L'AVENIR DEPENDRA PROBABLEMENT DAVANTAGE DU RENFORCEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT ET DE LA VISIBILITE QUE D'UNE AUGMENTATION DES FINANCEMENTS DISPONIBLES

Les résultats suggèrent que l'engagement en faveur Green Initiatives dépend avant tout de la capacité des équipes à identifier des idées, à les relier à des besoins opérationnels et à les transformer en propositions. Cette observation a également été largement partagée lors de l'atelier. Plusieurs participants ont souligné que l'émergence de nouvelles idées dépend de l'exposition à des exemples, du leadership, des connaissances disponibles et des dispositifs d'appui. Ils se sont interrogés sur la manière dont le groupe de travail pourrait rendre ces ressources plus accessibles dans l'ensemble des pays.

Des expériences similaires ont été rapportées par OCA. Les projets solaires s'y sont développés plus rapidement lorsque les pays pouvaient s'appuyer sur des exemples existants et bénéficier d'un soutien spécialisé. À l'inverse, les initiatives liées à l'isolation ou à la gestion des déchets ont progressé plus lentement, faute d'expertise, d'accompagnement et d'exemples pratiques suffisamment développés. Un participant à l'atelier a également souligné les différences entre les domaines d'intervention : la logistique et la santé environnementale bénéficient de dispositifs d'appui plus structurés, tandis que les initiatives médicales disposent de moins de soutien.

L'identification des opportunités environnementales ne relève donc pas uniquement des équipes projet. Les référents techniques, les équipes spécialisées et les réseaux organisationnels jouent un rôle déterminant pour identifier les opportunités, diffuser les expériences entre contextes et accompagner les équipes dans l'élaboration de leurs propositions. L'évolution future des Green Initiatives dépendra probablement de leur capacité à mieux accompagner les projets dans l'identification de nouvelles possibilités et à mobiliser plus efficacement ces ressources.

organisationnelles afin que les idées puissent émerger, circuler et se développer plus largement au sein de l'OCB.

L'évaluation montre également que ces besoins d'accompagnement varient selon les contextes opérationnels. Les interventions d'urgence ou les modèles fondés sur les partenariats pourraient nécessiter des approches différentes de celles actuellement proposées par les Green Initiatives pour identifier et développer des initiatives environnementales.

L'ENVELOPPE DE FINANCEMENT RESTE PERTINENTE, MAIS SON RÔLE ÉVOLUE

Les éléments recueillis montrent que l'enveloppe des Green Initiatives a créé un espace protégé permettant de soutenir des initiatives qui auraient autrement été écartées en raison des contraintes des budgets annuels et des priorités opérationnelles immédiates. Les participants à l'atelier ont confirmé ce constat, soulignant que cette enveloppe permettait notamment d'éviter d'avoir à choisir entre des investissements complémentaires, comme l'isolation des bâtiments ou l'installation de panneaux solaires, lorsque les budgets ordinaires ne permettaient pas de financer les deux. Ils ont également souligné l'intérêt de disposer d'un suivi budgétaire distinct pour les Green Initiatives, utile notamment pour mobiliser des financements affectés.

Dans le même temps, il a été rappelé que les Green Initiatives n'ont jamais eu vocation à devenir un système parallèle permanent. L'idée initiale était avant tout de stimuler de nouvelles pratiques et de créer une dynamique autour de l'action environnementale. Pour autant, cela ne signifie pas que l'enveloppe devrait aujourd'hui disparaître.

Les échanges suggèrent plutôt que sa fonction est en train d'évoluer. Au cours des premières années, elle a principalement permis de financer des investissements tels que la solarisation et les projets d'efficacité énergétique. À l'avenir, sa plus grande valeur pourrait résider dans le soutien à des initiatives dont les bénéfices sont plus difficiles à mesurer et dont les modalités de mise en œuvre sont moins établies. De la même manière, OCA et OCP s'interrogent actuellement sur la nécessité de maintenir un financement dédié pour certains investissements énergétiques, tout en considérant qu'un tel mécanisme reste indispensable pour les domaines où les bénéfices sont moins visibles, la mise en œuvre plus complexe ou les incitations organisationnelles encore insuffisantes.

Les participants à l'atelier ont également attiré l'attention sur des contextes tels que les interventions d'urgence ou les modèles de partenariat, pour lesquels le mécanisme actuel n'offre pas encore un espace suffisant pour faire émerger des initiatives environnementales.

Pris dans leur ensemble, ces éléments montrent que le maintien d'une enveloppe de financement dédiée demeure pleinement justifié. Ils soulèvent toutefois une question plus large : si des initiatives désormais bien établies, comme les projets solaires, doivent progressivement être intégrées aux budgets opérationnels ordinaires, quelles évolutions seront nécessaires pour rendre cette transition possible ? Plusieurs personnes interrogées ont d'ailleurs suggéré d'explorer de nouveaux modes de financement pour les investissements environnementaux déjà éprouvés, tout en conservant un soutien spécifique pour les domaines où l'action environnementale reste plus difficile à initier.

CONCLUSIONS

QE1. CONTRIBUTION STRATEGIQUE ET EVOLUTION DES PRATIQUES

Les Green Initiatives ont rendu la responsabilité environnementale plus visible dans les processus de décision opérationnels, sans pour autant en faire une pratique courante à l'échelle d'OCB. Les éléments les plus probants concernent le solaire, où les initiatives ont démontré à plusieurs reprises leur valeur opérationnelle. Au Yémen comme en RDC, le solaire est de plus en plus pris en compte dans les processus décisionnels. À mesure que les équipes en ont fait l'expérience, il est devenu une solution pratique reconnue plutôt qu'un projet environnemental à part. Toutefois, ces évolutions restent inégales. Il n'existe pas encore, au sein d'OCB, un réflexe consistant à examiner systématiquement les alternatives environnementales et climatiques. Les changements observés restent localisés plutôt que généralisés à l'ensemble de l'organisation.

EQ2. LEGITIMITE ET CO-BENEFICES

La légitimité des Green Initiatives repose largement sur leur capacité à générer des bénéfices allant au-delà de la réduction de l'empreinte environnementale. Les initiatives ont gagné en légitimité lorsqu'elles soutenaient des priorités déjà reconnues par les équipes, comme en témoignent l'ensemble des études de cas. Les projets solaires ont été soutenus parce qu'ils amélioraient la fiabilité de l'approvisionnement énergétique et réduisaient la dépendance au carburant, tandis que *Maxi-WATA* et *Wear with Care* ont gagné en légitimité parce qu'ils renforçaient la prévention des infections, la sécurité de l'approvisionnement et les pratiques professionnelles. L'évaluation conclut que les co-bénéfices opérationnels, médicaux et professionnels ont joué un rôle déterminant dans la crédibilité et l'acceptation des Green Initiatives au sein d'OCB.

EQ3. CONCEPTION, GOUVERNANCE ET CAPACITES ORGANISATIONNELLES

La conception simple des Green Initiatives a favorisé la participation et l'apprentissage, mais cette participation a fortement dépendu des conditions organisationnelles. L'engagement a été le plus fort lorsque les équipes disposaient d'une expertise technique, de réseaux de soutien, de modalités de mise en œuvre établies et d'une visibilité suffisante sur la poursuite des opérations pour que les bénéfices puissent se concrétiser. L'enveloppe s'est révélée particulièrement adaptée aux initiatives techniques, mesurables et fondées sur des infrastructures. Dans le même temps, ces caractéristiques ont également rendu certaines initiatives plus faciles à soutenir que d'autres.

EQ4. PERENNITE ET AVENIR DE L'ENVELOPPE DE FINANCEMENT

Les Green Initiatives ont créé un espace protégé pour des investissements environnementaux qui peinent à rivaliser avec les priorités opérationnelles à court terme et les cycles budgétaires annuels. Il s'agit de l'une de leurs contributions les plus importantes. La mise en œuvre répétée de certaines initiatives a permis de normaliser certaines options environnementales et de faire évoluer les pratiques dans des domaines spécifiques. Toutefois, ces évolutions restent dépendantes de conditions favorables et ne sont pas encore généralisées. La pertinence d'une enveloppe de financement dédiée demeure forte, mais son rôle évolue. À l'avenir, sa valeur résidera de plus en plus dans sa capacité à soutenir des domaines d'action environnementale moins établis, à accompagner les contextes où les dispositifs existants offrent un appui limité et à favoriser l'émergence de nouvelles opportunités.

EN CONCLUSION...

Dans son ensemble, l'évaluation conclut que les Green Initiatives constituent un mécanisme efficace pour créer un espace en faveur de l'action environnementale au sein d'OCB. Elles doivent être considérées comme l'une des composantes de l'approche plus large en matière de Climat, Environnement & Santé (Climate, Environment and Health) d'OCB. Si l'enveloppe de financement a favorisé l'apprentissage et des changements concrets dans les pratiques, l'évaluation montre qu'aller au-delà de ces évolutions encore localisées nécessitera des actions à plusieurs niveaux. Les Green Initiatives peuvent renforcer nombre des conditions identifiées dans cette évaluation, notamment en matière d'accompagnement, de visibilité, d'apprentissage et de développement des idées. Toutefois, une adoption plus large dépendra également de facteurs organisationnels qui dépassent le seul mécanisme de financement, notamment les pratiques budgétaires, la planification opérationnelle et les modes de fonctionnement quotidiens.

ANNEXES

ANNEXE A : QUESTIONS D'ÉVALUATION

Le cadre des questions d'évaluation ci-dessous a été élaboré dans le cadre de la *Feuille de Route* afin d'orienter l'évaluation. L'objectif était de répondre aux questions d'évaluation principales, les sous-questions servant à guider l'analyse sans qu'il soit nécessaire d'y répondre individuellement.

Question d'évaluation	Justification et définitions	Sous-questions
EQ1. Contribution stratégique et évolution des pratiques Dans quelle mesure les Green Initiatives ont-elles fait évoluer les mentalités, les normes et les conditions de prise de décision, de sorte que la responsabilité environnementale (et l'adaptation au changement climatique) soit devenue une pratique courante, reconnue et durable au sein des opérations d'OCB?	Cette question vise à comprendre les évolutions des représentations, des normes et des pratiques décisionnelles. Le changement de mentalité est entendu comme une évolution de la manière dont les décisions opérationnelles sont habituellement envisagées, c'est-à-dire dans quelle mesure les équipes acquièrent progressivement le réflexe de prendre en compte les alternatives environnementales et climatiques dans leurs décisions courantes. Cette définition part du principe que le changement le plus significatif ne réside pas nécessairement dans une sensibilité accrue aux enjeux environnementaux, mais dans la normalisation d'une question simple : « <i>Existe-t-il une autre</i>	1.1 Comment les Green Initiatives ont-elles contribué à clarifier ou à redéfinir ce que signifie la « responsabilité environnementale » dans un contexte humanitaire médical ? 1.2 Dans quelle mesure les Green Initiatives ont-elles favorisé l'intégration des considérations environnementales et de résilience dans les processus courants de décision, de planification et de budgétisation, au-delà de l'enveloppe de financement ? 1.3 Quelles nouvelles capacités, relations, boucles de rétroaction ou voies d'influence ont émergé entre le siège, les Cells, les équipes pays et les équipes projet ? 1.4 Quelles tensions ou quels arbitrages entre ambition environnementale et impératifs opérationnels sont apparus, et comment ont-ils été gérés ? 1.5 Dans quels contextes les Green Initiatives ont-elles permis d'ancrer des changements durables, et dans quels cas ont-elles principalement fonctionné comme un mécanisme ponctuel de financement de projets ?

	<i>manière de faire, qui apporterait des bénéfices supplémentaires ? »</i>	
EQ2. Légitimité et co-bénéfices Quels sont les co-bénéfices des Green Initiatives au-delà de la réduction de l'empreinte environnementale, et comment influencent-ils la légitimité et la valeur accordées aux Green Initiatives au sein de l'OCB ?	La légitimité et la valeur perçue sont essentielles à l'appropriation et à la pérennité des Green Initiatives, parfois davantage que les seuls résultats en matière de réduction des émissions de carbone. Les co-bénéfices sont donc examinés comme une source majeure de légitimité : lorsque les Green Initiatives sont perçues comme générant des bénéfices opérationnels (y compris financiers), cliniques ou en matière de réduction des risques, elles sont davantage susceptibles de susciter l'adhésion, d'influencer les décisions et de constituer un levier stratégique crédible au sein de l'OCB.	2.1 Quels co-bénéfices non environnementaux ont émergé (par exemple en matière de qualité des soins, de résilience opérationnelle, d'autonomie, de réduction des risques ou de motivation du personnel) ? 2.2 Comment les Green Initiatives ont-elles renforcé la résilience opérationnelle face aux risques environnementaux et climatiques (par exemple pour les systèmes d'eau, les infrastructures ou la logistique) ? 2.3 Dans quelle mesure la perception de ces co-bénéfices et/ou du renforcement de la résilience opérationnelle influence-t-elle l'adhésion, la crédibilité et la volonté de s'engager ? 2.4 Dans quelle mesure la pérennité, la poursuite ou l'abandon des initiatives Green Initiatives influencent-ils leur légitimité perçue et leur degré d'ancrage dans les pratiques ?
EQ3. Conception, gouvernance et capacités organisationnelles Comment la conception et la gouvernance de l'enveloppe de financement des Green Initiatives influencent-elles la participation, la définition des priorités, l'apprentissage et le développement	Cette question cherche à comprendre comment la conception du mécanisme et sa gouvernance influencent la participation, la définition des priorités, l'apprentissage organisationnel et le développement des capacités. Les enseignements recherchés portent avant tout sur la conception du système et la	3.1 Comment les processus de soumission, de sélection et d'accompagnement des propositions influencent-ils la participation et les types d'initiatives prioritaires ? 3.2 À quelles étapes les propositions rencontrent-elles le plus souvent des difficultés (par exemple à l'interface équipe pays–Cell ou lors de l'examen par le groupe de travail), et pourquoi ? 3.3 Quels facteurs distinguent les Cells et les pays les plus engagés de ceux qui le sont moins (leadership, stabilité des équipes, capacité à élaborer des propositions, soutien technique, etc.) ?

des capacités au sein de l'organisation?	répartition des capacités, plutôt que sur des indicateurs d'efficience.	3.4 Comment les processus de sélection et les mécanismes d'appui pourraient-ils être adaptés afin de renforcer la qualité des propositions et l'engagement des Cells les moins actives ? 3.5 Comment les enseignements issus des Cells, des pays ou des domaines les plus performants sont-ils capitalisés et institutionnalisés ? 3.6 Comment les enseignements issus des Cells, des pays ou des domaines les plus performants sont-ils capitalisés et institutionnalisés ? 3.7 Comment les enseignements issus des Cells, des pays ou des domaines les plus performants sont-ils capitalisés et institutionnalisés ? 3.8 Comment les enseignements issus des Cells, des pays ou des domaines les plus performants sont-ils capitalisés et institutionnalisés ? 3.9 Pourquoi le portefeuille demeure-t-il aussi fortement concentré sur les initiatives liées à l'énergie ? Pourquoi les pratiques médicales, les transports, le fret ou les initiatives transversales restent-ils sous-représentés (obstacles institutionnels, critères d'éligibilité peu clairs, perception d'un moindre potentiel de réduction de l'empreinte environnementale, etc.) ?
EQ4. Pérennité et avenir de l'enveloppe de financement Dans quelle mesure les évolutions organisationnelles, relationnelles et des capacités favorisées par les Green Initiatives sont-elles durables, et quel	Cette question examine la pérennité des changements organisationnels, relationnels et des capacités, plutôt que la pérennité financière ou celle des initiatives individuelles. Elle s'intéresse également au rôle qu'une enveloppe de	4.1 Dans quelle mesure les évolutions des relations, des pratiques organisationnelles et des capacités sont-elles durables ? 4.2 Pourquoi 2024 constitue-t-elle un pic en matière de sélection ? La baisse et les écarts observés les années suivantes reflètent-ils un épuisement des idées, un relèvement des exigences de sélection, des contraintes de capacité croissantes, une phase

rôle une enveloppe de financement dédiée devrait-elle jouer dans la future stratégie environnementale et d'adaptation de l'OCB ?	financement dédiée devrait jouer pour soutenir et prolonger ces évolutions dans un contexte opérationnel instable.	de maturation et de consolidation, ou encore une fatigue liée aux appels à propositions et un manque d'accompagnement ? 4.3 Dans quelle mesure l'enveloppe des Green Initiatives joue-t-elle un rôle de catalyseur et de mécanisme transitoire, ou constitue-t-elle une protection durable des priorités environnementales ? 4.4 Quelles seraient les implications d'une intégration des investissements environnementaux dans les budgets opérationnels ordinaires ? 4.5 La conception future du mécanisme devrait-elle distinguer plus clairement les financements consacrés à l'expérimentation, au changement d'échelle et à la consolidation ? 4.6 Des appels à propositions ciblés par domaine ou un accompagnement renforcé de certains pays permettraient-ils de réduire la concentration actuelle du portefeuille ? 4.7 Sur quels domaines les Green Initiatives devraient-elles concentrer leurs efforts lors du cycle de financement 2027 : de nouveaux thèmes ou la pérennisation des initiatives déjà engagées ?
---	---	---

ANNEXE B : APPROCHE DE L'ÉVALUATION

Reconnaissant que les Green Initiatives fonctionnent non seulement comme une enveloppe de financement, mais aussi comme un mécanisme organisationnel, l'évaluation a adopté une approche systémique visant à comprendre comment elles ont influencé les pratiques organisationnelles, les relations, les processus de décision et l'apprentissage. L'évaluation s'est principalement intéressée à la contribution plutôt qu'à l'attribution ; elle cherchait à comprendre dans quelle mesure les Green Initiatives ont pu contribuer à faire émerger, renforcer ou pérenniser les évolutions observées, sans chercher à isoler leurs effets des nombreux autres facteurs qui influencent les opérations d'OCB.

L'évaluation s'est appuyée sur trois principes. Premièrement, elle a adopté une approche critique visant à examiner non seulement les contextes dans lesquels les Green Initiatives ont suscité une forte adhésion, mais aussi ceux où la participation, la légitimité ou les capacités semblaient limitées. Deuxièmement, elle a adopté une démarche délibérative, combinant différentes sources de données et s'appuyant sur une réflexion collective afin d'explorer différentes interprétations des tendances émergentes. Troisièmement, l'évaluation a été conçue comme un processus d'apprentissage, créant tout au long de son déroulement des espaces de réflexion, tout en préservant l'indépendance analytique de l'équipe d'évaluation et sa responsabilité quant aux conclusions formulées.

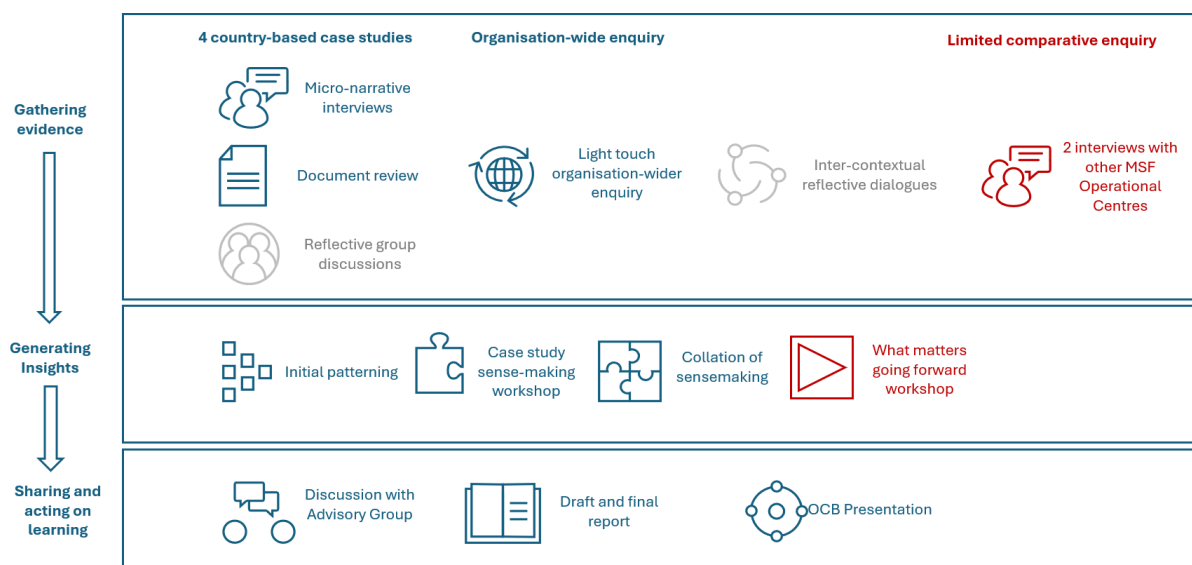
Conformément à cette approche, la méthodologie combine une analyse approfondie et contextualisée avec un apprentissage transversal ciblé. Une approche par études de cas a été utilisée afin d'examiner le fonctionnement des Green Initiatives dans différents contextes opérationnels, complétée par une analyse plus légère à l'échelle de l'organisation destinée à vérifier la résonance des constats, à mettre en évidence les « absences » (c'est-à-dire les raisons pour lesquelles certaines équipes ne se sont pas engagées) et à renforcer la robustesse des tendances émergentes. L'analyse s'est déroulée en plusieurs étapes afin de concilier apprentissage et rigueur, en passant progressivement de la collecte des récits et de l'identification des tendances à une réflexion collective facilitée, puis à une synthèse conduite par l'équipe d'évaluation.

Étapes et méthodes

L'évaluation s'est déroulée en trois grandes étapes : la collecte des données, la production d'enseignements et la réflexion organisationnelle autour des résultats. Ces étapes ont été conçues pour passer progressivement d'une analyse approfondie de contextes opérationnels spécifiques à une interprétation transversale des études de cas, puis à une réflexion à l'échelle de l'organisation. Une matrice d'évaluation a été utilisée tout au long du processus afin d'assurer la cohérence entre les questions d'évaluation, les sources de données, les méthodes employées et les axes d'analyse. Cette matrice est présentée plus loin dans le rapport.

Nous illustrons ci-dessous les étapes et les méthodes à l'aide d'un graphique.

Figure 7 : Étapes et méthodes



NB : Les méthodes en bleu correspondent aux activités prévues et réalisées, celles en gris aux activités prévues mais non réalisées, et celles en rouge aux activités non prévues initialement mais réalisées – voir la section « Limites » ci-dessous.

1. Collecte des données

1.1 Études de cas

Les études de cas ont constitué la principale méthode d'investigation de cette évaluation. Chacune portait sur un programme pays et analysait son engagement envers les Green Initiatives au fil du temps. Au sein de chaque étude de cas, l'analyse ne s'est pas limitée aux initiatives elles-mêmes ; elle a également porté sur les processus de décision, les relations, les conditions organisationnelles ainsi que les interactions entre les programmes pays, les Cells et les fonctions de soutien opérationnel qui ont façonné cet engagement.

L'approche par études de cas a été retenue parce que l'évaluation visait à comprendre les Green Initiatives comme un mécanisme organisationnel, plutôt qu'à évaluer la performance d'initiatives individuelles ou à mesurer leurs résultats environnementaux. Les études de cas ont ainsi fourni une compréhension approfondie et contextualisée de la manière dont les Green Initiatives ont été interprétées, légitimées, soutenues et mises en œuvre dans différents contextes opérationnels. L'analyse de plusieurs études de cas a permis d'identifier des tendances récurrentes, des différences importantes et des trajectoires contrastées illustrant la manière dont les Green Initiatives ont fonctionné dans différents contextes d'OCB.

Quatre études de cas ont été réalisées : le Yémen, la Sierra Leone, l'Afrique du Sud et la République démocratique du Congo (RDC). Elles ont été sélectionnées pour leur capacité à éclairer les différentes questions d'évaluation et à illustrer des dimensions complémentaires du mécanisme. Les critères de sélection sont présentés dans l'Encadré 1. Ensemble, ces études de cas illustrent différentes situations : un engagement durable, des trajectoires variées de construction de la légitimité, des contextes où la participation est restée limitée, ainsi que des exemples d'intégration des considérations environnementales au-delà de la seule enveloppe de financement.

Au sein de chaque étude de cas, les données ont été recueillies au moyen d'entretiens semi-directifs et d'une analyse documentaire. Les entretiens reposaient sur une approche narrative, choisie parce qu'elle permet aux participants de raconter leur expérience avec leurs propres mots et de préserver des éléments de contexte qui sont souvent perdus dans des entretiens plus structurés. En s'intéressant à ce qui s'est effectivement passé, plutôt qu'aux seules opinions ou perceptions, cette approche permet de mieux comprendre les relations, les moments clés de la prise de décision, les incertitudes et les conditions organisationnelles qui façonnent les pratiques au sein de systèmes complexes.

L'analyse documentaire portait notamment sur les propositions soumises dans le cadre des Green Initiatives, les retours du groupe de travail, les rapports de capitalisation et d'autres documents pertinents des programmes. La combinaison des entretiens et de l'analyse documentaire visait à replacer les témoignages individuels dans leur contexte organisationnel et opérationnel, afin de renforcer l'interprétation des tendances émergentes.

Encadré 1 : Sélection des études de cas

Sélection des études de cas :

Trois critères ont guidé la sélection des études de cas. Premièrement, chaque cas devait apporter un éclairage sur une ou plusieurs des questions d'évaluation. Deuxièmement, l'ensemble des études de cas devait couvrir collectivement les différentes dimensions du cadre d'évaluation, chacune contribuant à éclairer des aspects spécifiques de l'ancrage des changements, de la légitimité, de la gouvernance, des capacités organisationnelles et de la pérennité. Troisièmement, la sélection s'est appuyée sur l'analyse du portefeuille afin de refléter les principales variations observées dans les Green Initiatives, notamment en termes de niveau d'engagement, de modes de participation, de domaines d'intervention et de trajectoires de mise en œuvre. D'autres éléments ont également été pris en compte, tels que le contexte opérationnel, les caractéristiques des programmes pays et les contributions des membres du groupe consultatif de l'évaluation.

Sur la base de ces critères, et à la suite 1) d'une analyse approfondie du portefeuille et 2) des recommandations du groupe consultatif chargé de l'évaluation, les programmes pays suivants ont été sélectionnés comme études de cas (voir l'annexe C pour plus d'explications sur les critères de sélection des études de cas).

Étude de cas (Cell)	Caractéristiques de l'étude de cas et justification de la sélection	Principale contribution illustrative en matière d'équité
Yémen (6) <i>Engagement élevé, secteur énergétique prédominant</i>	Contexte à fort engagement caractérisé par des soumissions et des validations répétées de propositions, concentrées dans le domaine de l'énergie. Sélectionné pour explorer comment les considérations environnementales s'ancrent et se maintiennent dans un contexte de pression opérationnelle intense.	EQ1 (Ancrage et normes) Secondaire : EQ3, EQ2
Sierra Leone (2) <i>Non lié à l'énergie / sous-représenté</i>	Engagement caractérisé par des initiatives couronnées de succès en dehors du secteur énergétique dominant, notamment dans les domaines des transports et de la gestion des déchets. Sélectionné pour explorer comment les Green Initiatives acquièrent une légitimité	EQ2 (Légitimité par les avantages connexes) Secondaire : EQ3

	par des voies alternatives et pour examiner si les initiatives non énergétiques s'appuient sur différentes formes de soutien, de capacités ou de justification.	
Afrique du Sud (7) <i>Au point mort / faible succès</i>	Contexte caractérisé par un faible niveau d'engagement, avec peu de propositions soumises, un faible taux de sélection et un désengagement progressif du mécanisme de financement. Cette étude de cas a été retenue afin d'explorer les facteurs associés à une participation qui s'est progressivement essoufflée, notamment les défis de gouvernance, les limites en matière de capacités, les priorités concurrentes et les limites de l'enveloppe de financement pour maintenir la dynamique engagée.	EQ3 (Gouvernance, capacités et apprentissage) Secondaire : EQ4
RDC / RDC (1) <i>Intégration au-delà de l'enveloppe</i>	Engagement précoce (dès 2023), maintenu sur plusieurs années et marqué par une diversification des initiatives au-delà d'un seul domaine (cinq domaines différents). Cette étude de cas a été recommandée par le groupe consultatif de l'évaluation. La Cell 1 est régulièrement reconnue comme un contexte disposant de solides capacités organisationnelles.	EQ4 (La pérennité comme condition organisationnelle) Secondaire : EQ1

L'évaluation reposant principalement sur des études de cas, ses conclusions doivent être interprétés comme mettant en évidence des tendances récurrentes, des tensions, des situations atypiques et des conditions organisationnelles, plutôt que comme une mesure de la fréquence ou de la répartition de certaines opinions, pratiques ou expériences au sein d'OCB. Les études de cas avaient pour objectif de mieux comprendre comment les Green Initiatives fonctionnent concrètement dans différents contextes, et non de produire des résultats statistiquement représentatifs.

1.2 Analyse complémentaire à l'échelle de l'organisation

Les études de cas ont été complétées par une série d'entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs issus de différentes fonctions au sein d'OCB. Ces entretiens ont réuni des membres du groupe de travail des Green Initiatives, des directeurs des opérations, des référents techniques, des représentants des départements de soutien aux opérations ainsi que d'autres acteurs disposant d'une vision transversale de plusieurs contextes opérationnels. Ils ont apporté une perspective organisationnelle plus large sur les Green Initiatives et ont permis d'identifier des dynamiques, des opportunités et des contraintes qui n'apparaissent qu'à l'échelle de l'ensemble de l'organisation.

Des entretiens complémentaires ont également été réalisés dans des contextes ne faisant pas partie des études de cas sélectionnées et présentant un faible niveau, voire une absence, de participation aux Green Initiatives. L'EPool a ainsi été retenu comme exemple d'un contexte n'ayant jamais eu recours au mécanisme. La Cell 5 a été sélectionnée parce que les pays relevant de cette Cell avaient très peu utilisé l'enveloppe de financement, avec un nombre limité de propositions soumises au fil des années. Ces entretiens ont permis d'explorer les facteurs associés à la non-participation ou au désengagement, tout en apportant un éclairage sur des parties du paysage organisationnel qui n'étaient pas couvertes par les quatre études de cas. Ils ont constitué un contrepoint essentiel aux

contextes les plus engagés et ont permis d'éviter que les conclusions ne reposent uniquement sur des situations où les Green Initiatives avaient été particulièrement actives. Un entretien avec un représentant de la Cell 4 a également apporté un point de vue complémentaire.

Enfin, deux entretiens supplémentaires ont été réalisés avec des collaborateurs d'OCA et d'OCP, où des mécanismes de financement similaires étaient en cours de mise en œuvre.

1.3 Revue documentaire et analyse du portefeuille

La revue documentaire a combiné un examen approfondi des Green Initiatives dans les quatre études de cas avec une revue plus large des documents relatifs au portefeuille et à l'organisation. Les documents examinés comprenaient notamment les propositions soumises, les évaluations et retours du groupe de travail, les rapports de capitalisation, les documents d'orientation ainsi que les données du portefeuille.

Ces documents ont permis d'étayer et de croiser les informations recueillies lors des entretiens, de comparer les trajectoires de mise en œuvre prévues et effectivement réalisées, d'analyser la manière dont les initiatives étaient présentées et justifiées, de retracer les processus de décision et de construction de la légitimité, ainsi que d'examiner la manière dont les co-bénéfices étaient formulés.

Cette analyse a également contribué à l'identification de tendances récurrentes, de variations, de situations atypiques et de signes d'apprentissage organisationnel selon les domaines d'intervention, les cycles de financement, les décisions de sélection et les niveaux d'investissement. Elle a ainsi constitué un complément essentiel aux données issues des entretiens et a renforcé l'interprétation des constats à l'échelle de l'ensemble des Green Initiatives.

Enfin, les données du portefeuille couvrant l'ensemble des propositions soumises et des initiatives sélectionnées au cours des différents cycles de financement ont été analysées afin d'offrir une vision plus globale des niveaux de participation et des caractéristiques du portefeuille.

1.4 Stratégie d'échantillonnage

L'évaluation a reposé sur un échantillonnage raisonné des personnes interrogées. Les participants ont été sélectionnés en raison de leur capacité à apporter un éclairage sur le fonctionnement, la gouvernance, la mise en œuvre et l'expérience des Green Initiatives à différents niveaux de l'organisation et dans des contextes variés. L'échantillonnage visait à intégrer les points de vue des programmes pays, des projets, des Cells, des départements de soutien aux opérations, du groupe de travail des Green Initiatives, ainsi que de contextes présentant un faible niveau, voire une absence, de participation au mécanisme.

L'objectif n'était pas d'obtenir un échantillon statistiquement représentatif, mais de garantir une diversité suffisante de points de vue afin de soutenir l'analyse, la comparaison des situations et l'identification de tendances.

Au total, 43 entretiens ont été réalisés. Trente-deux ont été conduits dans les quatre contextes retenus pour les études de cas (RDC, Sierra Leone, Afrique du Sud et Yémen), tandis que onze autres ont été menés auprès d'acteurs organisationnels en dehors des études de cas (voir Tableau 1). Ces derniers comprenaient des personnes disposant d'une vision transversale des Green Initiatives à l'échelle de l'organisation, des représentants de domaines opérationnels peu représentés, ainsi que des acteurs issus de contextes caractérisés par une faible participation ou un désengagement vis-à-vis du mécanisme de financement (voir Tableau 2).

Les participants aux études de cas provenaient de différents niveaux de l'organisation, notamment des projets, des programmes pays, des Cells et des structures régionales, offrant ainsi des perspectives à la fois sur la mise en œuvre opérationnelle et sur les fonctions de pilotage et de supervision (voir Tableau 3).

Parmi les 43 personnes interrogées, 10 étaient des femmes et 33 des hommes.

Tableau1 : Répartition des entretiens pour les études de cas et à l'échelle de l'organisation (par sexe)

Contexte	Femmes	Hommes	Total
RDC	2	9	11
Sierra Leone	1	6	7
Afrique du Sud	2	5	7
Yémen	1	6	7
À l'échelle de l'organisation	4	7	11
Total	10	33	43

Tableau2 : Répartition des entretiens « à l'échelle de l'organisation »

Personnes interrogées à l'échelle de l'organisation	Nombre de personnes interrogées
Parties prenantes « personnel du siège ou des services d'appui régionaux »	5
Cellules silencieuses ou désengagées	3
Domaines des initiatives écologiques sous-représentés	3
Total général	11

Tableau3 : Répartition de l'ensemble des entretiens des études de cas par poste

Poste des personnes interrogées dans le cadre des études de cas	Nombre de personnes interrogées
Projet	6
Pays	9
Cellule	9
Régional	4
Siège	4
Total général	32

Cette stratégie d'échantillonnage n'avait pas pour objectif de produire des résultats représentatifs, mais de réunir un ensemble de données suffisamment diversifié pour permettre la comparaison, la triangulation et l'identification de tendances récurrentes, de tensions, de situations atypiques et de conditions organisationnelles.

2. Production des enseignements

2.1 Réflexion sur les entretiens et interprétation

Les entretiens semi-directifs combinaient une approche narrative avec un nombre limité de questions de réflexion plus structurées. Les participants étaient invités à revenir sur les expériences qu'ils décrivaient et, lorsque cela était pertinent, à expliquer la signification qu'ils attribuaient à certains événements, évolutions ou difficultés. Ces réflexions ont constitué une source d'information complémentaire pour étayer l'interprétation des données qualitatives et contribuer à l'identification des convergences, des divergences et des tensions entre les différents entretiens.

2.2 Mise en évidence de schémas au sein de chaque cas

Pour chaque étude de cas, les données issues des entretiens, de l'analyse documentaire et du portefeuille ont été examinées afin de construire une compréhension contextualisée de la manière dont les Green Initiatives avaient évolué et été vécues dans chaque contexte.

L'analyse visait à identifier les observations récurrentes, les points de tension, les explications avancées par les participants ainsi que les facteurs contextuels susceptibles d'avoir influencé l'engagement envers les Green Initiatives. Plutôt que de coder les données selon des catégories prédéfinies, l'analyse a cherché à élaborer une interprétation globale de chaque étude de cas. Les différentes sources de données ont été mises en regard afin de dégager les principales tendances propres à chaque contexte, de comprendre la manière dont les participants les interprétaient et d'examiner ce qu'elles apportaient aux questions d'évaluation.

Les résultats de chaque étude de cas ont été synthétisés dans une courte note analytique (voir Annexe C).

2.3 Atelier 1 : Exploration des tendances émergentes

À l'issue de l'analyse des différentes études de cas, un atelier de réflexion collective a été organisé avec les membres du groupe consultatif de l'évaluation.

Les participants ont été invités à examiner, approfondir et questionner les premières interprétations issues des quatre études de cas, ainsi qu'à explorer différentes explications possibles aux similitudes et aux différences observées. Cet atelier n'avait pas pour objectif de valider les constats ni d'aboutir à un consensus. Il visait plutôt à approfondir l'interprétation des données, à remettre en question certaines hypothèses et à faire émerger de nouvelles perspectives sur les conditions organisationnelles, les relations et les dynamiques qui influencent l'engagement envers les Green Initiatives.

Les enseignements issus de cet atelier ont alimenté l'analyse transversale présentée à l'étape suivante.

2.4 Analyse transversale : tendances

À la suite du premier atelier, les résultats des études de cas, des entretiens menés à l'échelle de l'organisation, de l'analyse du portefeuille et de l'analyse documentaire ont été réunis dans une analyse transversale des Green Initiatives.

L'objectif de cette étape était de dépasser l'analyse de chaque étude de cas prise isolément afin d'identifier les tendances récurrentes, les variations significatives et les situations atypiques qui ressortaient de l'ensemble des données recueillies.

Plutôt que de rechercher un consensus ou de réduire les résultats à un ensemble de thèmes communs, cette analyse visait à comprendre la configuration d'ensemble des constats. Une attention particulière a été portée aux dynamiques récurrentes observées dans plusieurs contextes, mais aussi aux cas qui s'écartaient des tendances générales et apportaient un éclairage sur d'autres trajectoires possibles, sur certaines tensions ou sur des exceptions significatives.

Cette démarche a permis d'élaborer une première cartographie des principales tendances et situations atypiques décrivant la manière dont les Green Initiatives semblent fonctionner dans différents contextes opérationnels. Cette analyse transversale constitue le fondement du chapitre consacré aux constats ainsi que du second atelier de réflexion collective.

2.5 Atelier 2 : exploration des conditions organisationnelles et des implications futures

Un second atelier de réflexion collective a réuni les membres du groupe consultatif de l'évaluation afin d'examiner les principales tendances mises en évidence par l'analyse.

En s'appuyant sur les résultats des études de cas et des entretiens menés à l'échelle de l'organisation, les participants ont exploré les conditions organisationnelles qui semblaient favoriser, limiter ou façonner l'engagement envers les Green Initiatives, puis ont réfléchi aux implications possibles de ces tendances pour le rôle et la conception futurs du mécanisme.

Cet atelier n'avait pas pour objectif de définir une stratégie ou de formuler directement des recommandations. Il visait plutôt à examiner collectivement l'environnement organisationnel dans lequel s'inscrivent les Green Initiatives et à réfléchir à la manière dont différentes conditions pourraient influencer leurs perspectives d'évolution.

2.6 Synthèse

Les enseignements issus des études de cas, des entretiens menés à l'échelle de l'organisation, des ateliers, de l'analyse du portefeuille et de l'analyse documentaire ont ensuite été réunis dans une synthèse d'ensemble.

Les constats sont présentés sous la forme de tendances récurrentes et de conditions organisationnelles, plutôt que comme des explications causales définitives. Ils constituent le fondement des conclusions évaluatives et de la réflexion prospective présentées dans ce rapport.

3. Formulation des enseignements

3.1 Rédaction et révision du rapport

Les résultats de l'évaluation ont été synthétisés dans un projet de rapport qui a été transmis à l'Unité d'évaluation de Stockholm (SEU) et aux membres du groupe consultatif de l'évaluation pour une relecture factuelle et commentaires. L'équipe d'évaluation est restée seule responsable de l'analyse, de l'interprétation, des conclusions et de la version finale du rapport. Les retours reçus ont permis d'en renforcer la clarté, l'exactitude et l'utilité.

3.2 Discussion des résultats et diffusion

À l'issue de la rédaction du projet de rapport, une discussion sera organisée avec la SEU et les membres du groupe consultatif de l'évaluation afin d'échanger autour des constats et de réfléchir aux modalités de diffusion et d'apprentissage organisationnel. Cette discussion n'aura pas pour objectif de revenir sur les constats eux-mêmes, mais d'examiner comment les enseignements de l'évaluation pourront être partagés et utilisés au sein d'OCB.

3.3 Présentation à un public plus large au sein d'OCB

Afin de favoriser un apprentissage à l'échelle de l'organisation, l'équipe d'évaluation proposera une présentation des principaux constats aux membres d'OCB intéressés. Cette session offrira l'occasion de présenter les principaux résultats de l'évaluation, d'en discuter les implications et d'encourager une réflexion sur le rôle futur des Green Initiatives au sein d'OCB.

3.4 Mise à profit des enseignements

Il appartient à OCB de décider comment les enseignements de l'évaluation seront pris en compte et utilisés. L'évaluation a cherché à fournir des éléments de preuve, des pistes de réflexion et un éclairage stratégique sur le rôle actuel et le développement futur des Green Initiatives. Les décisions concernant l'utilisation des constats, les activités de diffusion et les éventuelles actions organisationnelles qui en découleront relèveront de la SEU, du groupe de travail des Green Initiatives et des autres parties prenantes concernées au sein d'OCB.

LIMITES DE L'ÉVALUATION

Identification de tendances plutôt que de prévalence : L'évaluation a été conçue pour mieux comprendre le fonctionnement des Green Initiatives dans différents contextes organisationnels. La méthodologie reposant principalement sur des études de cas et un échantillonnage raisonné, les constats mettent en évidence des tendances récurrentes, des tensions, des situations atypiques et des conditions organisationnelles, plutôt que de mesurer dans quelle mesure certaines opinions, expériences ou évolutions sont répandues au sein d'OCB. L'évaluation apporte ainsi un éclairage sur la manière dont les Green Initiatives semblent fonctionner dans la pratique, sans prétendre produire des conclusions représentatives de l'ensemble de l'organisation.

Contribution plutôt qu'attribution : L'évaluation s'est attachée à comprendre dans quelle mesure les Green Initiatives ont pu contribuer aux évolutions organisationnelles observées. Compte tenu de la complexité de l'environnement opérationnel d'OCB et de l'influence de nombreux facteurs interdépendants, il n'est pas possible d'attribuer les évolutions des pratiques opérationnelles, des processus décisionnels, des capacités organisationnelles ou de la prise en compte des enjeux environnementaux aux seules Green Initiatives.

Visibilité limitée des changements à long terme : L'évaluation s'est intéressée aux évolutions des pratiques organisationnelles, des processus décisionnels, de la légitimité et des capacités associées aux Green Initiatives. Toutefois, nombre de ces évolutions se construisent progressivement dans le temps. Compte tenu de la création relativement récente des Green Initiatives et du calendrier de l'évaluation, certaines formes d'ancrage, de développement des capacités ou d'apprentissage organisationnel sont probablement encore en cours et ne sont donc pas encore pleinement visibles.

Une analyse fondée principalement sur les entretiens et la documentation disponible : L'évaluation repose principalement sur des entretiens, une revue documentaire, les données du portefeuille et les ateliers de réflexion collective. Comme dans toute évaluation qualitative, ces sources sont influencées par différents facteurs, notamment les souvenirs des participants, leurs interprétations, leur positionnement au sein de l'organisation ainsi que la disponibilité et la qualité des documents. Le recours à plusieurs sources de données a permis une triangulation des informations, mais les constats restent tributaires de la manière dont les participants ont compris et relaté leur expérience.

Rotation du personnel et mémoire organisationnelle : Dans plusieurs contextes, les personnes directement impliquées dans la conception ou les premières phases de mise en œuvre des Green Initiatives n'étaient plus en poste au moment de l'évaluation. Certains aspects relatifs à l'élaboration des propositions, aux processus de décision et aux premières étapes de mise en œuvre ont donc dû être reconstitués à partir de la documentation disponible et de témoignages rétrospectifs, plutôt qu'à partir des personnes directement concernées.

Adaptation du dispositif d'évaluation : La méthodologie a évolué au cours de la mise en œuvre afin de tenir compte des contraintes pratiques et des besoins d'apprentissage apparus au fil de l'évaluation. Certaines activités envisagées lors de la phase de démarrage, notamment des ateliers de réflexion propres à chaque étude de cas et des groupes de discussion réunissant plusieurs contextes, n'ont finalement pas été réalisées. Les efforts ont été recentrés sur des études de cas approfondies, des entretiens menés à l'échelle de l'organisation, des entretiens comparatifs avec d'autres centres opérationnels et deux ateliers structurés de réflexion collective.

Cette adaptation a permis de limiter la charge de travail des équipes opérationnelles tout en maintenant des espaces d'interprétation collective et de réflexion organisationnelle. Il est toutefois possible que les méthodes collectives initialement prévues aient fait émerger d'autres points de vue ou interactions qui n'ont pas pu être saisis par les méthodes finalement retenues.

CONSIDERATIONS ETHIQUES

L'évaluation a été menée conformément aux principes de participation volontaire, de confidentialité, de proportionnalité et d'utilisation responsable des données.

Participation libre et éclairée : La participation aux entretiens et aux ateliers s'est faite sur une base volontaire. Les participants ont été informés des objectifs de l'évaluation, de l'utilisation qui serait faite des informations recueillies ainsi que des modalités de confidentialité applicables. Ils étaient libres de refuser de participer ou de ne pas répondre à certaines questions.

Confidentialité et anonymat : Les notes d'entretien et les contributions recueillies lors des ateliers ont été anonymisées lors de l'analyse et de la rédaction du rapport. Les constats sont présentés de manière agrégée et une attention particulière a été portée à ce qu'aucun commentaire ne puisse être attribué à une personne identifiable ou, lorsque cela était nécessaire, à un contexte opérationnel spécifique. L'objectif était de permettre aux participants de s'exprimer librement tout en limitant les risques d'ordre professionnel, opérationnel ou relationnel.

Prévention des risques de réputation : L'évaluation s'est concentrée sur les dynamiques organisationnelles, les conditions de mise en œuvre et le fonctionnement du système, plutôt que sur la performance de membres du personnel, d'équipes ou de programmes pays. Les constats sont donc présentés dans une perspective d'apprentissage organisationnel et de réflexion, et non d'évaluation ou de jugement des acteurs concernés.

Proportionnalité et charge pour les participants : La méthodologie a été conçue en tenant compte des contraintes opérationnelles auxquelles sont confrontées les équipes de l'OCB. Les activités de collecte des données ont ainsi été limitées à ce qui était nécessaire pour répondre aux objectifs de l'évaluation. Les choix méthodologiques ont cherché à trouver un équilibre entre la valeur analytique des données recueillies et le temps ainsi que la disponibilité des participants.

Gestion et sécurité des données : Les notes d'entretien, les documents, les données du portefeuille et l'ensemble des autres matériaux utilisés dans le cadre de l'évaluation ont été conservés de manière sécurisée et utilisés exclusivement aux fins de cette évaluation. L'accès à ces données était limité aux membres de l'équipe d'évaluation.

Utilisation de l'intelligence artificielle : L'équipe d'évaluation a eu recours, de manière limitée, à **ChatGPT 5.5**, un grand modèle de langage (LLM) fondé sur l'intelligence artificielle, comme outil d'appui à l'analyse et à la rédaction. Tous les documents transmis à cet outil ont été préalablement anonymisés et expurgés de toute information confidentielle ou permettant d'identifier des personnes. L'outil n'a ni produit les données primaires, ni réalisé l'analyse de manière autonome, ni formulé de jugements évaluatifs. L'entière responsabilité de l'interprétation des résultats, des conclusions et de la rédaction du rapport est demeurée celle de l'équipe d'évaluation.

Considérations environnementales : En cohérence avec l'objet même de l'évaluation, la méthodologie a cherché à limiter autant que possible les déplacements en privilégiant exclusivement des échanges à distance. Cette approche a permis de réduire l'empreinte environnementale de l'évaluation tout en restant adaptée à ses objectifs d'apprentissage et aux ressources disponibles.

Matrice d'évaluation

Compte tenu de l'accent mis par cette évaluation sur les systèmes et le mécanisme des Green Initiatives, de l'importance accordée à la logique de contribution, ainsi que de l'approche fondée sur des études de cas et des récits d'expérience, nous avons élaboré une matrice d'évaluation visant à vérifier que les questions d'évaluation pouvaient être traitées de manière cohérente et que les méthodes retenues étaient adaptées pour y répondre. Nous n'avons volontairement pas cherché à élaborer un cadre reliant les questions d'évaluation à des indicateurs et des objectifs fixes, ni à suggérer une relation causale linéaire.

Question principale de l'évaluation	Ce que nous cherchons à comprendre	Méthodes d'enquête et objectif	Axe d'analyse	Considérations transversales
EQ1. Contribution stratégique et évolution des pratiques Dans quelle mesure les Green Initiatives ont-elles fait évoluer les représentations, les normes et les conditions de prise de décision afin que les considérations environnementales (et la résilience climatique) s'intègrent durablement aux pratiques opérationnelles d'OCB ?	Vérifier si et comment les considérations relatives à l'empreinte environnementale et aux risques liés au climat s'intègrent désormais dans la réflexion opérationnelle, la planification et la prise de décision au quotidien, plutôt que de rester exceptionnelles ou liées à des projets spécifiques.	Études de cas au niveau des programmes pays • Entretiens semi-structurés visant à faire émerger des situations concrètes de prise de décision et les réflexes opérationnels qui ont conduit — ou non — à envisager des solutions alternatives. • Ateliers de réflexion au niveau de chaque étude de cas afin d'explorer les normes partagées et les pratiques habituelles. • Analyse documentaire (propositions Green Initiatives, rapports de capitalisation, documents de planification et de budgétisation) afin d'examiner si, et comment, les considérations environnementales sont formalisées.	• Interprétation par les participants, à partir de repères interprétatifs, afin de comprendre comment les décisions sont formulées et justifiées. • Réflexion transversale entre les cas afin d'éprouver les interprétations relatives à l'ancrage des changements. • Synthèse réalisée par l'équipe d'évaluation afin d'identifier les conditions qui favorisent ou freinent l'ancrage des changements.	• Différences entre les programmes nationaux et les Cells, ainsi qu'entre les contextes et les rôles. • Horizon temporel du changement. • Dépendance à l'égard de personnes clés (au sein des programmes pays ou des Cells) ou des capacités organisationnelles.

EQ2. Légitimité et co-bénéfices Quels sont les co-bénéfices des Green Initiatives au-delà de la réduction de l'empreinte environnementale, et comment influencent-ils la légitimité et la valeur perçues des Green Initiatives au sein d'OCB ?	Comment les bénéfices non environnementaux (par exemple la résilience opérationnelle, la qualité des soins, l'autonomie ou la réduction des risques) influencent la valeur perçue, la crédibilité et la volonté de s'engager dans les Green Initiatives et de solliciter leur financement.	Études de cas au niveau des programmes pays • Entretiens semi-structurés visant à mettre en évidence la manière dont les Green Initiatives sont perçues en termes de valeur, d'utilité ou de charge. • Analyse documentaire visant à examiner comment les co-bénéfices sont mis en avant au niveau institutionnel (par exemple, propositions, rapports de capitalisation, commentaires de sélection). • Discussions de groupe réflexives au niveau des cas pour explorer les jugements partagés sur la légitimité et la crédibilité. • Enquête informelle à l'échelle de l'organisation pour recueillir les points de vue des acteurs désengagés ou non convaincus et identifier les lacunes en matière de légitimité. • Dialogues réflexifs intercontextuels visant à explorer comment la légitimité se construit différemment selon les rôles.	• Interprétation par les participants, à partir de repères interprétatifs, afin de comprendre comment la légitimité se construit dans la pratique (par exemple lorsqu'une initiative est perçue comme crédible ou marginale, facilitatrice ou contraignante, alignée ou non avec les priorités opérationnelles). • Réflexion transversale entre les études de cas afin d'examiner quels critères de valorisation influencent le plus la légitimité des initiatives. • Synthèse menée par l'évaluateur des conditions qui façonnent la légitimité	• Variations entre le siège, les cells et les contextes de terrain • Avantages à court terme vs avantages à long terme • La pérennité comme indicateur de légitimité
---	---	---	---	--

EQ3. Conception, gouvernance et capacités organisationnelles Comment la conception et la gouvernance de l'enveloppe de financement des Green Initiatives influencent-elles la participation, la définition des priorités, l'apprentissage et le développement des capacités au sein de l'organisation ?	Comment les processus de proposition, les critères de sélection, les rôles et les mécanismes de filtrage influencent-ils le choix des idées retenues, la manière dont l'apprentissage circule, et les domaines dans lesquels les capacités se développent ou restent inégales ?	• Analyse documentaire visant à identifier les critères de sélection et les boucles de rétroaction • Entretiens semi-structurés avec les membres du groupe consultatif, les cells, les coordinateurs et les services de soutien afin de mettre en lumière les expériences en matière de filtrage, de faisabilité et d'apprentissage • Enquête légère à l'échelle de l'organisation pour atteindre les acteurs silencieux ou marginalisés et tester l'inclusion et l'équité • Dialogues réflexifs intercontextuels pour examiner les dynamiques de gouvernance, ainsi que l'apprentissage et les capacités à tous les niveaux de l'organisation	• Auto-interprétation à l'aide de signifiants pour saisir les perceptions de la gouvernance, de l'inclusion, de la faisabilité, des points où les idées s'enlisent ou prennent de l'ampleur, ainsi que de l'influence formelle par opposition à l'influence informelle • Mise en évidence initiale de schémas pour identifier les goulots d'étranglement, les différences de capacités et le pouvoir informel • Construction de sens transversale aux cas pour explorer les interprétations contestées • Rassemblement, mené par l'évaluateur, en schémas des caractéristiques de conception de l'enveloppe de financement qui	• Dynamiques de pouvoir • Transparence • Inclusion • Dépendance vis-à-vis des promoteurs • Alignement sur les rythmes et les incitations organisationnels
--	--	---	---	---

			favorisent ou entravent la mise en œuvre	
EQ4. Pérennité et avenir de l'enveloppe de financement Dans quelle mesure les évolutions organisationnelles, relationnelles et des capacités favorisées par les Green Initiatives sont-elles durables, et quel rôle une enveloppe de financement dédiée devrait-elle jouer dans la future stratégie environnementale et d'adaptation d'OCB ?	Ce que les données suggèrent concernant la valeur ajoutée des initiatives vertes en tant que mécanisme stratégique ; les compromis entre intégration et protection ; les risques de dilution ou de surspécialisation.	• Ateliers de réflexion inter-cas comme principal moteur pour intégrer les résultats des EQ1 à EQ3 et explorer les implications stratégiques • Dialogues réflexifs intercontextuels pour faire émerger les perspectives, les tensions et les compromis intersystémiques • Entretiens ciblés avec des décideurs de haut niveau lorsque des éclaircissements sont nécessaires	• Ateliers de réflexion inter-cas axés sur les perspectives d'avenir et les compromis	• Calendrier et maturité • Capacité organisationnelle • Conséquences imprévues de la généralisation ou de la pérennisation

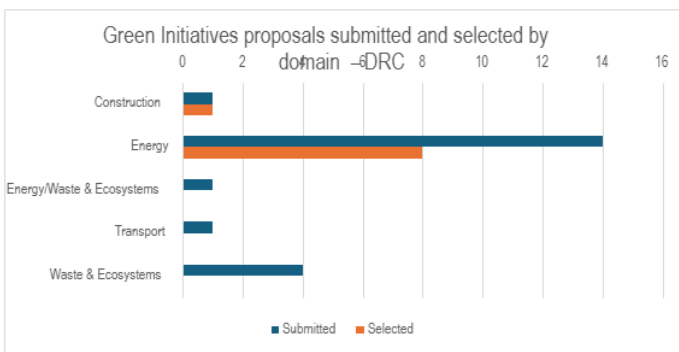
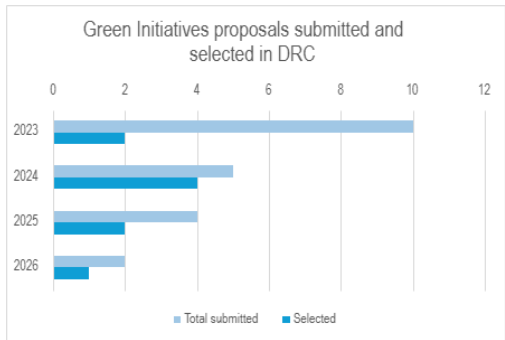
ANNEXE C : RESUMES DES ETUDES DE CAS

RDC

Contexte

- **Présence d'OCB depuis** : 1985
- **Situation du conflit** : conflit armé, instabilité interne
- **Raison(s) de l'intervention** : conflit et violence ; flambées épidémiques et crises médicales systémiques
- **Nombre total de projets à ce jour** : 4 – PUC, Masisi, VIH/SIDA, Goma (nutrition et VSK). Équipe nationale + 2 bases de soutien.
- **Projets clôturés depuis 2023** : 4 – Déplacés de Kanyaruchinya (fin 2024), Ebola au Kasai (fin 2025, EPool), Kasai central (2023), variole du singe (2025)
- **Budget moyen 2023-2026** : 38,1 millions

Propositions d'initiatives vertes



Vue d'ensemble

Le cas de la RDC a été sélectionné car, au regard de l'analyse du portefeuille, il représentait l'un des exemples les plus probants d'un engagement durable envers les Green Initiatives. L'analyse du portefeuille mettait en évidence une participation répétée sur plusieurs années, une diversification des propositions au-delà d'un seul domaine, ainsi que des signes laissant penser que certaines pratiques dépassaient le cadre des Green Initiatives pour être progressivement intégrées à la planification opérationnelle courante. La Cell 1 était également identifiée comme présentant un haut niveau de capacité. Cette étude de cas a donc été retenue afin d'explorer ce que peuvent signifier, dans la pratique, la pérennité organisationnelle et l'ancrage des changements, notamment à travers la poursuite, la réplication ou l'intégration des considérations environnementales au-delà de l'enveloppe de financement des Green Initiatives.

L'évaluation montre toutefois que la RDC illustre moins une histoire d'intégration généralisée des préoccupations environnementales qu'une évolution où une technologie réduisant l'empreinte environnementale des opérations est progressivement devenue une solution opérationnelle évidente, crédible et largement normalisée dans un contexte marqué par l'insécurité, la dépendance aux

générateurs, les risques liés au transport du carburant, les difficultés d'accès routier, l'instabilité de l'approvisionnement en électricité et des coûts opérationnels élevés.

Cette évolution s'est principalement concentrée sur l'énergie solaire et ne s'est pas répartie de manière homogène entre les différents domaines de réduction de l'empreinte environnementale. Entre 2023 et 2026, la RDC a soumis 21 propositions, dont 14 concernaient l'énergie. Au total, neuf initiatives ont été financées : huit dans le domaine de l'énergie et une dans celui de la construction. Aucune des quatre propositions relatives aux déchets et aux écosystèmes n'a été retenue, pas plus que la proposition combinant énergie, déchets et écosystèmes, ni celle consacrée au transport. Cette répartition suggère que les initiatives environnementales étaient plus faciles à légitimer — tant auprès du groupe de travail que, dans une certaine mesure, des équipes de la RDC elles-mêmes — lorsqu'elles reposaient sur des solutions techniquement éprouvées, produisaient des résultats opérationnels visibles et mesurables et s'inscrivaient dans les compétences existantes en logistique ainsi que dans les priorités opérationnelles.

Les entretiens montrent que les projets solaires ont gagné en légitimité parce qu'ils répondaient à des problèmes opérationnels concrets : limiter les interruptions des soins, réduire le transport de carburant dans des zones à risque, stabiliser l'approvisionnement en électricité, diminuer la dépendance aux générateurs et protéger les infrastructures médicales. Leur mise en œuvre répétée semble avoir progressivement renforcé la familiarité avec cette technologie, la confiance dans sa faisabilité technique et son intégration systématique dans les discussions relatives à la planification des infrastructures. Les systèmes solaires s'appuyaient sur les compétences existantes des équipes de logistique et d'ingénierie, produisaient des résultats opérationnels visibles, présentaient un retour sur investissement mesurable et reposaient sur des technologies déjà considérées comme fiables et éprouvées.

Dans le même temps, cette étude de cas ne présente pas un tableau entièrement positif. L'engagement observé demeure fortement concentré autour des équipes logistiques, des référents énergie, des acteurs disposant d'une forte expertise technique et d'un nombre limité de personnes particulièrement engagées. Les initiatives ne relevant pas du domaine de l'énergie se sont révélées beaucoup plus difficiles à légitimer au sein des équipes de la RDC.

Les dynamiques émergentes expliquant cette situation

1) *Les technologies environnementales ont acquis une légitimité opérationnelle car elles réduisaient l'exposition aux risques et la fragilité des opérations*

D'après les entretiens, le recours au solaire semble rarement avoir été motivé par les seules convictions environnementales. Le point de départ était plutôt la vulnérabilité opérationnelle : transport du carburant à travers des zones peu sûres, pannes de générateurs, hausse du prix du carburant, instabilité du réseau électrique et fragilité générale de la chaîne du froid et des services médicaux dans des zones isolées. Masisi en est un exemple emblématique : le carburant doit être transporté pendant plusieurs heures à travers des zones à risque, les projets sont vulnérables aux blocages routiers et les générateurs assuraient le fonctionnement de systèmes hospitaliers entiers.

L'introduction du solaire grâce aux Green Initiatives a été décrite comme une solution qu'il devenait de plus en plus difficile d'ignorer, car elle réduisait directement la fragilité des opérations. Comme l'a

indiqué une personne interrogée : « Réduire la dépendance au carburant améliore directement la sécurité et la résilience des opérations. »

L'étude de cas de la RDC semble donc moins illustrer une montée en puissance de la sensibilisation environnementale que la manière dont certaines technologies environnementales sont devenues crédibles sur le plan opérationnel et progressivement intégrées aux pratiques courantes des opérations médicales d'urgence.

2) Plutôt qu'une intégration généralisée des questions environnementales, le cas de la RDC semble montrer que l'utilisation d'infrastructures solaires devient une pratique courante.

Plusieurs personnes interrogées ont indiqué que le solaire était de plus en plus intégré à la planification courante. Le solaire et l'autonomie énergétique seraient désormais abordés automatiquement lors de la planification des projets, et certaines dépenses liées au solaire intégrées aux budgets ordinaires. Une personne interrogée a décrit le recours au solaire et la recherche d'autonomie énergétique comme devenant progressivement « réflexes » à Masisi : ils font de plus en plus partie des hypothèses de départ lors des discussions sur les infrastructures. L'évolution la plus profonde ne réside donc peut-être pas seulement dans l'installation de systèmes solaires, mais dans la transformation de ce que les acteurs opérationnels considèrent désormais comme une planification « normale » des infrastructures.

La composition du portefeuille ne permet toutefois pas de parler d'une intégration généralisée des enjeux environnementaux. Sur les 21 propositions soumises par la RDC, 14 concernaient l'énergie. Huit des neuf propositions retenues étaient liées à l'énergie. Aucune des propositions relatives aux déchets et aux écosystèmes, ni la proposition sur les transports, n'a été validée. Une personne interrogée a souligné les difficultés propres aux autres types de Green Initiatives, notamment la nécessité de faire évoluer les comportements, de renforcer la coordination et d'assurer un suivi dans la durée. D'autres ont décrit plus directement la place des initiatives solaires par rapport à l'ambition de réduire l'empreinte environnementale : « Ce que nous avons fait... nous ne l'avons pas fait par sensibilité climatique » ; « L'impact environnemental reste abstrait. »

3) Le fort engagement de la RDC envers l'enveloppe Green Initiatives semble dépendre largement d'un travail d'intermédiation, d'un accompagnement technique et d'une coordination au niveau de la Cell

Les entretiens mettent régulièrement en évidence la forte implication de personnes occupant des fonctions clés au niveau de la Cell et de la région, ainsi que de quelques acteurs particulièrement motivés en RDC. Cela incluait plusieurs fonctions mobilisées au niveau de la Cell, des référents techniques régionaux, les équipes de coordination pays et, en particulier, un coordinateur logistique très engagé en RDC.

La LogCell semble avoir joué un rôle particulièrement important : centralisation des propositions, filtrage et amélioration des idées, maintien d'un système de suivi, alignement des propositions sur les attentes du groupe de travail et création, de fait, d'une sorte de « sous-comité » au niveau de la Cell. Les équipes projet ont été décrites comme trop absorbées par les opérations pour pouvoir faire

émerger seules de nouvelles idées. D'où l'idée que « c'est à la coordination de faire le travail de réflexion ».

Les entretiens suggèrent donc que le fort engagement de la RDC dans les Green Initiatives ne s'explique pas uniquement par les besoins existants, mais aussi par une forte concentration de capacités et un travail actif d'intermédiation.

4) Les Green Initiatives semblent avoir accéléré des ambitions opérationnelles préexistantes plutôt que créé des orientations entièrement nouvelles.

Les entretiens font ressortir une tendance récurrente : de nombreux projets solaires existaient déjà à l'état d'idée avant la création de l'enveloppe Green Initiatives. Ils étaient « dans les tiroirs » et leur mise en œuvre avait été retardée en raison de leurs coûts d'investissement.

L'enveloppe de financement a été décrite à plusieurs reprises comme un moyen de soustraire ces initiatives aux arbitrages des budgets annuels, d'accélérer leur mise en œuvre et de permettre plus rapidement les investissements dans les infrastructures solaires. Elle a constitué une véritable « bouffée d'oxygène ».

Cela soulève une question : les Green Initiatives ont-elles réellement fait évoluer la manière de penser les opérations en RDC ou ont-elles surtout créé un espace financier protégé pour des investissements que les acteurs opérationnels considéraient déjà comme rationnels ?

5) Les initiatives visibles et mesurables, présentant des bénéfices opérationnels clairs, semblent plus faciles à légitimer

L'étude de cas de la RDC montre que la légitimité des initiatives dépend étroitement de ce que les équipes opérationnelles peuvent facilement comprendre, calculer, mettre en œuvre et justifier dans le cadre des systèmes existants de MSF : réduction mesurable de la consommation de carburant, infrastructures visibles, retour sur investissement calculable, faisabilité technique et contribution à la continuité des opérations.

Le solaire répond particulièrement bien à ces critères. Les économies de carburant peuvent être démontrées, la réduction du recours aux générateurs mesurée, les spécifications techniques calculées et les effets opérationnels observés rapidement.

À l'inverse, les initiatives relatives aux déchets, aux écosystèmes ou aux comportements semblent soumises à des exigences de légitimation beaucoup plus fortes. Les propositions soumises reflètent cette tendance : aucune des initiatives liées aux déchets et aux écosystèmes n'a été retenue, pas plus que celle concernant les transports. Plusieurs personnes interrogées semblent reconnaître indirectement cette dynamique. L'une a indiqué que les initiatives liées aux déchets progressaient plus lentement et produisaient des résultats moins immédiatement visibles. Une autre a expliqué que certaines idées avaient été rejetées parce que « les bénéfices ne seraient pas visibles immédiatement ».

Le cas suggère ainsi que les Green Initiatives peuvent favoriser les formes d'action environnementale qui ressemblent à des problèmes d'infrastructure opérationnelle déjà familiers aux systèmes de MSF.

6) Les solutions environnementales utiles sur le plan opérationnel génèrent néanmoins de nouvelles dépendances et impliquent des compromis entre des options imparfaites.

L'étude de cas de la RDC fait apparaître une certaine prudence, voire un certain scepticisme, quant aux qualités environnementales des initiatives solaires. Une personne interrogée a notamment souligné que les panneaux solaires étaient liés à l'extraction du coltan, que la gestion des batteries usagées restait non résolue, que les équipements étaient exposés au vol et que la capacité du ministère de la Santé à entretenir les systèmes pouvait être mise en doute.

Cette personne a présenté l'action environnementale comme le fait de « choisir la solution la moins mauvaise ».

7) Le financement dédié des Green Initiatives semble fonctionner en partie comme un moyen de contourner les contraintes des systèmes budgétaires humanitaires à court terme

Dans les entretiens, les projets solaires ont été décrits comme pertinents sur le plan opérationnel, rationnels économiquement à long terme et déjà souhaités avant même la mise à disposition des financements Green Initiatives. Toutefois, leurs coûts d'investissement initiaux étaient difficiles à absorber dans la logique budgétaire habituelle de l'OCB, où ces dépenses entraînent directement en concurrence avec des priorités médicales et opérationnelles immédiates.

Plusieurs personnes interrogées ont expliqué que les projets solaires auraient dû être réduits ou répartis sur plusieurs années, car les budgets ordinaires ne permettaient pas de les absorber. L'une d'elles a évoqué le recours à une « fiction budgétaire » pour intégrer le solaire dans les budgets habituels.

L'enveloppe Green Initiatives semble donc avoir fonctionné en partie comme un espace d'investissement permettant d'assouplir les contraintes budgétaires à court terme.

8) Le succès apparent de la RDC dans les Green Initiatives repose peut-être sur des conditions organisationnelles qui ne sont pas réparties de manière égale au sein d'OCB

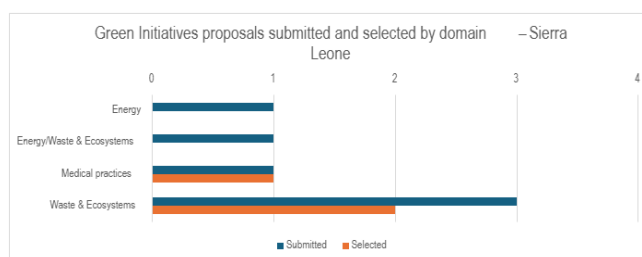
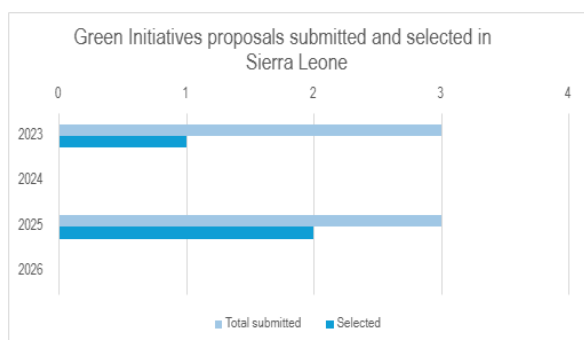
Comme indiqué précédemment, le cas de la RDC se caractérise par un fort niveau d'accompagnement, d'amélioration des propositions, de soutien technique et de coordination au niveau de la Cell. Cela soulève la question de savoir si de telles conditions favorables existent de manière équivalente dans l'ensemble d'OCB.

SIERRA LEONE

Contexte

- **Présence d'OCB depuis** : 1986
- **Situation du conflit** : stable
- **Motifs de l'intervention** : crise médicale systémique, flambées épidémiques et épidémies
- **Nombre total de projets à ce jour** : 1 – Kenema. Un projet d'urgence lié à la Mpox a également été mené de juin à août 2025.
- **Budget moyen 2023-2026** : à confirmer

Propositions d'initiatives vertes



Vue d'ensemble

La Sierra Leone a été retenue comme étude de cas parce que son engagement dans les Green Initiatives se caractérisait par des propositions à la fois retenues et non retenues dans des domaines autres que l'énergie, une situation relativement rare dans l'ensemble du portefeuille. L'étude de cas montre à plusieurs reprises que l'action environnementale n'est devenue concrètement réalisable qu'une fois traduite dans un langage opérationnel reconnu : sécurité de la désinfection, respect des pratiques de prévention et contrôle des infections (PCI), continuité des soins, réduction de la vulnérabilité des approvisionnements, utilisation rationnelle des ressources, pérennité des opérations et continuité assurée par le ministère de la Santé après le retrait de MSF.

Dans le même temps, le cas montre l'ampleur du travail organisationnel nécessaire. L'initiative *Wear with Care*, par exemple, reposait sur des audits, du coaching, une évaluation continue, un travail de réassurance autour des risques liés à la fièvre de Lassa et des capacités dédiées en matière de PCI. Les deux initiatives *Maxi-WATA* semblent relativement simples sur le plan technique, mais elles dépendaient néanmoins d'un accompagnement technique, d'une planification de la maintenance, de solutions locales pour l'entretien et d'une appropriation opérationnelle après le transfert.

Cette étude de cas illustre donc moins une histoire d'« innovation verte » qu'une situation dans laquelle la réduction de l'empreinte environnementale est devenue possible grâce aux systèmes opérationnels existants, et uniquement lorsque les initiatives bénéficiaient d'une légitimité et d'un accompagnement suffisants pour leur mise en œuvre.

Les dynamiques émergentes expliquant cette situation

1. L'action environnementale a acquis sa légitimité lorsqu'elle s'est traduite par des pratiques opérationnelles reconnues

Dans l'étude de cas de la Sierra Leone, les initiatives environnementales semblent rarement avoir gagné en légitimité grâce aux seuls arguments environnementaux. Elles sont devenues réalisables lorsqu'elles ont été présentées sous l'angle de l'amélioration de la PCI, de la continuité des opérations, de la réduction de la vulnérabilité des approvisionnements, de l'utilisation rationnelle des ressources, de la continuité assurée par le ministère de la Santé après le transfert ou de la pérennité opérationnelle.

Les deux initiatives *Maxi-WATA* en sont une bonne illustration. Leur légitimité semble avoir reposé avant tout sur la production locale et fiable de chlore, la réduction de la dépendance au chlore importé et de la vulnérabilité de la chaîne d'approvisionnement, la diminution des risques liés au transport et au stockage de substances dangereuses, la réduction des coûts opérationnels et le soutien apporté au ministère de la Santé après le retrait de MSF. La réduction du transport, du stockage et de l'élimination du chlore a également contribué à diminuer l'empreinte environnementale, mais cet aspect semble avoir été secondaire par rapport aux arguments opérationnels et liés à la PCI.

De même, *Wear with Care* est devenue réalisable lorsqu'elle a été présentée comme une initiative visant à améliorer les bonnes pratiques de PCI et à rationaliser l'utilisation des gants. Le changement environnemental est ainsi devenu acceptable lorsqu'il a été formulé dans le langage reconnu de la gouvernance médicale.

Cela fait apparaître une tension possible : traduire l'action environnementale en termes opérationnels peut la rendre plus acceptable, mais peut aussi limiter les types de préoccupations environnementales considérées comme légitimes au sein de l'organisation.

2. Les initiatives comportementales et médicales semblent plus exigeantes sur le plan organisationnel que les initiatives d'infrastructure ou de santé environnementale

L'initiative *Wear with Care* se distingue nettement des initiatives liées au chlore. Elle nécessitait des changements importants de comportement : modification des pratiques cliniques, réassurance concernant la sécurité du personnel, audits, observations au chevet des patients, formations et accompagnement continu.

Le contexte de la fièvre de Lassa a compliqué sa mise en œuvre. Certains membres du personnel se demandaient s'il était approprié de réduire l'utilisation des gants dans un environnement médical à haut risque, par crainte pour leur sécurité. À certains moments, les équipes se sont interrogées sur la poursuite de l'initiative. Une personne interrogée a résumé la tension ainsi : « Nous encourageons le personnel médical à utiliser des équipements de protection individuelle, puis nous lui demandons d'en rationaliser l'usage et de réduire l'utilisation des gants. »

À l'inverse, les deux initiatives *Maxi-WATA* semblent avoir été plus faciles à mettre en œuvre, car leurs bénéfices opérationnels étaient immédiatement visibles, la solution technique plus claire et la responsabilité de la mise en œuvre mieux définie. Elles nécessitaient néanmoins de former les équipes locales à la maintenance et de trouver des solutions pour l'approvisionnement en pièces détachées.

Les initiatives comportementales semblent donc possibles dans les systèmes médicaux d'urgence, mais elles nécessitent un accompagnement beaucoup plus important et un travail de légitimation plus soutenu que les initiatives techniques considérées comme plus simples.

3. Les Green Initiatives ont créé un espace pour traiter des pratiques opérationnelles dont les problèmes étaient déjà connus

Les entretiens indiquent que la mauvaise utilisation des équipements de protection individuelle (EPI) était connue avant le lancement de *Wear with Care*. Les équipes de PCI savaient que les gants étaient surutilisés, que les EPI étaient souvent employés de manière inappropriée et que ces pratiques entraînaient des problèmes à la fois opérationnels et environnementaux.

Les Green Initiatives semblent avoir apporté le temps et les ressources nécessaires pour s'attaquer à des problèmes qui, autrement, seraient restés périphériques.

4. La Sierra Leone a semblé constituer un terrain d'expérimentation propice, mais ce cas n'est peut-être pas représentatif du portefeuille d'OCB

Les éléments recueillis suggèrent que la Sierra Leone offrait des conditions favorables à l'expérimentation d'initiatives autres qu'énergétiques. Les personnes interrogées ont évoqué une présence ancienne de MSF, une certaine stabilité opérationnelle, des capacités développées en matière de PCI, des infrastructures hospitalières importantes et un contexte relativement stable. Comme l'a indiqué une personne interrogée : « Il serait difficile de rationaliser l'utilisation des gants dans une zone de conflit. »

La Sierra Leone montre ainsi ce qui peut devenir possible lorsque la stabilité opérationnelle, les capacités en matière de PCI et le soutien protégé d'une Green Initiative sont réunis. Elle n'illustre toutefois pas nécessairement ce qui peut être facilement reproduit dans d'autres contextes.

5. Les initiatives vertes semblent fonctionner en partie comme une solution de contournement face aux contraintes opérationnelles

Plusieurs personnes interrogées ont décrit les Green Initiatives moins comme un mécanisme environnemental que comme une voie budgétaire alternative ou un espace protégé d'expérimentation. L'une d'elles a expliqué avoir tenté d'intégrer Maxi-WATA au budget opérationnel ordinaire, avant de se tourner vers les Green Initiatives parce que « l'enveloppe était limitée ».

Ce point est important, car il suggère que les Green Initiatives peuvent fonctionner simultanément comme un soutien à l'expérimentation, une subvention à l'innovation et un moyen de contourner les contraintes des budgets opérationnels.

6. L'apprentissage et la réplique semblent reposer davantage sur les relations interpersonnelles que sur un cadre institutionnalisé

L'étude de cas de la Sierra Leone montre à plusieurs reprises que la réplication et la diffusion des initiatives passent par les relations, les référents techniques et les échanges informels, plutôt que par des mécanismes organisationnels formels.

Cette approche peut être adaptée aux réalités des opérations humanitaires, mais elle peut aussi rester fragile, inégale et vulnérable à la rotation du personnel.

Tension majeure

1. Responsabilité environnementale et sécurité du personnel

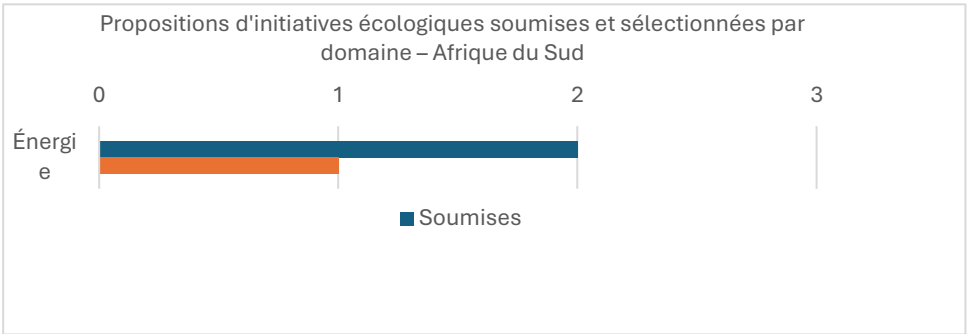
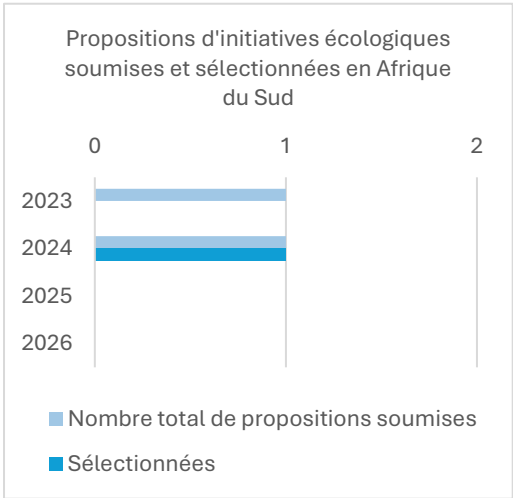
L'initiative Wear with Care a fait émerger des craintes liées à l'exposition à la fièvre de Lassa et à la réduction de l'utilisation des EPI dans un environnement médical à haut risque. L'initiative de réduction de l'empreinte environnementale n'a pu conserver sa légitimité qu'au prix d'un travail continu de réassurance, fondé sur les données de PCI et sur la prise de décision au niveau du terrain.

AFRIQUE DU SUD

Contexte

- **Présence d'OCB depuis** : 2000
- **Situation du conflit** : stable
- **Raison(s) de l'intervention** : crise médicale systémique
- **Nombre total de projets à ce jour** : 1 seul projet depuis 2023, deux autres projets clôturés cette année-là.
- **Budget moyen 2023-2026** : 2,8 millions

Propositions d'initiatives vertes



Vue d'ensemble

L'Afrique du Sud a été retenue comme étude de cas car l'analyse initiale des propositions Green Initiatives mettait en évidence un engagement limité, marqué par un arrêt des propositions après 2024 et un faible taux de succès (une proposition retenue sur deux soumises). Ce cas a été sélectionné afin de le comparer aux contextes ayant montré un fort engagement envers le mécanisme des Green Initiatives.

Les entretiens réalisés dans le cadre de l'étude de cas, ainsi que la revue documentaire, montrent que l'engagement envers le mécanisme des Green Initiatives est resté partiel, discontinu et difficile à maintenir dans un contexte de réduction progressive des activités opérationnelles et d'incertitude quant à l'avenir de la mission. Il ne s'agit toutefois pas d'un désengagement vis-à-vis des enjeux environnementaux.

L'Afrique du Sud n'a obtenu le financement que d'une seule proposition Green Initiatives : le projet solaire du programme NCD de l'Eastern Cape (Butterworth). Celui-ci est apparu dans un contexte de graves coupures d'électricité (« load shedding »), où l'instabilité de l'approvisionnement électrique affectait les diagnostics, la conservation des médicaments, le fonctionnement des bureaux et la continuité des soins. Dans ces circonstances, le recours au solaire est devenu une réponse opérationnelle pertinente pour sécuriser l'alimentation électrique.

Auparavant, l'Afrique du Sud avait également soumis une proposition régionale axée sur la sensibilisation, les audits énergétiques, la planification et le renforcement des capacités organisationnelles. Cette proposition n'a pas été retenue. Plusieurs personnes interrogées ont évoqué leur frustration, leur déception et leur incompréhension face à cette décision, d'autant qu'elles avaient compris que le Working Group encourageait les approches innovantes et une réflexion environnementale plus large.

Le contraste entre cette proposition de sensibilisation rejetée et le projet solaire de Butterworth retenu semble avoir influencé la perception de certains collègues quant au type d'initiatives que le mécanisme des Green Initiatives était le plus susceptible de soutenir. Plusieurs estimaient que les projets d'infrastructure techniquement bien définis, apportant des bénéfices opérationnels visibles, étaient plus faciles à légitimer que les initiatives axées sur les changements de comportement ou la sensibilisation à plus long terme.

Parallèlement, l'étude de cas met également en évidence l'existence d'actions environnementales menées en dehors des Green Initiatives, notamment des améliorations de l'éclairage, des systèmes de climatisation ou de l'efficacité énergétique financées par les budgets ordinaires de la mission. Cela nuance l'idée selon laquelle une faible participation à Green Initiatives traduirait nécessairement un faible engagement environnemental.

Les dynamiques émergentes expliquant cette situation

1. La collaboration fructueuse avec les Green Initiatives a été rendue possible par l'instabilité des infrastructures qui perturbait les opérations

Le seul projet Green Initiatives retenu en Afrique du Sud est intervenu durant une période de fortes coupures d'électricité perturbant les soins, les diagnostics, la conservation des médicaments, le fonctionnement des bureaux et les besoins en alimentation de secours. Avant cette crise énergétique, le recours au solaire suscitait relativement peu d'intérêt : « Il n'y avait pas de culture du solaire. » L'ambition environnementale ne semble donc pas avoir été le principal moteur ; c'est la perturbation des opérations qui a créé la fenêtre d'opportunité permettant au projet d'aboutir.

Pour autant, plusieurs personnes interrogées ont fait état d'une véritable sensibilité aux questions environnementales. Elles ont notamment évoqué d'autres initiatives menées dans le cadre des budgets ordinaires — remplacement de l'éclairage, réduction de la consommation énergétique via les systèmes de climatisation, véhicules hybrides dans d'autres pays de la région — motivées à la fois par des convictions personnelles et par les engagements environnementaux plus larges de MSF.

2. L'engagement envers Green Initiatives reposait largement sur des individus motivés et des formes de leadership informelles

Les entretiens montrent que les initiatives environnementales étaient principalement portées par quelques personnes particulièrement engagées, plutôt que par des dispositifs institutionnalisés. Certaines disposaient déjà d'une expérience dans ce domaine et ont joué un rôle déterminant dans l'élaboration des propositions.

L'étude ne suggère pas une absence de capacités, mais plutôt des capacités inégalement réparties, peu institutionnalisées et vulnérables à la surcharge de travail, à la fermeture de projets ou au

déplacement des priorités. Cet aspect est d'autant plus important que l'Afrique du Sud n'a soumis que deux propositions pendant toute la durée du programme Green Initiatives.

3. Le rejet de la proposition de sensibilisation semble avoir façonné les perceptions de ce que les Green Initiatives soutiennent « réellement »

La proposition régionale de sensibilisation, qui n'a pas été retenue, occupe une place importante dans les entretiens. Plusieurs participants évoquent leur déception, leur incompréhension, le manque de retour détaillé et le sentiment que les initiatives comportementales ou de long terme étaient moins valorisées que les projets d'infrastructure.

Certains résumaient ainsi leur ressenti : « *La proposition est arrivée trop tôt* » ou « *Nous aurions dû rester sur des idées plus classiques.* »

Cette proposition portait sur la sensibilisation, les audits, le renforcement des capacités organisationnelles et une vision de long terme. À l'inverse, le projet Butterworth répondait à un problème opérationnel immédiat, reposait sur une solution technique claire et ressemblait aux projets solaires déjà bien représentés dans le portefeuille Green Initiatives.

Les personnes interrogées ont souvent interprété ce contraste comme le signe que Green Initiatives favorisait davantage les infrastructures, la continuité des opérations et les interventions techniquement mesurables que les démarches de changement organisationnel ou comportemental.

L'analyse documentaire apporte toutefois une nuance importante. Les commentaires du Working Group montrent que celui-ci n'était pas opposé au principe de l'initiative de sensibilisation. Les réserves portaient plutôt sur un périmètre insuffisamment défini, des impacts attendus difficiles à préciser et un retour sur investissement peu clair.

Une distinction importante apparaît ainsi entre les raisons possibles du rejet de la proposition et la manière dont ce rejet a été vécu par l'équipe sud-africaine. Même si les préoccupations du Working Group concernaient principalement la conception de la proposition, son périmètre ou son approche de mise en œuvre, plusieurs personnes y ont vu un signal plus général sur le type d'initiatives jugées réalistes, sur ce que Green Initiatives semblait valoriser et sur les chances de voir des projets de changement organisationnel ou comportemental soutenus.

L'étude de cas met ainsi en évidence une tension récurrente entre la résolution de problèmes opérationnels immédiats et les démarches de transformation plus lentes. Plusieurs personnes interrogées ont relié cette tension à la culture opérationnelle de MSF : « *Les gens sont surtout préoccupés par le fait de gérer l'urgence du présent.* »

4. La réduction progressive des opérations a influencé la perception de l'intérêt d'investir

L'étude rappelle que les activités de MSF en Afrique du Sud étaient déjà en phase de réduction lorsque les Green Initiatives ont été lancées. Cette situation semble avoir limité l'engagement envers le mécanisme, en raison des incertitudes sur la durée des opérations et de priorités concurrentes. Comme l'a résumé un participant : « *C'était une période de consolidation où l'on se demandait s'il valait encore la peine de déposer des propositions Green Initiatives.* »

Le projet Butterworth nuance toutefois cette lecture. Il concernait un projet récent, situé dans une zone isolée et confronté à une forte instabilité des infrastructures.

Ce cas soulève ainsi plusieurs questions :

- Dans quelles conditions opérationnelles les initiatives environnementales paraissent-elles suffisamment pertinentes pour justifier l'investissement demandé ?
- A quel moment OCB peut-elle investir dans des infrastructures ou des changements comportementaux de plus long terme ?
- Comment la réduction progressive des opérations influence-t-elle la volonté d'expérimenter ?

5. *Le portefeuille des Green Initiatives semble avoir influencé le comportement des équipes lors de la préparation des propositions*

Plusieurs entretiens suggèrent que la proposition solaire de Butterworth a été inspirée par le succès rencontré par d'autres projets solaires dans le portefeuille Green Initiatives. Cela pourrait refléter un effet de signal : les équipes observent quels types de projets semblent avoir le plus de chances d'être retenus et adaptent leurs propositions en conséquence. Les éléments recueillis restent toutefois limités.

6. *Des actions visant à réduire l'empreinte environnementale ont été menées en dehors du cadre des Green Initiatives*

Plusieurs personnes interrogées ont décrit des initiatives environnementales mises en œuvre dans le cadre des budgets ordinaires : remplacement de l'éclairage, amélioration des systèmes de climatisation, réduction de la consommation énergétique ou encore recours à des véhicules hybrides dans d'autres pays de la région. Green Initiatives ne constitue donc pas un indicateur exhaustif de l'engagement environnemental.

7. *Le calendrier et le fonctionnement de Green Initiatives semblent avoir avantagé les propositions techniquement mûres*

Plusieurs participants ont évoqué des délais de soumission relativement courts, leur chevauchement avec les exercices budgétaires de l'ARO et les possibilités limitées d'échanges itératifs avec le Working Group. Ces contraintes semblent avoir favorisé les propositions déjà bien définies sur le plan technique, faciles à spécifier et immédiatement compréhensibles d'un point de vue opérationnel.

8. *Des incertitudes demeurent quant à la visibilité de la mise en œuvre et au suivi*

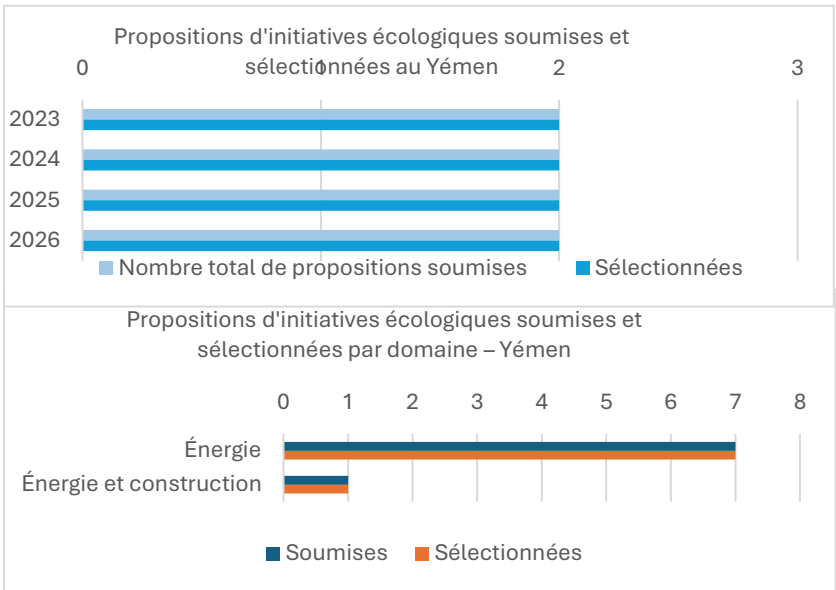
Un aspect important du cas de l'Afrique du Sud réside dans l'incertitude qui plane, selon certaines informations, quant à la mise en œuvre effective du projet solaire de Butterworth. Plusieurs personnes interrogées ont fait part de leurs doutes quant à l'état d'avancement de ce projet.

YÉMEN

Contexte

- **Présence d'OCB depuis** : 2020
- **Situation du conflit** : conflit armé
- **Motif(s) d'intervention** : Conflit et violence
- **Nombre total de projets à ce jour** : 2 (dont 1 clôturé depuis 2023)
- **Budget moyen 2023-2026** : à confirmer

Propositions d'initiatives vertes



Vue d'ensemble

Le Yémen a été retenu comme étude de cas en raison de la soumission répétée de propositions, toutes retenues au fil de plusieurs années, avec une forte concentration sur les initiatives liées à l'énergie. Le Yémen constitue également un contexte d'urgence particulièrement instable, remettant en question l'idée selon laquelle les Green Initiatives ne fonctionneraient que dans des environnements relativement stables.

Les entretiens et l'analyse documentaire montrent que cette étude de cas n'illustre pas une transformation environnementale à l'échelle de la mission. Elle montre plutôt comment OCB a progressivement reconnu l'intérêt opérationnel de technologies permettant de réduire l'empreinte environnementale des opérations dans un contexte marqué par le conflit, l'insécurité liée à l'approvisionnement en carburant, des infrastructures endommagées, des températures extrêmes et un approvisionnement électrique peu fiable. Au fil du temps, les équipes se sont également familiarisées avec ces technologies, en particulier les systèmes solaires et les approches d'optimisation énergétique.

La principale source de légitimité des Green Initiatives au Yémen réside dans leur capacité à résoudre des problèmes énergétiques récurrents qui affectaient directement les opérations médicales et la continuité des soins. Les personnes interrogées ont décrit un contexte marqué par des pénuries de

carburant, la hausse de son coût, les difficultés de transport, le fonctionnement permanent des générateurs, leurs pannes fréquentes, l'instabilité de l'alimentation électrique et les risques que cela faisait peser sur les activités médicales, la chaîne du froid, l'éclairage ou encore la climatisation. Dans ce contexte, les systèmes solaires sont progressivement apparus comme une solution concrète pour réduire la dépendance à des systèmes d'approvisionnement fragiles et renforcer la stabilité des opérations.

Il est important de noter que les systèmes solaires ne sont pas perçus au Yémen comme des technologies nouvelles ou expérimentales. Plusieurs personnes interrogées ont souligné qu'ils étaient déjà largement répandus dans le pays, y compris dans les habitations, en raison de la faible fiabilité du réseau électrique national.

Cette étude de cas présente ainsi une dynamique différente de celle des contextes où le solaire est principalement envisagé comme une innovation ou une expérimentation environnementale. Au Yémen, les installations solaires tendent à être considérées comme une infrastructure ordinaire permettant d'assurer un approvisionnement électrique fiable dans un contexte instable.

Plusieurs personnes interrogées ont également décrit une évolution progressive : les générateurs, autrefois considérés comme la solution par défaut, tendent désormais à devenir des systèmes de secours, tandis que le solaire est de plus en plus envisagé comme la première option. La répétition des projets semble également avoir renforcé la maîtrise technique des équipes, notamment pour le dimensionnement des installations, l'estimation des besoins énergétiques et l'intégration du solaire dans la planification des infrastructures.

L'initiative d'isolation des bâtiments hospitaliers (initiative « Énergie & Construction » dans le graphique précédent) présente une dynamique quelque peu différente. Bien qu'elle n'ait pas encore été mise en œuvre, les personnes interrogées l'ont jugée importante car elle déplaçait l'attention de la seule production d'énergie vers la réduction des besoins énergétiques et l'amélioration des performances des bâtiments. Toutefois, le Yémen n'ayant soumis qu'une seule proposition ne portant pas sur le solaire, il est difficile de conclure que cette approche plus large soit désormais bien établie.

Les éléments recueillis montrent seulement de manière partielle que ces technologies et approches sont désormais intégrées à la planification et à la prise de décision opérationnelles des bureaux pays. Les équipes semblent encore fortement dépendre de l'enveloppe Green Initiatives pour financer ce type d'investissements. Plusieurs personnes interrogées ont également exprimé des préoccupations concernant la maintenance des installations, la gestion des batteries en fin de vie, les capacités locales d'entretien, le transfert au ministère de la Santé et la pérennité des systèmes une fois l'accompagnement technique de MSF terminé.

Les dynamiques émergentes expliquant cette situation

1. Les technologies réduisant l'empreinte environnementale ont acquis une légitimité parce qu'elles réduisaient la vulnérabilité opérationnelle

Dans les propositions comme dans les entretiens, la principale source de légitimité n'était pas la responsabilité environnementale mais la fiabilité des opérations. Les systèmes solaires étaient perçus comme un moyen d'assurer une alimentation électrique stable, de réduire la dépendance au carburant et de limiter les risques liés à la fragilité des chaînes d'approvisionnement. Une personne

interrogée a ainsi décrit le solaire comme synonyme d'« alimentation électrique stable » et de « durabilité opérationnelle ».

Ce sont donc les vulnérabilités opérationnelles — pénuries de carburant, infrastructures endommagées, difficultés d'approvisionnement, surchauffe des générateurs ou difficulté à obtenir des pièces de rechange — qui ont rendu les systèmes solaires pertinents dans les opérations médicales d'urgence, bien davantage que des considérations environnementales.

Les entretiens suggèrent toutefois une évolution progressive des pratiques. Plusieurs personnes interrogées ont indiqué que les générateurs n'étaient plus systématiquement considérés comme la solution de référence et que le solaire tendait désormais à être envisagé en priorité, les générateurs jouant un rôle de secours. Cette évolution paraît importante, car elle laisse penser que certains choix d'infrastructures deviennent progressivement la norme, même si une véritable culture environnementale reste peu visible.

Dans le même temps, cette étude montre que les logiques opérationnelles et environnementales convergent principalement autour des systèmes énergétiques. Les éléments sont en revanche beaucoup moins probants pour montrer que les considérations environnementales influencent, à elles seules, les autres décisions opérationnelles de la mission.

2. Les Green Initiatives ont créé un espace protégé propice à une réflexion à plus long terme sur les infrastructures dans un contexte d'urgence

L'un des constats les plus marquants est que les Green Initiatives semblent avoir temporairement assoupli la logique budgétaire habituelle des opérations humanitaires d'urgence. Plusieurs personnes interrogées ont décrit les installations solaires comme utiles sur le plan opérationnel mais difficiles à financer dans le cadre des budgets ordinaires en raison de leur coût d'investissement élevé. Les Green Initiatives ont ainsi été qualifiées de « budget de secours » ou de « budget supplémentaire qui libère de l'espace pour d'autres priorités ».

Le mécanisme ne s'est donc pas limité au financement de projets ; il a également permis aux équipes de raisonner sur un horizon temporel différent. Plutôt que de se demander uniquement « De quoi les opérations ont-elles besoin immédiatement ? », il devenait possible de réfléchir à des questions telles que :

- Comment réduire durablement la fragilité des opérations ?
- Quelles infrastructures permettront d'assurer la continuité après le retrait de MSF ?
- Comment diminuer la dépendance à des systèmes d'approvisionnement en carburant instables ?

Comme l'a résumé une personne interrogée, cette enveloppe a permis à l'équipe du Yémen de « penser à quelque chose qui dure ».

L'étude de cas soulève néanmoins une question importante : cette évolution est-elle durable ? Plusieurs personnes interrogées estiment qu'en l'absence des Green Initiatives, les investissements solaires auraient toujours du mal à rivaliser avec les priorités médicales immédiates dans les budgets ordinaires.

La question reste donc ouverte : les Green Initiatives ont-elles réellement modifié les logiques de planification ou ont-elles simplement suspendu temporairement les contraintes budgétaires grâce à un mécanisme parallèle ?

3. La familiarité avec les systèmes d'énergie solaire augmente progressivement.

Grâce aux investissements répétés dans les Green Initiatives, les équipes semblent avoir développé une meilleure maîtrise technique des systèmes solaires, davantage de confiance dans leur utilisation et une acceptation croissante de ces solutions dans la planification des infrastructures. Plusieurs personnes interrogées ont décrit le solaire comme devenant de moins en moins exceptionnel, les générateurs étant progressivement relégués au rôle de système de secours.

Il convient toutefois d'être prudent : cette évolution ne signifie pas nécessairement que les considérations environnementales orientent davantage les décisions opérationnelles. Comme indiqué précédemment, le solaire est avant tout perçu comme une réponse à des besoins opérationnels.

L'initiative d'isolation des bâtiments apparaît intéressante à cet égard, car elle déplace l'attention de la seule production d'énergie vers la réduction des besoins énergétiques, l'amélioration des performances thermiques des bâtiments et le recours à des solutions de refroidissement passif. Toutefois, le Yémen n'ayant soumis qu'une seule proposition importante en dehors du solaire, les éléments restent insuffisants pour conclure à une diversification plus large.

4. Le développement du solaire stabilise les opérations tout en augmentant la demande énergétique

L'étude met en évidence une tension intéressante. Si les systèmes solaires réduisent la dépendance aux carburants et renforcent la stabilité des opérations, plusieurs personnes interrogées ont observé qu'une énergie plus fiable favorisait également une augmentation de la consommation. Certaines structures ont ainsi davantage utilisé la climatisation ou d'autres équipements énergivores parce que l'électricité était devenue plus disponible.

Le solaire peut donc, simultanément, réduire le recours aux générateurs et accroître les besoins énergétiques des structures.

Cette observation souligne l'intérêt de l'initiative d'isolation, qui cherche à réduire la demande énergétique plutôt qu'à augmenter uniquement l'offre.

5. Le pragmatisme apparaît comme un principe plus structurant que l'innovation ou l'ambition environnementale

Les données montrent que les technologies réduisant l'empreinte environnementale ne deviennent pertinentes que lorsqu'elles s'adaptent aux réalités opérationnelles. Les personnes interrogées ont constamment insisté sur l'importance d'utiliser des matériaux disponibles localement, de garantir la maintenance des installations et de s'assurer que le ministère de la Santé pourra les exploiter après le retrait de MSF.

À propos de l'initiative HVAC, une personne interrogée a insisté sur la nécessité d'adapter les solutions au contexte yéménite, de limiter leur périmètre à des parties gérables des hôpitaux et de trouver un équilibre entre ambition et faisabilité.

Plus largement, les initiatives étaient rarement décrites uniquement sous un angle environnemental. Elles étaient surtout présentées à travers leur faisabilité opérationnelle, leur contribution à la continuité des soins, à la fiabilité énergétique et leur capacité à fonctionner dans le contexte yéménite.

6. La durabilité est principalement appréhendée à travers la pérennité des infrastructures et la faisabilité après le retrait de MSF

Les propositions et les entretiens associent principalement la durabilité à la continuité de l'alimentation électrique, à la robustesse des infrastructures, à la réduction de la dépendance au carburant et à la capacité des systèmes à continuer de fonctionner après le retrait de MSF. Les questions de transfert au ministère de la Santé, de maintenance, de formation et de capacités locales reviennent régulièrement.

En parallèle, plusieurs interrogations demeurent concernant la gestion des batteries usagées, l'absence de filières de recyclage et la dépendance à des fournisseurs spécialisés.

Cette étude de cas met ainsi en évidence une dynamique intéressante : les systèmes solaires renforcent la résilience opérationnelle tout en créant de nouvelles dépendances techniques (batteries, maintenance, expertise spécialisée et services de long terme).

7. Les « solutions les plus accessibles » peuvent masquer des limites organisationnelles plus profondes

Plusieurs personnes interrogées ont décrit les systèmes solaires comme les solutions les plus faciles à mettre en œuvre dans les Green Initiatives. Ils sont immédiatement utiles sur le plan opérationnel, OCB dispose déjà des compétences techniques nécessaires, leurs bénéfices sont mesurables (réduction des émissions et économies de coûts) et ils répondent directement à des besoins opérationnels.

Cela explique probablement pourquoi les projets solaires ont rencontré un tel succès au Yémen.

Mais cette situation soulève également une question : cette excellente adéquation avec les besoins opérationnels ne révèle-t-elle pas aussi certaines limites du mécanisme ? Le Yémen n'a soumis qu'une seule proposition importante en dehors du solaire, et les éléments disponibles montrent peu d'engagement dans des domaines tels que la gestion des déchets, les achats responsables ou les changements de comportement à plus grande échelle.