

Rapport d'évaluation

MARS 2025

ALINE HUBERT ET JOHANA BRETOU-KLEIN

VOYAGE, VOYAGE... DURABLE ! LES ONG EN MOUVEMENT

ANALYSE DU COVOITURAGE AU LIBAN



Co-funded by
the European Union



SOMMAIRE

RÉSUMÉ À L'INTENTION DES DÉCIDEURS POLITIQUES	4
INTRODUCTION	6
Contexte	6
Objectifs	6
MÉTHODOLOGIE ET APPROCHE	6
Matrice d'évaluation	6
Étapes de la méthodologie	8
Principaux résultats attendus	9
RÉSULTATS DE L'INITIATIVE DE COVOITURAGE	10
Un contexte libanais favorable dans une certaine mesure	10
Enjeux de sécurité - dois-je partager ou non ?	10
Questions techniques	12
La représentation des avantages économiques et environnementaux en question	14
Le système de covoiturage, une occasion de socialisation bienvenue	16
Quelle durabilité ?	17
ANALYSE DES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE ET DE COLLABORATION	19
Une structure de gouvernance qui se met progressivement en place	19
La communication interne, un élément essentiel	20
Le syndrome du manque de temps	22
Apprendre à travailler ensemble	22
Approche participative et prise de décisions	23
AU-DELÀ DU PROJET, UN DÉFI PLUS LARGE CONSISTE À CHANGER LES MENTALITÉS EN CE QUI CONCERNE LES TRANSPORTS	25
Résistance culturelle interne et changement	25
Résistance organisationnelle et changement	25
Nécessité d'un engagement individuel et d'une exemplarité de la part de la direction	27
Potentiel de répliation	28
Autres initiatives en cours dans le domaine des transports	29
RECOMMANDATIONS	30
Aux ONG partenaires : de la participation <i>ad hoc</i> à l'intégration complète du covoiturage	30
Au personnel du projet : clarifier la gouvernance et consolider le modèle économique	31
Aux bailleurs de fonds : encourager la mutualisation et financer la transition	32
À la communauté humanitaire : changer votre façon de voir et de faire les choses	32
CONCLUSION	33
ANNEXES	34

A- MODELES DE GUIDES D'ENTRETIEN	34
a. Groupe 1 - personnel du projet et parties prenantes	34
b. Groupe 2 - ONG participant actuellement à l'initiative	34
c. Groupe 3 - ONG ne faisant plus partie de l'initiative	35
d. Groupe 4 – ONG qui n'a jamais participé à l'initiative	36
B- PRESENTATION DE L'ATELIER - RESULTATS DU SONDAGE	36

ACRONYMES

BHA	Bureau des Affaires Humanitaires - USAID
CO ₂ e	Équivalent en dioxyde de carbone
GES	Gaz à Effet de Serre
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
IA	Intelligence Artificielle
IC	Initiative de Covoiturage
MoU	Memorandum of Understanding (soit un protocole d'accord)
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONGI	Organisation Non Gouvernementale Internationale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RC	Responsable du Covoiturage
RH	Ressources Humaines

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes celles et ceux qui ont contribué à l'initiative de covoiturage et à cette évaluation, que ce soit par le biais d'entretiens, de réunions de suivi ou d'ateliers. Nous sommes particulièrement reconnaissant·e·s au Fleet Forum - Rose Van Steijn et Cyril Pierrot - et à Hulo pour leurs précieux conseils et leur soutien constant dans la réalisation de cette évaluation. Bien entendu, cette initiative n'aurait jamais pu se développer comme elle l'a fait sans l'aide des bailleurs de fonds - la DG ECHO et le CDCS - que nous tenons également à remercier.

RESUME A L'INTENTION DES DECIDEURS POLITIQUES

L'**initiative de covoiturage des ONG (IC), lancée il y a près de trois ans au Liban**, se trouve aujourd'hui à un tournant de son histoire, puisque les financements arrivent à leurs termes et que la personne à l'origine du projet se prépare à passer le relais aux ONG partenaires elles-mêmes. Ce rapport d'évaluation présente les **principaux résultats et enseignements tirés** de cette expérience innovante et inspirante pour la gestion de la mobilité dans le secteur de l'aide et d'autres zones d'intervention humanitaires.

S'appuyant sur un contexte géographique favorable, dans un pays relativement petit avec des routes de bonne qualité très fréquentées par les ONG, et sur un agenda environnemental de plus en plus mis en avant au sein de l'aide internationale, l'initiative rassemble actuellement 7 ONG internationales qui ont effectué, entre juin 2022 et décembre 2024, 249 voyages partagés sur un total de 2310 voyages rapportés par les partenaires. Avec l'aide de l'équipe du projet, ces **ONG ont réussi à surmonter les problèmes sécuritaires et techniques** qui ont, sans surprise, ponctué l'initiative. Par le dialogue et l'intelligence collective, les organisations partenaires ont pu se mettre d'accord sur les horaires, les itinéraires, l'outil de réservation et les processus tels que le système de remboursement. Cette approche demande naturellement du temps pour les discussions, les compromis et les ajustements, et certaines ONG ont finalement choisi de se retirer. Cependant, l'initiative offre plusieurs avantages clés. Le partage des trajets permet logiquement de réduire les coûts de transport et l'impact sur l'environnement. Il favorise également le renforcement des liens entre les organisations, en donnant au personnel des ONG l'occasion de se rencontrer, d'échanger des idées, en un mot, de socialiser. Au cours de l'initiative, un véhicule plus grand a été ajouté à la flotte partagée afin d'augmenter la capacité de transport, car l'initiative avait précédemment été limitée par le nombre de sièges disponibles. Bien que cela soulève des questions sur les avantages économiques et environnementaux de l'initiative, cela souligne également un objectif crucial de tout système de covoiturage : **la réduction globale du nombre de véhicules**.

Par ailleurs, une initiative de covoiturage est avant tout une **expérience de mutualisation, ce qui soulève nécessairement des questions de gouvernance**. Pour l'initiative de covoiturage entre ONG au Liban, la gouvernance s'est construite au fil de l'eau, entre les organisations partenaires et avec l'appui du coordinateur du projet, mais surtout à travers une **approche extrêmement participative**. Cette dernière a non seulement permis aux ONG de façonner la gouvernance en fonction de leurs besoins, mais aussi de s'approprier l'initiative. Toutefois, des améliorations sont encore possibles en termes de **clarification et de formalisation des rôles, des responsabilités et des mécanismes, ainsi que dans le processus de prise de décision**. La communication est également une question clé à multiples facettes. En effet, le succès de l'initiative dépend autant - sinon plus - des systèmes de communication au sein de chaque ONG qu'entre les ONG et l'équipe du projet, et entre les ONG elles-mêmes. Enfin, derrière cette initiative se cache avant tout un **processus d'apprentissage de coopération entre organisations**, qui demande évidemment du temps - surtout pour sa mise en place, car c'est quelque chose de nouveau pour les ONG - mais aussi de l'intelligence relationnelle et une volonté de changement.

Enfin, l'initiative reflète d'autres enjeux stratégiques souvent négligés par les organisations : les **changements de vision et de comportement**. Par exemple, **la résistance culturelle** au covoiturage peut être très forte. C'est le cas au Liban, où les gens préfèrent le confort de la voiture privée et où les transports publics ou informels ne sont pas considérés. C'est également le cas dans le secteur humanitaire, où la voiture privée avec chauffeur·e n'est pas perçue comme un luxe mais plutôt comme quelque chose d'acquis. Cependant, le changement doit avoir lieu à la fois au niveau individuel et organisationnel, d'où **l'importance du portage institutionnel et du rôle du top management** dans la transformation de l'initiative en une pratique organisationnelle. Pour les postes de direction, il s'agit de **donner l'exemple, mais aussi de reconnaître et de récompenser les comportements individuels** qui vont dans le bon sens et contribuent à l'émergence de nouvelles habitudes plus

vertueuses. En outre, la direction générale peut soutenir ouvertement l'initiative au niveau de l'organisation - en **en faisant l'option principale pour les déplacements plutôt que l'exception**. Car, même si les organisations membres ne le réalisent pas forcément, l'initiative ne rend pas seulement la mobilité plus écologique, plus sociale et moins coûteuse, elle a aussi **un pouvoir transformateur** dans le sens où elle aide, plus généralement, à repenser les raisons même des déplacements et les modèles d'organisation sur lesquels reposent aujourd'hui les ONG.

En somme, **plusieurs recommandations stratégiques** peuvent être formulées à l'intention de la communauté humanitaire :

- Transformer l'engagement en faveur de la transition écologique en actions concrètes ;
- Soutenir les changements sociétaux positifs en les intégrant dans les modèles organisationnels et le mode de fonctionnement de la communauté humanitaire ;
- Montrer l'exemple pour remettre en cause l'idée que la mobilité individuelle est la norme et encourager des changements positifs dans les comportements sociaux ;
- Dépasser la peur des risques administratifs en faisant l'expérience de ressources partagées et en faisant confiance au pouvoir de l'action collective.

INTRODUCTION

CONTEXTE

Ce document présente le **rapport d'évaluation de l'initiative de covoiturage (IC) au Liban menée par le Fleet Forum**. Ce dernier est la principale organisation à but non lucratif au monde qui se consacre à un transport humanitaire plus propre, plus sûr et plus efficace. Grâce à une gestion professionnelle des flottes de véhicules, le Fleet Forum aide ses membres à apporter une aide vitale aux communautés dans le besoin de manière durable. En 2022, convaincu de l'importance d'explorer de nouvelles façons voyager, le Fleet Forum a lancé, en partenariat avec Hulo¹, le système de covoiturage entre ONG au Liban. En effet, alors que le secteur humanitaire, au nom du principe de « ne pas nuire », appelle à la réduction de l'empreinte environnementale du secteur de l'aide, le covoiturage apparaît comme une bonne pratique environnementale qui pourrait également contribuer à réduire les coûts de déplacement et à favoriser la collaboration entre les parties prenantes.

Un rapport de démarrage exposant la méthodologie de l'évaluation a déjà été soumis au Fleet Forum le 12 février.

OBJECTIFS

Après presque trois ans d'expérimentation au Liban, l'initiative du Fleet Forum se trouve aujourd'hui à un tournant stratégique de son évolution puisque plusieurs financements arrivent actuellement à leur terme. C'est donc le moment de prendre du recul et d'analyser l'initiative dans son ensemble, son histoire, son fonctionnement et ses résultats.

Cette évaluation est avant tout une opportunité d'apprentissage collectif pour explorer de nouvelles façons de collaborer afin d'améliorer la qualité de l'aide, en termes de coût, d'empreinte environnementale ou encore d'émulation de collaboration entre les ONG. **L'objectif principal** de cet exercice est donc de **réaliser une évaluation technique et systémique de l'initiative de covoiturage du Fleet Forum** à travers les quatre objectifs spécifiques suivants :

- (1) **évaluer si l'initiative a atteint les objectifs prévus** en matière d'efficacité opérationnelle, de rentabilité et d'avantages environnementaux ;
- (2) **s'interroger sur les mécanismes de collaboration** mis en œuvre, y compris les aspects liés à la gouvernance ;
- (3) **analyser le potentiel du projet à créer des changements comportementaux et sectoriels** vis-à-vis du transport humanitaire ;
- et (4) **identifier les principaux facteurs de réussite et les enseignements tirés en vue de la mise à l'échelle et de la répliquabilité de l'initiative.**

METHODOLOGIE ET APPROCHE

MATRICE D'EVALUATION

Pour atteindre les objectifs, l'évaluation s'est appuyée sur la matrice d'évaluation suivante, qui comprend des questions d'évaluation, des sous-questions, des critères d'évaluation basés sur les recommandations de l'OCDE et des sources de données.

¹ [Together we are Stronger - Hulo](#)

Questions d'évaluation	Critères d'évaluation - Sous-questions	Sources de données
Dans quelle mesure cette initiative contribue-t-elle à résoudre les problèmes liés aux voyages humanitaires au Liban ?	<p>Pertinence - Dans quelle mesure le projet est-il pertinent par rapport au contexte social, environnemental, économique et politique libanais et aux actions humanitaires mises en œuvre dans le pays ?</p> <p>Efficacité - L'initiative a-t-elle permis aux partenaires de se rendre sur le terrain comme ils le souhaitent ? Dans quelle mesure l'initiative a-t-elle réduit l'impact environnemental négatif (émissions de gaz à effet de serre, pollution) des déplacements ? L'initiative a-t-elle également permis de réduire les frais de déplacement des partenaires ? La planification des déplacements a-t-elle été efficace ?</p>	<p>Entretiens avec des parties prenantes basées au Liban et des bailleurs</p> <p>Évaluation précédente</p> <p>Analyse issue des rapports d'avancement</p> <p>Données et analyses économiques et environnementales</p> <p>Entretiens avec Hulo et les partenaires de terrain</p>
Comment les différents partenaires apprécient-ils les mécanismes de gouvernance et de collaboration de l'initiative ?	<p>Cohérence - Dans quelle mesure l'initiative proposée a-t-elle été cohérente avec les politiques et pratiques administratives, financières, sécuritaires et environnementales, ainsi qu'avec les règles de gestion de projet des humanitaires ? Quelles ont été les tensions entre le projet et ces différentes politiques et pratiques ? Comment ont-elles été surmontées ? A l'inverse, les partenaires ont-ils tenté de s'adapter à un système mutualisé ?</p> <p>Efficacité - Comment les mécanismes de coordination et de collaboration avec les partenaires ont-ils facilité la mise en œuvre du projet ?</p> <p>Efficience - Dans quelle mesure la coordination et la collaboration sont-elles devenues plus efficaces au fil du temps et comment pourraient-elles être améliorées ?</p> <p>Durabilité - Dans quelle mesure les partenaires s'approprient-ils l'initiative ?</p>	<p>Entretiens avec le siège et les partenaires sur le terrain</p> <p>Sondage et atelier</p> <p>Évaluation précédente</p> <p>Entretiens avec le personnel du projet, Hulo et les partenaires sur le terrain</p> <p>Entretiens avec le personnel du projet, Hulo et les partenaires sur le terrain</p> <p>Entretiens avec le siège et les partenaires sur le terrain</p>
Comment cette initiative a-t-elle contribué à générer une nouvelle approche et des changements organisationnels dans le secteur humanitaire en matière de déplacements et de mutualisation ?	<p>Impact - Le projet a-t-il entraîné des changements au niveau individuel, en ce qui concerne le changement de comportement ou, au contraire, la résistance au changement ? Le projet a-t-il entraîné des changements au niveau de l'organisation, en ce qui concerne les processus et les procédures ?</p> <p>Durabilité - Ces changements structurels sont-ils durables au-delà du projet ? A quelles conditions ?</p>	<p>Entretiens avec le personnel du projet, les partenaires au siège et sur le terrain et les parties prenantes.</p> <p>Évaluation précédente</p> <p>Entretiens avec le personnel du projet, le personnel de terrain et les parties prenantes.</p>
Quels sont les enseignements tirés de cette expérience qui pourraient la rendre durable et éventuellement répliquable ?	<p>Efficacité - Quels ont été les facteurs de réussite et les obstacles rencontrés au cours du projet ? Dans quelle mesure est-il possible d'étendre ou de répliquer l'initiative ?</p> <p>Durabilité - Dans quelle mesure les coûts et l'efficacité environnementale du covoiturage - s'ils sont confirmés - peuvent-ils assurer la durabilité de l'initiative ? Plus généralement, comment les différents partenaires envisagent-ils la durabilité de cette initiative ?</p>	<p>Entretiens avec le personnel du projet, les partenaires sur le terrain et les parties prenantes.</p> <p>Sondage et atelier</p> <p>Analyse issue des rapports d'avancement</p> <p>Entretiens avec le personnel du projet, les partenaires au siège et sur le terrain et les parties prenantes.</p> <p>Sondage et atelier</p>

ÉTAPES DE LA MÉTHODOLOGIE

Cette méthodologie et cette approche ont été conçues en étroite consultation avec le comité d'évaluation au cours de la phase de démarrage.

1. Phase de recherche et collecte de données

Cette étape a consisté à effectuer un **examen des documents** afin de bien comprendre le projet, ses objectifs principaux, ainsi qu'une analyse de l'évaluation qui avait précédemment été réalisée. Les 21 documents ont été codés sur MaxQDA.

Dans le même temps, l'équipe a mené des **entretiens avec des informateurs clés** représentant les ONG partenaires (au siège et sur le terrain, le personnel du projet et les parties prenantes). L'équipe a proposé de cibler spécifiquement cinq groupes différents de parties prenantes :

- 1) **Le personnel du projet** (y compris un chauffeur) **et les parties prenantes** (comme les bailleurs, Hulo, etc.) ;
- 2) **Les ONG qui participent actuellement à l'initiative** :

Ce groupe a été divisé en deux groupes distincts :

- a) les organisations très actives ;
- b) et celles qui le sont moins.

Cette distinction nous permettra de comprendre les différentes motivations et contraintes des partenaires de l'initiative ;

- 3) **Les ONG qui ne font plus partie de l'initiative** ; s'il y en a, il est essentiel d'identifier les points de rupture et les raisons pour lesquelles elles ont quitté l'initiative, et de comprendre dans quelle mesure cela peut représenter un risque pour l'initiative ;
- 4) **Les ONG qui n'ont jamais participé à l'initiative**. Il serait intéressant de comprendre pourquoi certains partenaires potentiels précédemment identifiés ont refusé de se joindre à cette initiative de mutualisation ;
- 5) **ONG locales**.

Au total, 13 entretiens avec 14 personnes ont eu lieu, sur les 19 personnes contactées par l'équipe d'évaluation. Les principales raisons du refus de participer au processus d'évaluation après deux relances de l'équipe d'évaluation étaient le manque de temps (2) et l'absence de réponse (4). Le tableau ci-dessous donne un aperçu de la répartition des personnes interrogées. Les 14 entretiens ont été automatiquement transcrits et codés dans MaxQDA pour l'analyse.

Tableau 1: Récapitulatif des entretiens individuels menés dans le cadre du processus d'évaluation.

Groupe	Description	Total
1	Personnel du projet et parties prenantes (donateurs, hulo...)	3
2a	ONG participant actuellement à l'initiative - très actives	3
2b	ONG participant actuellement à l'initiative - moins actives	3
3	Les ONG ne font plus partie de l'initiative	2
4	Les ONG n'ont jamais participé à l'initiative	3
5	ONG locales	0
Total		14

Ces entretiens anonymes avaient pour but de mieux comprendre les obstacles et les éléments facilitateurs que les organisations peuvent rencontrer dans le cadre de l'initiative de covoiturage. Ce processus a également permis de mettre en lumière certains exemples parlants (par exemple, les bonnes pratiques ou les écueils) des parties prenantes. *Les modèles d'entretien pour chaque groupe se trouvent en annexe.*

Il est important de noter que l'équipe d'évaluation n'a pas réussi à interviewer le responsable du covoiturage (RC), même après plusieurs relances.

2. Sondage et atelier

L'équipe a également proposé de réaliser un court **sondage** anonyme auprès de quelques parties prenantes (personnel du partenaire, représentants au siège et sur le terrain des ONG les plus actives, représentant de Hulo et, si possible, un représentant d'une ONG qui ne fait plus partie de l'initiative) en se concentrant sur la deuxième question d'évaluation concernant les **mécanismes de gouvernance et de collaboration**. En effet, ces derniers jouent un rôle clé dans toutes les activités de collaboration et plus encore, de mutualisation

Au total, l'équipe d'évaluation a reçu 9 réponses (anonymes), dont 7 personnes qui se sont identifiées comme faisant partie de la "logistique", 1 personne qui s'est identifiée comme faisant partie de la "direction" et une personne comme faisant partie des "partenariats". 8 personnes se sont identifiées comme faisant partie d'une organisation partenaire et une personne s'est identifiée comme personnel de projet (ou associé). **Le taux de réponse au sondage a été de 39 %** (9 répondants sur les 23 personnes contactées par l'équipe d'évaluation).

Les résultats du sondage ont été présentés lors d'**un atelier en visioconférence** avec des personnes sélectionnées, faisant toutes partie d'une organisation partenaire en fonction de leur implication dans l'initiative, et sans aucun membre du personnel du projet afin de garantir la confidentialité et de limiter la partialité des résultats. *La présentation des résultats de l'atelier se trouve en annexe.*

3. Analyse critique des données collectées

Les résultats de la collecte de données et de la phase de recherche ont été soigneusement triangulés afin de valider les résultats et d'élaborer les recommandations figurant dans le présent rapport.

4. Rédaction du rapport et présentation préliminaire des résultats

Sur la base de l'analyse précédente, le Groupe URD a produit une version provisoire du rapport d'évaluation et l'a soumis au Fleet Forum avant la réunion de présentation des résultats préliminaires. La présentation des résultats préliminaires (qui a eu lieu le 12 mars) a permis de valider collectivement l'analyse et de formuler des recommandations pour l'équipe de projet et le Fleet Forum. Les principales leçons apprises et les recommandations réalisables ont également été compilées dans une présentation PowerPoint à l'usage du Fleet Forum et de Hulo, pour de futures initiatives de covoiturage sur la base de la présentation des résultats préliminaires et des échanges qui ont eu lieu.

PRINCIPAUX RESULTATS ATTENDUS

À la fin de la mission d'évaluation, les documents suivants avaient été produits :

- Rapport de démarrage;
- Rapport d'évaluation final (le présent document) ;
- Leçons apprises (PowerPoint).

RESULTATS DE L'INITIATIVE DE COVOITURAGE

UN CONTEXTE LIBANAIS FAVORABLE DANS UNE CERTAINE MESURE

Le choix du Liban pour mener une phase pilote de l'initiative de covoiturage entre ONG semble **globalement justifié**.

En effet, **la géographie du Liban se prête bien à** une telle initiative : le pays est petit, les trajets ne prennent pas plus d'une journée ; il n'y a que trois routes principales, très fréquentées et en assez bon état, qui ne posent donc pas de difficultés logistiques.

En outre, le Liban est un pays qui compte un **grand nombre d'ONG**, dont la plupart des projets sont souvent concentrés dans les mêmes zones. Par conséquent, les ONG utilisent les mêmes routes, à des heures similaires, mais chacune indépendamment avec ses propres véhicules.

Cependant, le **covoiturage n'est pas une pratique courante au Liban**. Bien que certains systèmes de covoiturage aient été développés (par exemple "Balabenzine"), ils ne semblent pas encore avoir réussi à transformer les habitudes individuelles, et certains ont même périclité. Plus généralement, les transports publics étant peu développés au Liban, les Libanais ne semblent pas habitués à partager des véhicules. A l'inverse, en raison d'un puissant lobby automobile, la culture de la voiture individuelle semble très forte, lui conférant un certain statut social, et peu de personnes sont habituées à marcher. Par conséquent, le nombre de véhicules au Liban augmente chaque année et en 2021, le secteur des transports a contribué à 23 % de l'empreinte carbone totale du Liban (PNUD, 2021).

De même, si la résistance au changement des acteurs humanitaires ne semble pas spécifique au Liban, il existe néanmoins des endroits où les pratiques sont un peu différentes. Comme le souligne l'une des personnes interrogées ayant travaillé à l'étranger, *" dans d'autres pays (Sud-Soudan, Sierra Leone, etc.), les voitures partent, que l'on soit là ou pas. Il faut donc s'assurer d'être présent. Malheureusement, ce n'est pas le cas au Liban. "*

De plus, le Liban est pris depuis des décennies dans des **tensions politiques régionales et internationales**, qui se sont récemment intensifiées. Si certaines personnes considèrent que le contexte libanais est relativement stable et donc favorable à une initiative de covoiturage, d'autres s'inquiètent de la situation sécuritaire très volatile qui pourrait mettre un terme à l'initiative.

Enfin, il faut également prendre en compte la **crise économique** que traverse le pays depuis plusieurs années, entraînant des pénuries de carburant et des hausses substantielles des prix des carburants depuis 2019. De même, les pièces détachées semblent plus difficiles à trouver et plus chères, ce qui entraîne une diminution de l'entretien et de la réparation des véhicules. **Le covoiturage pourrait ainsi être vue comme une solution face au risque de pénurie.**

"Si ce n'est pas au Liban, où ?"

ENJEUX DE SECURITE - DOIS-JE PARTAGER OU NON ?

La sécurité est souvent considérée comme l'un des principaux obstacles au covoiturage, en raison des différences entre les politiques de sécurité des organisations. En effet, lors de l'adhésion à l'initiative, il semble que les questions liées à la sécurité soient les plus signalées. « Quand partir ? », « où monter/déposer ? », « quelle assurance couvre le déplacement ? » sont quelques-unes des questions qui reviennent.

Les personnes interrogées ont mentionné que **le protocole d'accord (MoU) a permis de couvrir un grand nombre des problèmes signalés**, notamment en ce qui concerne l'**assurance**, puisque chaque ONG est responsable de l'assurance de son propre personnel et que l'organisation qui assume la responsabilité du mouvement (c'est-à-dire l'ONG à qui appartient le véhicule utilisé, ou Solidarités International pour ce qui est de la navette²) assume également la responsabilité du véhicule. Cela a permis de simplifier le processus d'adhésion et de fonctionnement, en évitant par exemple la signature de décharges de responsabilité.

Les organisations ayant des politiques différentes, on peut supposer que l'initiative devrait s'aligner sur celle qui a la politique la plus stricte, de manière à s'adapter également aux autres. En fait, les personnes interrogées ont souligné une **différence entre les ONG françaises et les ONG de culture anglo-saxonne**, ces dernières étant plus strictes et plus réticentes à adhérer que les premières. Cependant, il est important de noter que certaines personnes interrogées ont mentionné que c'était plutôt les **difficultés perçues que les difficultés réelles** qui pouvaient entraver le processus d'adhésion – « nous *supposons* que c'est trop compliqué et/ou que ce n'est pas conforme à nos politiques ».

Ainsi, pour les organisations qui ne font plus partie de l'initiative ou qui n'y ont jamais participé, les **politiques de sécurité ont été évoquées comme le principal motif de non-adhésion**. Elles ont souligné que leurs règles impliquaient un suivi étroit des mouvements de leur flotte, comme la validation quotidienne des mouvements le matin, ou l'obligation pour le·a chauffeur·e d'accompagner le personnel partout, même une fois arrivé à destination, ou encore la mise en place de zones de sécurité sur la route. Ce type de protocoles semble trop strict pour s'adapter au covoiturage avec d'autres organisations, exigeant une planification à l'avance (au lieu d'une planification quotidienne) ou un·e chauffeur·e partagé·e plutôt qu'un·e chauffeur·e assigné·e à un membre du personnel spécifique. Au final, il s'agit de la principale justification donnée pour ne pas participer à l'initiative.

Les personnes interrogées ont néanmoins indiqué que la manière dont l'initiative a été mise en place a permis une certaine **flexibilité dans le maintien de l'initiative et une adaptation aux différents contextes de sécurité**. Par exemple, en ce qui concerne le point de dépôt, une organisation a indiqué que les ronds-points (qui avaient l'avantage d'être centraux) n'étaient pas compatibles avec leur protocole de sécurité. À la suite de ce commentaire, le point de dépôt a été dédoublé : un au rond-point et un autre sur un parking à proximité. Ce changement a permis à l'organisation de maintenir le personnel en mesure d'utiliser le service de navette. Il est donc important que la structure permette cette adaptabilité et que les organisations fassent part de ce type de retour d'information lors de la réunion bihebdomadaire afin qu'une action collective puisse être envisagée. Cependant, cette flexibilité peut avoir ses limites, en particulier lorsque le contexte sécuritaire s'aggrave, comme le montre l'encadré ci-dessous "*Le covoiturage est-il adapté aux situations d'urgence ? Exemple de la guerre au Liban* ».

En ce qui concerne les questions de sécurité, la plupart des personnes interrogées **ont souligné l'importance de disposer d'une personne chargée de la gestion quotidienne des déplacements**, c'est-à-dire d'un·e responsable du covoiturage (RC), afin de s'assurer que les déplacements sont conformes aux restrictions en matière de sécurité. L'évaluation précédente a également mentionné qu'il pourrait être bénéfique "d'inclure le point focal de sécurité de l'organisation dans les discussions sur l'initiative dès le début afin de s'assurer qu'il comprend les défis d'un tel projet. Il est également nécessaire qu'il adopte un comportement de soutien/ "faire en sorte que cela se produise" au lieu de se contenter de signaler les problèmes"³. Dans l'ensemble, il semble que les questions de sécurité puissent être abordées en partie grâce à une **coordination efficace et régulière, par l'intermédiaire du·de la RC, du retour d'information et de l'implication des responsables de la sécurité lors des réunions bihebdomadaires ou dans le cadre de l'initiative**.

La sécurité pourra également être un obstacle lorsqu'il s'agira de répliquer cette initiative dans un autre contexte ou en empruntant d'autres routes. Dans le cas du Liban, par exemple, une autre route pourrait être celle de Damas, car de nombreuses organisations l'empruntent depuis la chute du régime d'Assad en Syrie. Toutefois, cela impliquerait des

² Pour s'affranchir du problème du nombre de places limitées dans les voitures, le projet a choisi de louer une navette partagée (par l'intermédiaire de l'ONG Solidarités International)

³ "Covoiturage entre ONG - Preuve de concept - Rapport de projet", Fleet Forum, 2023

mouvements transfrontaliers, ce qui compliquerait encore l'harmonisation des politiques de sécurité nécessaire à l'initiative de covoiturage.

Le covoiturage est-il adapté aux situations d'urgence ? Exemple de la guerre au Liban

Compte tenu des zones où se déroule le travail humanitaire, on peut se demander si une telle initiative de mutualisation serait adaptée aux contextes d'urgence. Comment l'initiative a-t-elle fonctionné en période de guerre ?

Bien que des dynamiques d'entraide et de coopération soient souvent observées en temps de crise entre les habitant·e·s et les organisations de la société civile, ce contexte soulève, pour les ONG, d'épineux problèmes de sécurité. Contrairement aux habitant·e·s qui ont la liberté de s'organiser comme ils-elles l'entendent et qui peuvent choisir de prendre des risques, les ONG sont responsables de la sécurité de leur personnel. Ainsi, la quasi-totalité d'entre elles sont devenues réfractaires à toute prise de risque.

Dans les contextes de guerre, les **ONG renforcent leurs protocoles de sécurité**, les mouvements sont validés au dernier moment (au moment du départ) pour s'assurer qu'ils sont sûrs. Des couches de validations sont ajoutées, allant parfois jusqu'à la validation de chaque mouvement par le siège. Ces facteurs rendent impossible la confirmation préalable du mouvement à d'autres partenaires, et donc la mutualisation de trajets. La plupart du temps, les chauffeur·e·s doivent rester avec le personnel toute la journée, ce qui est également impossible lors du partage d'un trajet. En outre, les ONG réduisent les déplacements, ce qui réduit les possibilités de covoiturage. Comme l'a souligné l'une des personnes interrogées : *"Bien sûr, nous sommes confronté·e·s à certaines situations, comme un conflit ou une guerre, qui n'ont pas seulement un impact sur ce projet, mais sur l'ensemble du secteur, et ce de différentes manières"*.

A la lumière de ces changements dans un contexte de forte insécurité, il semble que l'initiative ne soit pas appropriée pour la plupart des ONG en temps de guerre. Pourtant, certaines organisations y ont encore eu recours, puisque "entre octobre et décembre, les agences ont temporairement abandonné la modalité habituelle de "partage des trajets" pour attribuer la voiture louée en commun à chaque agence participante"⁴. **Il semble donc important de maintenir l'initiative en temps de guerre, pour la stabilité, la continuité et pour celles et ceux qui en ont encore besoin, et ce même si elle n'est alors probablement pas rentable.**

QUESTIONS TECHNIQUES

Sans surprise, cette initiative, nouvelle pour les ONG et récemment mise en place, a rencontré un certain nombre de difficultés techniques. Certaines ont été résolues, d'autres sont encore en cours. Surtout, il semble que la plupart des éléments techniques mentionnés par les personnes interrogées concernent la navette, plutôt que les voitures partagées, ce qui souligne à quel point la navette est au centre de l'intérêt et de la compréhension du projet. Nous les résumons ici :

- **La gestion du temps**

Les entretiens ont permis d'identifier plusieurs obstacles liés à la gestion du temps :

- **Heure de départ de la navette** : bien que l'horaire ait été choisi collectivement entre ONG partenaires, et ajusté quand cela était nécessaire, il semble que la navette quitte encore le terrain trop tôt pour certaines organisations (vers 14 ou 15 heures, alors que le personnel de certaines ONG doit rester jusqu'à 16 heures sur le terrain) ;
- **Annulations de dernière minute** : certains trajets partagés ont été annulés à la dernière minute, mettant les personnes en difficulté. S'il est vrai que ce type d'aléas - même rare et compréhensible - est assez démotivant, il a aussi été rappelé que la gestion des imprévus fait partie du travail quotidien des ONG, et qu'elle ne peut donc pas être considérée comme un obstacle majeur pour le covoiturage ;
- **Temps d'attente** : comme pour tous les transports partagés, les utilisateur·rice·s doivent gérer les temps d'attente. Cela peut cependant être difficile pour une organisation qui n'a pas de bureau où travailler pendant ce temps. Il est occasionnellement arrivé qu'une autre organisation accueille les personnes dans leurs bureaux, mais il n'existe pour l'instant pas de système coordonné permettant de le faire de manière organisée.

⁴ " Covoiturage Liban Rapport de performance juin 2022 - décembre 2024 ", Fleet Forum, 2024.

De manière anecdotique, mais intéressante, une organisation a en outre souligné que grâce aux horaires fixes du système de covoiturage, elle avait moins d'heures supplémentaires à payer aux chauffeur-e-s.

- **Les itinéraires, les points de départ et d'arrivée**

Une fois encore, bien que les points de rencontre, que ce soit à Beyrouth ou dans d'autres villes, aient été discutés et validés collectivement à partir d'une cartographie des bureaux des organisations partenaires, ils **peuvent être éloignés des bureaux de certains partenaires**. Se rendre au point de rencontre devient alors une complication logistique supplémentaire. C'est d'ailleurs la principale raison invoquée par une ONG pour quitter l'initiative de covoiturage.

Certaines personnes interrogées ont également soulevé un problème **lié aux "derniers kilomètres"**. En effet, un passager peut devoir aller plus loin que la destination finale du véhicule partagé. Dans ce cas, l'organisation doit envoyer une autre voiture de son bureau local pour prendre le passager et le déposer à sa destination finale, ce qui nécessite que l'organisation dispose d'un bureau sur place. Il est à noter que si la destination finale n'est pas très éloignée, le véhicule fait généralement un détour pour déposer les passagers là où ils veulent aller.

Dans le passé, l'initiative a également été limitée par le nombre de places disponibles dans les véhicules, d'où l'idée de louer une navette pour faciliter les trajets partagés sur certains itinéraires. On ne sait pas exactement pourquoi, dans ce cas précis, il n'a pas été possible d'utiliser une autre voiture de l'ONG. Cependant, **l'extension progressive de la navette à d'autres itinéraires que Zahle a également été critiquée** par une personne interrogée qui a estimé que ce changement créait une confusion pour les voyageurs qui étaient auparavant habitués à leur routine avec la navette.

- **L'outil de réservation**

Une personne interrogée a mentionné les limites techniques de l'outil utilisé (une feuille de calcul Excel) pour partager les plans de trajets et identifier les possibilités de covoiturage. A la place, une application appropriée ou même l'IA pourrait être utilisée. Ceci étant dit, l'outil a été **développé pour être aussi peu technologique et peu coûteux que possible, ce qui semble plutôt approprié dans le contexte actuel**. En outre, les gestionnaires de flotte (souvent le chef des chauffeur-e-s car les passager-ère-s n'utilisent pas eux-mêmes le système de réservation) ne semblent pas avoir signalé de problèmes particuliers avec ce système. Néanmoins, l'équipe d'évaluation a entendu dire que certain-e-s gestionnaires de flotte ne partageaient pas tous les trajets prévus. La raison est plus probablement liée à un problème de communication (voir la section *La communication interne, un élément essentiel*), mais s'il apparaît que cela est dû à des problèmes avec l'outil, il pourrait être utile d'envisager de former les gestionnaires de flotte ou d'améliorer l'outil lui-même.

- **Le système de remboursement**

Les personnes interrogées et les résultats du sondage ont mis en évidence les problèmes liés au système de remboursement et ont appelé à une rationalisation du processus. Le système de remboursement, pourtant choisi collectivement et qui a changé au fil du temps, implique beaucoup de paperasse pour apparemment prévenir tout coût inéligible et pour correspondre aux règles de conformité internes des organisations participantes. Dans l'ensemble, il s'agit d'une appréhension très classique de la part des ONG, qui sont devenues, au fil du temps, totalement réfractaires à ce genre de risque. Difficile à déconstruire, cette crainte - parfois vraisemblablement injustifiée - conduit à une **situation paradoxale où les ONG se plaignent d'un système bureaucratique qu'elles ont elles-mêmes choisi "par précaution"**. Il est nécessaire de rationaliser le processus, y compris pour s'assurer que les factures sont envoyées au bon moment, afin d'éviter les décalages budgétaires, qui se produisent avec le système actuel.

Du fait de l'aspect mutualisation, l'initiative peut également obliger les ONG à rembourser et à communiquer avec **plusieurs responsables financier-e-s qui ne connaissent parfois pas bien l'initiative et son cadre**. Ils peuvent se demander à quoi correspondent les factures, et ce d'autant plus si l'organisation n'a pas fait beaucoup de trajets partagés et a peu utilisé la navette. Pour répondre à cette question, certaines personnes ont suggéré d'impliquer davantage les équipes financières dans l'initiative par des réunions plus spécifiques et de clarifier et détailler le système de remboursement dans le MoU.

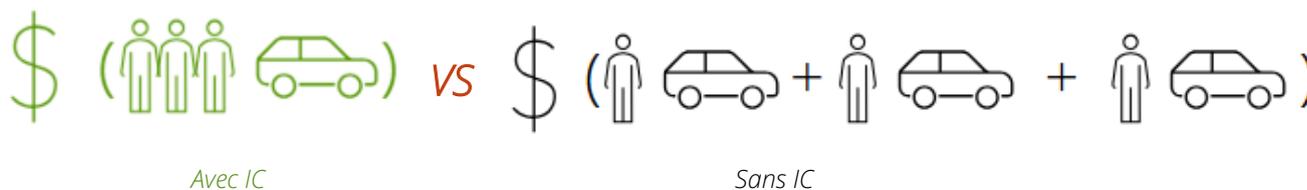
En définitive, les difficultés techniques correspondent surtout à des **difficultés d'ajustement entre organisations, mais aussi à l'intérieur de chaque organisation** puisque de l'initiative est nouvelle pour tout le monde. On comprend ainsi que certains choix, bien que collectifs, restent inadaptés à une organisation particulière, et peuvent même expliquer son départ de l'initiative. Pour toutes les autres organisations, **ces questions techniques n'apparaissent pas comme des défis majeurs**.

LA REPRESENTATION DES AVANTAGES ECONOMIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX EN QUESTION

Mathématiquement, l'utilisation d'un seul véhicule au lieu de plusieurs signifie moins de carburant, moins de détérioration (donc moins de frais d'entretien) et moins d'émissions de carbone. D'où la justification initiale et les résultats attendus du projet. Mais est-ce vraiment le cas ?

Le rapport de performance du Fleet Forum présente régulièrement différents indicateurs, dont l'impact du covoiturage sur les réductions d'émissions (kg CO₂e) et l'impact du covoiturage sur les réductions de coûts (USD), visant à illustrer l'analyse économique et carbone globale. **En décembre 2024 (couvrant la période de juin 2022 à décembre 2024), pour les deux indicateurs, l'initiative de covoiturage semble être 2,16 fois plus efficace que le scénario contrefactuel supposé.** Ce dernier a été construit en se concentrant sur une échelle de déplacement, « en supposant que les agences participantes, si elles ne partageaient pas de mouvements, utiliseraient un véhicule chacune »⁵, puis en multipliant le coût du déplacement par le nombre d'organisations ayant bénéficié de ce déplacement.

L'échelle de triptyque pour le calcul des coûts actuels :



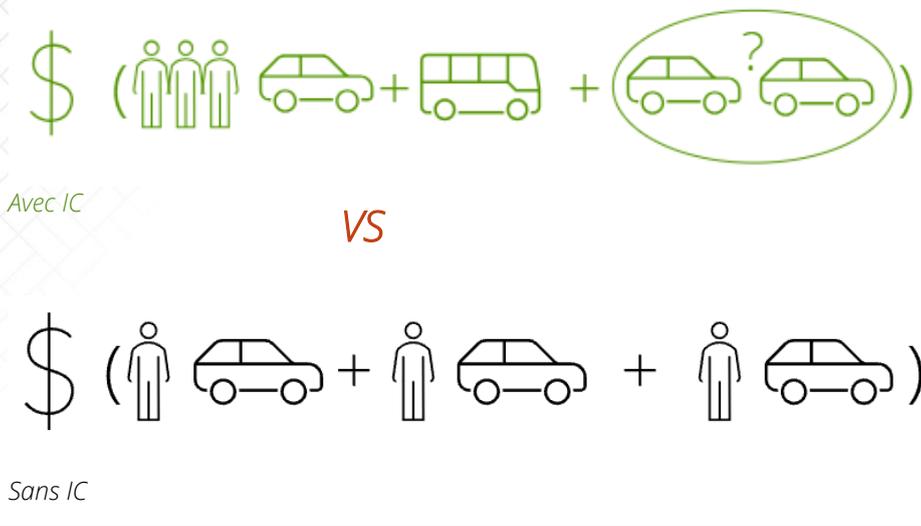
Il est intéressant de noter que peu de personnes interrogées se réfèrent à ce chiffre ou à ce calcul lorsqu'équipe d'évaluation leur a demandé si l'initiative de partage des véhicules permettait de réduire les coûts et les émissions de carbone. En outre, on constate qu'**aucune des organisations partenaires n'a encore réalisé sa propre analyse économique et environnementale**, alors même que les avantages du covoiturage pour chaque organisation ne peuvent être déduits de l'analyse globale puisqu'ils dépendent de modalités internes de chaque organisation (la décision de retirer une voiture par exemple). Ainsi, l'initiative de partage des véhicules peut bénéficier à certaines ONG plus qu'à d'autres, voire représenter un coût supplémentaire pour certaines, mais il semble que les partenaires manquent de temps et peut-être d'outils appropriés pour mener à bien ce travail. Au final, les **opinions sur les avantages économiques et environnementaux de l'initiative de covoiturage reposent principalement sur la logique et, dans une moindre mesure, sur la confiance**. En particulier, les organisations qui ont réussi à réduire leur flotte considèrent logiquement que cela leur permet de réaliser des économies et de réduire leur empreinte carbone. Cependant, pour une organisation, faire partie de l'IC ne conduit pas directement à une réduction de la taille de sa flotte de véhicules. Comme l'a souligné une personne interrogée, avant de prendre la décision de retirer un ou plusieurs véhicules de sa flotte, **il faut disposer de suffisamment de données et d'analyses** et être sûr que le système de covoiturage continuera à fonctionner correctement pour répondre à ses besoins. Pour les organisations qui n'ont pas encore réduit leur flotte, les avis sont plus partagés : certaines pensent que l'initiative permet de réaliser des économies, d'autres non. Certaines considèrent également que l'impact de l'IC **pourrait être à plus long terme**.

Il est vrai que l'objectif du rapport de performance et de son analyse était avant tout d'attirer de nouveaux partenaires, plutôt que d'être précis sur l'impact en examinant principalement l'évolution des trajets partagés et les opportunités manquées.

⁵ " Covoiturage Liban Rapport de performance juin 2022 - décembre 2024 ", Fleet Forum, 2024.

Ceci étant dit, **nous pensons que ce rapport pourrait maintenant être amélioré pour mieux refléter les résultats économiques de l'initiative**. En effet, l'analyse des avantages économiques sous l'angle des déplacements masque le tableau d'ensemble. Le scénario contrefactuel ne tient pas compte du fait que les déplacements auraient très probablement été effectués avec des voitures qui appartiennent déjà à des ONG et avec des chauffeur-e-s qui font déjà partie du personnel des ONG. Ainsi, en réalité, le coût d'un trajet non partagé est en partie déjà payé par les ONG, d'où la **nécessité d'établir une distinction entre les coûts fixes et les coûts variables**. Cette distinction pourrait être faite sur la base du modèle actuel de partage des coûts, directement inspiré de l'expérience du HCR en matière de covoiturage. En outre, la comparaison entre le scénario actuel et le scénario contrefactuel ne tient pas compte du fait que **la navette est un véhicule supplémentaire** par rapport à la flotte initiale. Ainsi, comme l'ont souligné quelques personnes, même si elle est "*très bon marché - moins chère que d'avoir une voiture*" (300 USD), **cela peut contrebalancer voire dépasser les bénéfices environnementaux et économiques liés à la réduction de la taille de la flotte**.

Une échelle plus large pour un meilleur calcul des coûts :



Nous avons également relevé deux **autres lacunes dans l'analyse** qui induisent *a priori* une surestimation des performances environnementales et économiques :

- **Seuls les déplacements partagés sont pris en compte.** S'il peut sembler logique de ne pas prendre en compte le déplacement non partagé lorsque la voiture appartient à une ONG (c'est comme si ce déplacement ne faisait pas partie de l'IC), il n'en va pas de même pour la navette puisque cette dernière est un actif supplémentaire ;
- De même, les **trajets à vide de la navette** (probablement certains trajets retours) ne sont pas **pris en compte dans l'analyse**. Du reste, il semble que tous ces trajets à vide ne soient pas saisis dans la base de données.

En ce qui concerne les émissions de GES, **les facteurs d'émissions utilisés** - provenant des constructeurs - semblent **sous-estimés**. La moyenne utilisée (0,19 kgCO₂e/km) est en effet inférieure au facteur d'émissions pour la motorisation moyenne d'une voiture indiqué dans le Humanitarian Carbon Calculator (0,22 kgCO₂e/km), sans compter que le facteur d'émission de la navette est forcément plus élevé que celui de la motorisation moyenne d'une voiture.

Construire un scénario contrefactuel n'est pas facile, tout comme il est difficile pour le Fleet Forum de suivre l'évolution des flottes des organisations membres afin de pouvoir comparer la situation globale réelle avec le scénario contrefactuel. Cependant, ce travail serait vraiment utile pour démontrer l'intérêt économique et environnemental de l'initiative. Il serait même intéressant d'aller plus loin en **développant plusieurs modèles économiques** basés sur différentes hypothèses de développement (intégration de la navette ou non, etc.), ce qui permettrait ensuite aux organisations membres de choisir collectivement la stratégie qui leur convient le mieux. Somme toute, **il est pour l'instant difficile de savoir si l'initiative permet de réaliser des économies de coûts et de carbone**, que ce soit pour l'initiative globale de covoiturage ou pour chaque ONG

partenaire. Ceci étant dit, le message clé à retenir est le suivant : **pour que le système de covoiturage réduise les coûts et les émissions de GES, l'essentiel est de réduire le nombre total de véhicules.**

Le système des navettes : une bonne idée initiale devenue une pratique déviante

En 2023, limitées par le nombre de places disponibles sur certains trajets partagés, les organisations membres et la coordination du projet ont décidé collectivement de louer un véhicule supplémentaire : une navette. Cela leur a permis non seulement **d'augmenter la capacité** du système de covoiturage, mais aussi de **servir d'outil promotionnel** pour l'initiative. En effet, il a été supposé que la navette, initialement introduite sur des itinéraires réguliers, attirerait de nouvelles ONG à se joindre à l'initiative.

Finalement, l'expérience a montré que non seulement la navette **n'attirait pas de nouvelles ONG**, mais que le développement des mouvements de navette se faisait au détriment des déplacements en voiture partagée. Très appréciée par les ONG partenaires, **la navette était finalement presque considérée comme l'objectif du projet, alors que le nombre de déplacements en covoiturage diminuait.** C'est ce qu'une personne interrogée a décrit comme une "pratique déviante". De plus, comme nous l'avons vu plus haut, l'ajout de ce véhicule à la flotte globale **rend les bénéfices économiques et environnementaux de l'initiative plus discutables.**

Certaines personnes interrogées **ont donc suggéré de mettre fin à la location de cette navette**, tandis que d'autres préfèrent la conserver car celle-ci leur paraît plus fiable, avec des points de départ/arrivée et des horaires spécifiques. Pourtant, il devrait être possible pour augmenter la capacité de déplacement quand cela est nécessaire, de demander une voiture supplémentaire à une ONG partenaire ou d'en louer une pour la journée (la location de véhicule à la journée semble très fréquente et facile au Liban). Quelle que soit la décision stratégique finale, il est important de reconnaître que **la navette a contribué à la gestion du changement**, certaines personnes ayant surmonté leurs réticences à l'égard de l'IC grâce à son utilisation.

LE SYSTEME DE COVOITURAGE, UNE OCCASION DE SOCIALISATION BIENVENUE

L'un des aspects du covoiturage, outre la réduction supposée des coûts et des émissions de gaz à effet de serre, est que vous devez *partager* votre trajet avec d'autres personnes, et donc *socialiser*. Ainsi, l'initiative a permis à des utilisateur·rice·s de différentes organisations de se rencontrer et d'échanger, comme le montre la citation ci-dessous. Des personnes ont posté des photos de leurs trajets partagés sur l'application WhatsApp de l'équipe, par exemple, soulignant ainsi l'aspect social du covoiturage. **Cela permet de souligner que le covoiturage, qui est souvent perçu comme un inconvénient dans les déplacements quotidiens des personnes, peut aussi être une opportunité de socialisation !**

"Ils échangent des informations, prennent une tasse de café ou fument ensemble..."

Mais l'initiative a également **été l'occasion pour les coordinateur·rice·s logistiques** - et plus généralement pour tout le personnel engagé dans l'IC - **de se rencontrer et d'échanger**, dans un contexte où les possibilités de coopération au quotidien semblent limitées :

"Au Liban, la plupart des équipes chargées de la chaîne d'approvisionnement au sein de chaque organisation ne se connaissent pas. Nous n'avons pas de communication, nous n'avons rien. Pour moi, c'était donc l'occasion d'unir nos forces, de rencontrer d'autres organisations, d'apprendre à mieux les connaître et de savoir comment elles travaillent.

Ainsi, l'IC offre également une opportunité de socialisation au sein de la communauté, tant pour les utilisateur·rice·s que pour les coordinateur·rice·s. Bien que l'équipe d'évaluation n'ait pas trouvé d'exemples particuliers d'activités se déroulant au-delà du projet en raison de cette possibilité, les personnes interrogées ont souligné qu'il s'agissait d'une occasion bienvenue de développer leurs relations socio-professionnelles au sein de leur communauté.

QUELLE DURABILITE ?

La durabilité est au cœur de cette initiative : comment s'assurer que les moyens mis en place aideront l'IC à survivre au-delà du projet ? Comment susciter des changements de pratiques durables parmi les ONG partenaires et les utilisateurs de l'initiative de covoiturage ? Ces questions sont d'autant plus pertinentes que le coordinateur du projet quittera ses fonctions en mars 2025, et que le secteur subit, au moment où nous écrivons ces lignes, des restrictions budgétaires massives.

En raison du départ du coordinateur du projet, un plan de durabilité a été présenté aux partenaires de l'IC, à mettre en œuvre d'ici la fin mars 2025. Certaines personnes interrogées ont exprimé des inquiétudes quant à la durabilité de l'initiative sans le soutien du Fleet Forum, soulignant **la nécessité d'un système de gouvernance clair** une fois que le Fleet Forum ne sera plus à la tête de l'initiative. Quelques points en particulier sont questionnés :

- Viabilité économique :
 - o En ce qui concerne les coûts opérationnels, il est important que **les organisations intègrent des lignes budgétaires pour les trajets partagés** dans leurs projets (et dans les propositions de projets futurs) afin de garantir la couverture de ces coûts. Une ligne de **frais de gestion** pourrait aussi être intégrée pour maintenir la viabilité du système et couvrir les ressources humaines nécessaires (voir ci-dessous). Le système de paiement resterait inchangé, les coûts induits par le projet étant absorbés par les organisations participantes, mais pourrait inclure un coût supplémentaire pour les ressources humaines (RH), qui étaient auparavant couvertes par le projet du Fleet Forum ;
 - o Étant donné que le financement du projet pour les postes de coordinateur·rice de projet et de RC s'achève, certaines personnes interrogées ont indiqué qu'elles pourraient accepter le **partage des coûts RH**, hébergées par l'une des organisations partenaires.
 - o En tout état de cause, une décision doit être prise en ce qui concerne ces postes. Certes, cela entraînerait une augmentation des coûts opérationnels, mais cela garantirait par ailleurs la coordination et/ou la gestion quotidienne de l'initiative.
- Rôles et responsabilités :
 - o La coordination du projet ayant disparu, les personnes interrogées et les répondants au sondage ont souligné la nécessité de définir clairement les rôles et les responsabilités, avec la possibilité que l'initiative soit **co-dirigée par plusieurs ONG** afin d'en assurer le succès et la continuité. Ce **système de rotation** garantirait une participation active et une responsabilisation des organisations partenaires.
 - o Il est important de préciser les rôles des organisations partenaires dans le MoU, comme le souligne la section *Une structure de gouvernance qui se met progressivement en place.*
 - o Les organisations participantes devraient intégrer les responsabilités en matière de covoiturage dans leurs propres **manuels de gestion de flotte et dans les fiches de poste des gestionnaires de flotte**. Cette démarche s'inscrirait dans le cadre des efforts déployés pour que l'ensemble de chaque organisation soit impliqué et que le covoiturage devienne la norme, une activité habituelle, plutôt qu'une exception.
- Nombre d'organisations :
 - o Des questions ont été soulevées quant à la nécessité d'augmenter le nombre d'organisations partenaires pour assurer la viabilité de l'initiative, notamment sur le plan économique. Pourtant, les personnes interrogées semblent indiquer qu'il faut plutôt un **nombre relativement restreint d'organisations** (environ 7 ou 8) **actives dans l'initiative**, plutôt que quelques organisations qui ont signé le MoU mais qui *"n'ont de l'initiative que le texte"*. Comme le souligne l'une des personnes interrogées : *"Cela pourrait et devrait fonctionner, surtout avec la configuration actuelle (7-8 organisations) qui se connaissent depuis deux ans"*.

- Les personnes interrogées ont également indiqué la nécessité de disposer d'une **procédure claire pour intégrer et/ou exclure des organisations de l'initiative**. Cette procédure devrait être intégrée dans le MoU. Ainsi, les organisations qui ne sont pas activement impliquées quitteraient l'initiative, ce qui garantirait le maintien d'un noyau actif uniquement.

Quelques personnes interrogées ont mentionné que les réductions budgétaires actuelles de USAID/BHA pourraient représenter une opportunité, plutôt qu'une contrainte, pour les organisations de devenir plus actives ou de rejoindre l'initiative. En effet, en période de contraction budgétaire, l'IC pourrait permettre aux organisations de réduire leur flotte et ainsi de diminuer des coûts qui risquent de devenir de plus en plus difficiles à couvrir. Une source extérieure à cette évaluation a souligné qu'en République Centrafricaine, lorsqu'un système de covoiturage similaire avait tenté de se développer, il y avait eu beaucoup de résistance, jusqu'à ce que de graves contraintes en matière de carburant poussent les organisations à rejoindre l'initiative. Cet exemple souligne qu'**en temps de crise, les efforts de mutualisation peuvent réellement constituer une solution**.

Dans l'ensemble, il est clair que les questions relatives à la durabilité de l'initiative soulevées dans cette section soulignent la nécessité d'un système de gouvernance clair, question qui est examinée ci-dessous.

ANALYSE DES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET DE COLLABORATION

Dans l'ensemble, les résultats du sondage ont montré un **bon niveau de satisfaction** quant à la collaboration et à la **gouvernance de l'initiative**. Cela ne nous empêche pas d'identifier quelques points d'amélioration possibles, présentés ci-dessous.

UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE QUI SE MET PROGRESSIVEMENT EN PLACE

La structure de gouvernance de l'initiative de covoiturage a été jugée **satisfaisante** par la plupart des personnes interrogées. En effet, la gouvernance s'est **construite et formalisée peu à peu, au fur et à mesure de l'avancement de l'initiative**, et au fil des propositions du coordinateur du projet et des discussions entre les ONG partenaires. Ainsi, le MoU signé entre les organisations précise le fonctionnement de l'initiative, les responsabilités des organisations et le mode de gouvernance.

L'absence du Fleet Forum dans ce MoU - et donc du rôle de coordinateur-riche de projet -, délibérément choisie pour anticiper l'autonomie de l'initiative, soulève néanmoins une question : **le MoU actuel ne reflète-t-il pas davantage la gouvernance future souhaitée que la réalité de la gouvernance actuelle ?** Dans ce document, la coordination est indiquée comme l'une des responsabilités des organisations partenaires, mais elle n'est alors expliquée que comme une "participation active" à l'initiative et aux réunions. Or, le rôle de la coordination, surtout pour une initiative multi-organisations, nous semble aller beaucoup plus loin. Plus généralement, et comme l'ont souligné les répondant·e·s du sondage, l'équipe d'évaluation estime que **la définition des rôles et des responsabilités peut encore être améliorée**, tant dans le MoU que dans la pratique. De même, **certains mécanismes pourraient être plus détaillés** (ou éventuellement révisés à la lumière des récents retours d'expérience), comme le système de remboursement.

Cela est d'autant plus important que le secteur de l'aide connaît **une forte rotation des ressources humaines**, en particulier au niveau des cadres supérieurs, ce qui pourrait avoir un impact négatif quant au **portage institutionnel** de l'initiative. De même, les **postes vacants**, tels que celui de coordinateur-riche logistique, ont également été une source de problèmes pour certaines organisations, entravant considérablement la coordination interne et la participation à l'initiative. Il convient toutefois de noter que le projet s'est appuyé sur des ressources humaines plutôt stables pour sa gestion quotidienne (principalement des Libanais·e·s). L'idée de mettre en place un **système de parrainage** (recommandé dans l'évaluation précédente) avait par ailleurs été développée, mais en pratique, une seule personne a été nommée et l'idée a finalement été oubliée. Par conséquent, bien que certain·e·s directeur·rice·s de pays aient été pleinement impliqué·e·s dans l'initiative, cela dépendait finalement beaucoup de la personne et les changements de personnes à ce type de postes ont parfois entraîné un affaiblissement du leadership au sein de certaines organisations.

Il est clair que la participation à l'initiative ne se limite pas à la signature du MoU et à la supervision, la planification et la gestion des mouvements quotidiens par le·a coordinateur·riche logistique et le gestionnaire de flotte. **Tout·e·s les employé·e·s devraient en fait être impliqué·e·s dans l'initiative** d'une manière ou d'une autre, en fonction de leur position. Par exemple, la nécessité d'impliquer les services financiers a été mentionnée par plusieurs personnes interrogées. Une bonne pratique identifiée au cours des entretiens consiste également à **ajouter un point d'information et de sensibilisation sur l'IC au cours de la période d'intégration du nouveau personnel**. Pour impliquer tout le monde, il est également **nécessaire de réfléchir à différents domaines de discussion et de coordination, en fonction du type de personnes impliquées**. Par exemple, les participant·e·s à l'atelier ont recommandé d'étendre les réunions aux personnes qui gèrent les mouvements quotidiens ou d'organiser des réunions spécifiques pour elles, afin d'assurer une meilleure coordination et une meilleure communication.

Ce niveau de détail est peut-être celui qui manque dans le MoU à ce jour, car il a été considéré qu'il s'agit en fin de compte d'une question interne à chaque organisation, plutôt que d'une question de gouvernance générale de l'initiative.

Au sein de l'équipe actuelle du projet, le **rôle de RC semble essentiel** pour assurer la liaison entre les différentes organisations, suivre les mouvements, réaliser les trajets partagés ou même être présent au point de rencontre pour voir le-a chauffeur-e et vérifier la voiture. **La nécessité d'un coordinateur-riche de projet semble moins évidente pour certaines personnes interrogées maintenant que le projet a été mis en place.** Cependant, sa motivation est reconnue et saluée par la quasi-totalité des personnes interrogées et il continue de jouer un rôle structurant pour la coordination notamment. Sinon, qui le ferait ? Il semble donc **essentiel, pour que l'initiative survive au-delà d'un financement *ad hoc*, de prendre en compte ces deux postes.** En particulier, si le coût financier est réparti entre les organisations membres, cela ne représente pas un montant très élevé pour chacune d'entre elles. A l'inverse, et bien que cela puisse paraître injuste ou paradoxal, **le rôle fédérateur joué par l'actuel coordinateur depuis le tout début du projet apparaît également comme un risque pour la pérennité de l'initiative**, qui doit pouvoir fonctionner sans lui. C'est aussi la raison pour laquelle la structure de gouvernance, quoique bien avancée, doit être encore développée.

"Ces types d'initiatives sont compliqués - si vous n'avez pas quelqu'un comme [le coordinateur du projet] qui assure le suivi, parce que cela ne fait pas partie de la culture.

Enfin, il faut noter que **le rôle de Hulo dans cette initiative semble être plus celui d'un bailleur de fonds** (du moins pour l'instant) que celui d'un acteur opérationnel. Dans la pratique, cette situation ne semble pas poser de difficultés aux organisations membres, mais il est assez surprenant que Hulo ne soit pas plus moteur dans ce projet, étant donné les initiatives similaires qu'Hulo porte dans d'autres pays. Une personne interrogée a également mentionné que Hulo pourrait apporter un soutien externe en termes de capitalisation, de collecte et d'analyse des données.

LA COMMUNICATION INTERNE, UN ELEMENT ESSENTIEL

Les questions de gouvernance sont classiquement très liées aux questions de communication interne. Dans le cas de l'IC, il s'agit de la communication entre les organisations partenaires et le personnel du projet, entre les organisations elles-mêmes et au sein de chaque organisation.

- **Entre les organisations partenaires et le personnel du projet**

Dans l'ensemble, la communication **semble assez bonne**. Les réunions bihebdomadaires permettent aux organisations de maintenir un niveau d'échanges régulier et le groupe WhatsApp offre un espace approprié pour des discussions en temps réel lorsque cela est nécessaire. Le RC est en charge de la communication quotidienne sur les mouvements, et le coordinateur de projet est apparemment très réactif dès qu'il reçoit une sollicitation. En outre, les personnes interrogées ont eu le sentiment **que leurs opinions étaient bien entendues et prises en compte**, et les résultats du sondage ont montré que 89% des répondant-e-s (donc tout-e-s sauf un) étaient de cet avis

Un certain nombre de difficultés ont néanmoins été identifiées :

- **Les absences occasionnelles du RC** (par exemple en cas de vacances) peuvent entraîner des perturbations opérationnelles, ce qui souligne une fois de plus l'importance de garantir ce poste en permanence ;
- Il semble qu'il n'y ait **pas d'ordre du jour clair pour la réunion ni de compte rendu systématique**, ce qui entraîne des problèmes de communication et de prise de décision. En effet, toutes les organisations ne participent pas systématiquement à toutes les réunions (soit par manque d'implication, soit en raison de conflits d'agenda). En tout état de cause, il semble aujourd'hui nécessaire de mieux formaliser ce point en déléguant ces tâches au-a le coordinateur-riche du projet, ou mieux encore en mettant en place un système de rotation entre les organisations membres (ce qui pourrait à la fois renforcer et refléter la motivation des participant-e-s) ;

- **Le groupe WhatsApp n'est pas toujours utilisé à bon escient.** Le choix du canal de communication (WhatsApp, email, fil de discussion teams, appels ou réunions en présentiel) devrait plutôt dépendre du type d'informations que les personnes souhaitent partager. À titre d'exemple de bonne pratique dans ce domaine, une personne interrogée dans le cadre du sondage a souligné à quel point un appel téléphonique peut être plus pratique qu'un échange numérique : *"Il est toujours bon de faire un pas supplémentaire et d'avoir un bref appel pour discuter d'un problème, car il arrive que des opportunités de trajets partagés soient manquées en raison d'une différence de 15 minutes entre les heures de départ des organisations partenaires. Il est préférable d'avoir toujours ce bref appel plutôt que d'ajouter des données dans l'outil Excel."* ;
- Il semble que les **gestionnaires de flotte des organisations ne partagent pas systématiquement tous les trajets à venir du personnel dans l'outil de réservation**, de sorte qu'il pourrait y avoir plus d'opportunités manquées que ce qui est indiqué dans le rapport de performance. Il est donc important de leur rappeler et de leur expliquer l'importance de ce partage.

- **Entre les organisations**

D'une manière générale, la relation entre les ONG partenaires n'a pas fait l'objet de beaucoup de discussions spécifiques au cours des entretiens, car tout semblait *a priori* bien se passer. Cependant, sans surprise, des problèmes de communication surviennent, dus à des **malentendus ou à des délais de réponse important faute de temps**. Si le RC assure un lien entre les organisations pour les trajets partagés, il n'existe pas d'équivalent pour faciliter les relations entre les services financiers des différentes organisations. Par conséquent, **le processus de remboursement semble être l'étape la plus sujette aux difficultés de communication**. Sans être une difficulté majeure, ces tensions anecdotiques reflètent à la fois un problème de gestion et un problème de communication interne entre le point focal de chaque organisation et son département financier.

"Lors de la réunion, on nous a dit que nous n'avions pas payé les demandes de remboursement, alors qu'en réalité, nous avons envoyé des emails une dizaine de fois sans obtenir de réponse de la part du point focal."

- **Au sein de chaque organisation**

Nonobstant les points précédents, il semble qu'un grand nombre des difficultés de communication rencontrées proviennent de **défauts de communication interne au sein des organisations**, auxquels il est évidemment difficile de remédier pour le personnel du projet. Puisque l'initiative implique différentes personnes en fonction des sujets et de leur disponibilité, il est important de **clarifier - ou de mettre en place s'il n'existe pas encore - une chaîne de communication** et éventuellement de l'adapter lorsque certains postes sont vacants. En effet, comme nous l'avons vu dans les [questions techniques](#), les personnes des départements financiers semblent insuffisamment informées sur l'IC et son fonctionnement. De même, étant donné le taux élevé de rotation des RH dans les ONG, il est nécessaire de s'assurer que **l'information sur l'initiative est correctement transmise lors de chaque passation**.

"Parfois, ils ne transmettent pas l'information aux membres de leur équipe, qu'il s'agisse du chef de service ou de l'officier. Il peut s'agir d'un problème de communication interne."

En outre, comme l'a recommandé l'une des personnes interrogées, la **communication devrait aller jusqu'aux chauffeur-e-s**, et pas seulement aux cadres, car *"ce sont les chauffeur-e-s qui savent ce qui se passe au quotidien avec les trajets"*. Leurs points de vue sur l'initiative méritent donc d'être écoutés et pris en compte (malheureusement, l'équipe d'évaluation n'a pas réussi à les recueillir lors du processus de collecte des données - voir [Méthodologie](#)).

En définitive, les **mécanismes de communication jouent un rôle majeur dans la cohésion sociale** au sein de l'initiative et donc dans l'envie d'y adhérer ou de la quitter. Au-delà de l'humeur et de la motivation, elle **peut aussi affecter l'efficacité de l'initiative**, en obligeant à répéter des informations qui auraient été mal transmises, ou en dissipant des malentendus. En d'autres termes, améliorer la communication, c'est aussi gagner du temps, précisément ce qui manque toujours aux humanitaires....

LE SYNDROME DU MANQUE DE TEMPS

Comme pour toute initiative de mutualisation, le temps est toujours l'un des principaux obstacles. En effet, plusieurs personnes interrogées ont souligné l'**aspect chronophage de la participation à l'IC**. Certaines s'en sont plaintes : *"L'organisation de cette initiative prend trop de temps, parce qu'il y a beaucoup de réunions et que les mêmes choses se répètent souvent* ». Le fonctionnement de l'initiative exige du temps de la part de plusieurs personnes au sein d'une même organisation : participation aux réunions bihebdomadaires, réunions/ateliers *ad hoc*, remplissage de l'outil de réservation, temps passé avec les collègues à expliquer le fonctionnement de l'initiative... La collecte de données pour l'évaluation est également une illustration de ces processus réguliers qui prennent du temps.

"Cette initiative nécessite une forte implication des personnes et prend du temps. Nous comprenons que les logisticiens qui travaillent dans d'autres organisations ont également d'autres priorités"

Ce temps nécessaire au bon fonctionnement de l'initiative entre en **conflit avec d'autres priorités**, car *"les ONG sont débordées et manquent de personnel - en particulier au niveau des départements supports"*. **C'est d'autant plus vrai aujourd'hui que des réductions budgétaires pèsent sur le personnel des ONG**. Comme l'a indiqué une personne interrogée, lorsqu'il y a suffisamment de personnel logistique, il est plus facile d'assurer le suivi et d'inciter le personnel à utiliser le système de covoiturage. Mais lorsque le personnel logistique est trop peu nombreux et qu'il n'a pas le temps, ces personnes *"n'ont pas l'énergie nécessaire pour vous forcer"*.

Pourtant, **avec l'expérience et le temps, l'initiative devrait logiquement devenir plus efficace**. Certains mécanismes seront plus automatiques, la collaboration sera mieux établie, et il sera plus facile de trouver des solutions à des problèmes déjà rencontrés. A titre d'exemple, l'option de passer d'une réunion bihebdomadaire à une réunion mensuelle est en cours d'évaluation par les partenaires du projet et permettra de gagner en efficacité. **Du temps est donc nécessaire pour le démarrage de l'initiative et cela fait partie de la gestion du changement**, notamment pour permettre aux différentes parties prenantes à apprendre à travailler ensemble.

APPRENDRE A TRAVAILLER ENSEMBLE

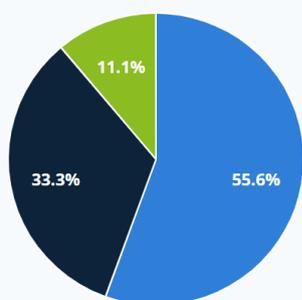
Ce que les mécanismes de gouvernance et de collaboration de cette initiative soulignent avant tout, c'est **la mesure dans laquelle les organisations apprennent à travailler ensemble**. Comme pour toute dynamique collective ou tentative de mise en commun de ressources, il s'agit ici pour les organisations d'apprendre à travailler collectivement, à s'adapter les unes aux autres et à s'écouter. C'est une mécanique fine et fragile qui demande de la patience et une certaine agilité, mais aussi une volonté de "travailler ensemble".

Cependant, les processus d'apprentissage collectif - dans ce cas, la mutualisation - prennent du temps, car il faut apprendre à faire et à penser différemment, ainsi qu'à accompagner le changement. Ceci peut sembler peu efficace en termes de temps aux yeux de certaines personnes - du moins au début -, mais en réalité, cela **reflète la temporalité du changement et les efforts nécessaires** pour y parvenir. L'une des personnes interrogées dans le cadre du sondage a ainsi souligné les progrès accomplis : *"Le projet est un travail en constante évolution, et il s'est considérablement amélioré depuis le jour où il a été lancé, ce qui signifie que l'équipe et même les membres ont compris le rôle de chacun et ont pris des initiatives"*.

Le fait que la navette ait continué à être utilisée conjointement, bien que moins souvent, malgré la guerre, illustre bien les fruits de deux ans de collaboration. Sans les **habitudes, les nouvelles méthodes de travail et la confiance acquises au cours des deux années de collaboration**, les organisations n'auraient certainement pas continué de louer une navette ensemble à ce moment-là. L'exemple inverse existe également : il y a eu peu de temps de collaboration et d'apprentissage collectif entre les personnes des départements financiers des partenaires jusqu'à présent. Plus précisément, bien que les coordinateur·rice·s financier·e·s aient travaillé ensemble pendant des mois pour établir la matrice de répartition des coûts et le processus de remboursement, cela n'a pas abouti à la création d'un esprit de coopération, d'où la situation actuelle. Discuter des difficultés du système de remboursement mentionnées précédemment pourrait ainsi être une opportunité de recréer une dynamique collective entre les départements financiers des ONG autour de l'IC.

Faire ensemble" ne signifie pas "faire pour", mais plutôt implique plutôt de **s'appuyer sur l'intelligence collective** pour avancer ensemble, d'où l'approche résolument participative adoptée tout au long de l'initiative, en particulier dans le processus de prise de décision. Illustration parfaite de l'incompréhension entre "faire avec" et "faire pour", une personne interrogée, dont l'organisation ne fait pas partie de l'IC, explique que son organisation pourrait accepter que le personnel d'autres ONG se joigne à ses trajets, mais qu'elle-même n'est pas intéressée par l'inverse (utiliser les trajets d'autres ONG).

APPROCHE PARTICIPATIVE ET PRISE DE DECISIONS



Yes, correctly	5
Yes, but it could be improved	3
Not really	1

Figure 1: Réponses à la question "Pensez-vous que le processus de prise de décision (qui décide quoi et comment) est approprié ?" (n=9)

L'IC semble avoir adopté une **approche très participative** dans la prise de décision, les décisions relatives au fonctionnement de l'initiative étant prises lors de la réunion bihebdomadaire, et la structure de gouvernance étant suffisamment souple pour permettre des changements. Comme le soulignait l'évaluation précédente, " le coordinateur du projet a davantage joué le rôle de facilitateur que celui d'exécutant d'une feuille de route préétablie avec précision "6 . Ce sont les **partenaires du projet qui prennent les décisions, le personnel du projet facilitant simplement le processus**. Dans l'ensemble, bien que quelques personnes interrogées aient clairement jugé cette approche inadaptée au contexte humanitaire et libanais, trop chronophage et finalement inefficace, et qu'elles auraient préféré une méthode plus descendante, la plupart des autres parties prenantes ne remettent pas en question cette approche, comme le montrent les résultats du sondage et les personnes interrogées :

"En termes de prise de décision, je pense que nous avons tous été impliqués dans les décisions qui ont été prises.

Bien que les décisions soient prises collectivement lors des réunions, les personnes interrogées et les répondant·e·s au sondage ont souligné que les **personnes qui assistent à la réunion ne sont pas nécessairement celles qui ont le pouvoir de prendre des décisions pour leur organisation**, mais plutôt celles qui ont le temps de participer à la réunion. Ceci est également lié au fait que l'initiative prend beaucoup de temps (voir *Le manque de temps, un suspect habituel*). Ainsi, pour maintenir une approche participative, tout en permettant de prendre des décisions claires lorsque cela est nécessaire, il pourrait être envisagé de **distinguer les réunions de gestion quotidienne de celles où il s'agit de prendre des décisions structurelles**. Elles pourraient être alternées, de sorte que les parties prenantes n'assistent pas à toutes les réunions, mais plutôt à celles où

⁶ "Covoiturage entre ONG - Preuve de concept - Rapport de projet", Fleet Forum, 2023

elles sont le plus utiles. Cela pourrait contribuer à garantir une plus grande implication de la direction, ce qui améliorerait la participation et l'adhésion à l'initiative.

Il faut également souligner l'**ambivalence des décisions collectives** : une décision collective n'est pas forcément une décision consensuelle (surtout si certaines organisations n'étaient pas présentes lors de la prise de décision) mais une décision issue d'un processus participatif, reconnue comme légitime et donc acceptée et appliquée. C'est ainsi que l'on peut comprendre que les choix de gestion au quotidien, bien que fruits de décisions collectives, pouvaient être critiqués par certaines personnes (voir la partie [Questions techniques](#)). Cela nous semble refléter un **besoin de clarification de "l'organe délibérant" et du processus de décision**.

En somme, il semble **urgent de terminer la formalisation de la gouvernance**, l'implication de l'actuel coordinateur du projet arrivant à son terme. Cette gouvernance devrait également préciser les modalités de prise de décision en cas de non-consensus entre les membres (comment prendre une décision lorsque le choix est délicat). L'équipe d'évaluation estime également, même si certaines personnes ont exprimé l'avis contraire, qu'il **est important de financer non seulement le poste de RC (30 - 40% à temps partiel) mais aussi celui de coordinateur-riche de projet (15% à temps partiel)**. A terme, il devrait être possible d'imaginer un système fonctionnant sans coordinateur-riche de projet, mais à l'heure où la guerre est à peine terminée et où le modèle économique n'est pas encore totalement consolidé, il est important de maintenir ce poste. Il ressort également de ce qui précède **que l'approche très participative du système décisionnel est généralement bien appréciée** et qu'il serait dommage de passer à une approche plus directive. En revanche, **le système de communication doit encore être amélioré** pour assurer une bonne transmission des informations et surtout des décisions prises, voire, pour les décisions les plus importantes, une bonne consultation préalable de toutes les organisations. Cela passe évidemment aussi **par une réactivité et une communication rigoureuse de la part des organisations partenaires**.

AU-DELA DU PROJET, UN DEFI PLUS LARGE CONSISTE A CHANGER LES MENTALITES EN CE QUI CONCERNE LES TRANSPORTS

Au-delà des résultats de l'initiative et des questions liées à sa gouvernance, il est important d'analyser le rôle de l'initiative dans l'introduction de changements aux niveaux individuel et organisationnel liés au transport. En effet, de nombreuses difficultés rencontrées sont des obstacles internes sur lesquels il faut travailler. L'expérience d'une telle initiative de covoiturage doit donc être analysée et partagée afin de pouvoir être reproduite et d'apporter un changement plus large au-delà du projet.

RESISTANCE CULTURELLE INTERNE ET CHANGEMENT

Le changement culturel fait partie du processus de changement nécessaire au covoiturage. Il s'opère à un niveau individuel, créant une résistance au changement.

Au Liban, comme ailleurs, les ONG humanitaires sont rarement enclines à autoriser leur personnel à se déplacer en transports en commun, même si certains de leurs employé·e·s se rendent au bureau par ce moyen, en particulier s'ils ne disposent pas de leur propre véhicule. Cette différence met en évidence le niveau d'attention élevé accordé à la sécurité des déplacements professionnels dans le contexte de travail des ONG, par rapport aux déplacements quotidiens du personnel. De plus, comme le souligne la section précédente *Un contexte libanais favorable dans une certaine mesure*, les voitures personnelles sont largement valorisées au Liban et la mutualisation des déplacements n'est pas une pratique courante. Les personnes interrogées ont souligné que ces facteurs créent une résistance au changement parmi les utilisateur·rice·es potentiel·le·s.

En tant que travailleur·euse·s humanitaires, certain·e·s ont l'habitude d'avoir un·e chauffeur·e personnel·le, ce qui, comme le souligne une personne interrogée, *"est un luxe, mais vous savez, tout le monde le fait, alors..."*. Ainsi, bien qu'il s'agisse d'un luxe, il est ancré dans la représentation du·de la travailleur·euse humanitaire, comme un avantage lié à son travail. Il peut s'avérer difficile de changer cette perception et cela peut susciter beaucoup de résistance au changement.

Il est intéressant de noter que **la réticence de certains membres du personnel les a amenés à remettre en question la nécessité même de leur voyage**, voire parfois à annuler le déplacement ! Au-delà de ce cas spécifique de "réticence", **cela soulève la question de savoir pourquoi nous nous déplaçons**, s'il existe des moyens de rendre ces déplacements plus efficaces, etc. Ainsi, s'il est dommage de constater la réticence de certains personnels, cette remise en question inattendue est finalement plutôt bienvenue car elle ouvre une **discussion collective intéressante sur la nécessité des mouvements et les enjeux de sobriété**.

RESISTANCE ORGANISATIONNELLE ET CHANGEMENT

Les résistances individuelles créent des barrières au niveau de l'organisation, le personnel ne voulant pas participer à l'IC. Cependant, comme l'a souligné une personne interrogée, **la difficulté d'introduire des pratiques de covoiturage existe au sein même des organisations, indépendamment de cette initiative**, certaines personnes préférant organiser leurs déplacements par elles-mêmes plutôt que de se coordonner avec leurs collègues. Pourtant, les organisations ont trouvé des moyens de faire face à ces résistances. Certaines ont **bloqué les déplacements** en voiture individuelle si une option de covoiturage existe.

Nous sommes arrivés à un point où nous avons dit "OK, désolé, il n'y a pas de voiture : soit vous prenez la navette, soit vous n'allez nulle part jusqu'à présent". Oui, certains membres du personnel ne sont pas convaincus".

Certains ont par ailleurs souligné le rôle d'une **structure flexible et le rôle du RC** :

"En général, je pense que les travailleur·euse·s des ONG sont un peu gâté·e·s lorsqu'il s'agit de [mouvements]. Il faut donc les pousser un peu plus et il est parfois difficile de le faire parce qu'ils-elles trouvent des excuses... 'Je ne peux pas être à ce point de rencontre'. C'est là que le responsable de covoiturage joue un rôle important. La flexibilité du responsable de covoiturage lui a permis d'assurer la liaison et de gérer ces points, ce qui a rendu nos relations avec notre personnel beaucoup plus faciles.

Ce cas illustre le rôle du RC dans l'initiative, en tant que personne qui n'est pas en contact direct avec les utilisateur·rice·s, mais qui vise plutôt à surmonter les difficultés soulevées par les gestionnaires de flotte : ici, les utilisateur·rice·s signalaient le point de rencontre comme étant un obstacle, ce qui a été signalé à leur gestionnaire de flotte, puis au RC, qui s'est ensuite coordonné pour modifier le point de rencontre et a finalement autorisé le changement pour satisfaire la demande des utilisateur·rice·s, et réduire leur réticence au mouvement partagé.

Les personnes interrogées ont également souligné que le **fait d'avoir une routine pouvait aider les utilisateur·rice·s à adhérer à l'initiative** : le fait d'avoir des heures et des lieux de départ fixes leur a permis d'organiser leur journée en fonction de l'initiative, en la considérant comme une opportunité plutôt que comme une contrainte. Le·a chauffeur·e de la navette étant toujours le même, les utilisateur·rice·s ont appris à le connaître. Ces dernier·e·s apprécient aussi le fait qu'il soit habitué à travailler dans le monde humanitaire, qu'il connaît ses spécificités et même son jargon. **Cela souligne la nécessité d'une initiative formalisée - qui aide à surmonter les résistances initiales et à créer une routine - tout en étant suffisamment flexible pour pouvoir répondre à des problèmes spécifiques, grâce à la coordination avec le RC.**

"L'idée est qu'ils s'y habituent plutôt qu'ils ne l'apprécient.

Faire du mouvement partagé la norme plutôt que l'exception permet également de surmonter les barrières individuelles au niveau de l'organisation. La direction doit approuver l'initiative et **faire de la mobilité partagée une politique**, en affirmant qu'il s'agit du principal mode de déplacement, la voiture individuelle étant plutôt l'exception.

Il convient également de noter que l'initiative ne semble pas intéresser les ONG locales - que l'équipe d'évaluation a tenté d'interroger en vain. Selon l'une des personnes interrogées, cela serait simplement dû à la situation géographique des ONG locales : basées là où elles travaillent, elles n'ont donc pas besoin de se déplacer comme les ONGI. Ce constat pourrait **ouvrir la voie à des discussions sur des modèles organisationnels moins gourmands en déplacements**. Pour d'autres, néanmoins, l'absence d'ONG locales serait principalement due à la résistance culturelle des Libanais·e·s. En d'autres termes, il serait encore plus difficile de convaincre une ONG locale de se joindre à l'initiative que ça ne l'est déjà pour les ONG internationales. Cependant, une autre raison de cette absence pourrait être le manque d'engagement envers les acteurs locaux. En effet, seules quelques rares présentations de l'IC ont été faites aux ONG locales et à leur forum, sans parler du fait que certaines ONGI peuvent également être réticentes à l'idée d'avoir des ONG locales à bord, au prétexte que cela soulèverait des problèmes de sécurité.

Dans l'ensemble, il est **intéressant de constater que l'un des principaux défis à relever pour que cette initiative prenne racine réside dans les changements culturels nécessaires pour qu'elle se concrétise au niveau individuel et organisationnel**. Ainsi, l'intégration à l'échelle de l'organisation de meilleures pratiques pour surmonter les résistances individuelles est primordiale pour la durabilité de l'initiative.

NECESSITE D'UN ENGAGEMENT INDIVIDUEL ET D'UNE EXEMPLARITE DE LA PART DE LA DIRECTION

Les défis du changement culturel et organisationnel correspondent également, à une échelle plus micro, au défi de l'engagement individuel. La diffusion de l'innovation sociale nécessite l'implication d'une masse critique d'acteurs sociaux. Ainsi, les premiers **utilisateur·rice·s étaient aussi des "allié·e·s"**. Leur intérêt personnel pour l'initiative en a été le moteur et ils sont devenus de véritables "ambassadeur·rice·s". Une personne interrogée a mentionné des discussions autour de l'IC à la cafétéria, contribuant ainsi à faire connaître l'initiative et à inciter d'autres personnes à l'essayer. De même, les points focaux des organisations ont pu jouer un rôle dans la sensibilisation et l'influence de leurs collègues. Il est intéressant de noter que l'un des points focaux est un·e responsable de partenariats - alors que les autres sont typiquement des logisticien·ne·s -, ce qui reflète, non pas une implication liée à son travail, mais plutôt une conviction personnelle de l'intérêt que représente l'IC pour son organisation et pour le secteur de l'aide en général. Comme le modèle de Rogers sur la diffusion des innovations le conceptualise, l'adoption des comportements de covoiturage repose effectivement sur les "innovateur·rice·s" et les "primo-adoptant·e·s".

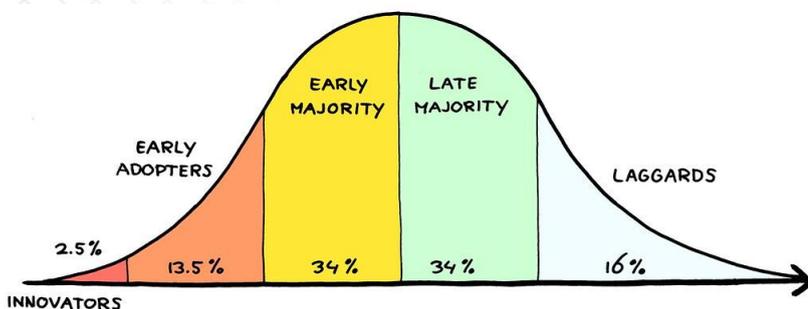


Figure 2. La diffusion des innovations selon Everett Rogers (1962)

D'autre part, **plusieurs personnes interrogées ont regretté le manque d'engagement et d'efforts de la part de certain·e·s participant·e·s** dans l'IC. Ceci est également illustré par le fait que certaines personnes (qui avaient confirmé leur présence) ne sont pas venues à l'atelier d'évaluation. Autre exemple, certaines personnes impliquées dans l'initiative ont parfois entendu leurs collègues dire que c'était « *le truc de telle personne* », plutôt que quelque chose dans lequel tout le monde se sentait vraiment impliqué : "*Plus tard, on a plaisanté en interne sur le fait que [le coordinateur logistique] était la seule personne à utiliser cette initiative.*"

Ceci étant, tout le monde n'a pas le même pouvoir d'influence. C'est en ce sens **que le rôle de la direction est essentiel et qu'il n'est pas encore suffisamment exploité**. Par exemple, une personne interrogée souligne l'**absence d'exemplarité** de la part de son directeur pays, malgré ses tentatives de plaider. En outre, comme nous l'avons souligné dans la section précédente, les changements dans les pratiques de déplacement dépendent également de choix organisationnels - par exemple, décider que le covoiturage est la méthode principale et non pas une méthode "à la carte" - qui doivent être faits par la direction.

"Je pense que notre directeur national, notre responsable de la logistique, personne n'a jamais pris la navette [...] pourquoi seuls les chefs de projet devraient-ils être obligés de prendre la navette, alors que d'autres personnes bénéficient d'exceptions ?"

D'autres considèrent que "*les efforts de gestion n'ont été déployés qu'à certains niveaux, tels que la direction, et ne se sont pas diffusés à tous les niveaux de l'organisation, ce qui a entravé le succès de l'initiative*". Mais n'est-ce pas précisément le rôle de la direction d'insuffler les bonnes idées et les bonnes pratiques dans l'organisation ? Avec la tendance à la décentralisation dans le secteur de l'aide, les directeur·rice·s pays sont devenu·e·s très puissant·e·s. Par conséquent, les ONG sont impliquées lorsque leurs directeur·rice·s pays sont impliqués, c'est-à-dire quand ils·elles accordent de l'importance à l'initiative et communiquent avec leur personnel, d'où l'idée de parrainage mentionnée plus haut. Inversement, l'expérience a montré qu'un changement de directeur·rice pays peut entraîner le départ d'une organisation partenaire.

Sans une répartition équitable des efforts et un soutien institutionnel clair, la **lassitude et le ressentiment** face à l'inégalité des efforts consentis risquent de compromettre gravement la diffusion sociale de l'initiative de covoiturage. De plus, ce point n'est pas seulement vrai au sein de chaque organisation. Les mêmes sentiments peuvent s'exprimer entre organisations si

certaines ont le sentiment de faire plus d'efforts que d'autres, ou même si elles se sentent entravées par des organisations qui n'en font pas assez. Comme pour toute dynamique collective, il **est donc crucial de reconnaître et de récompenser les individus et les organisations qui contribuent le plus**, car cette reconnaissance peut remonter le moral, encourager un investissement continu et même inspirer les autres.

Quel rôle pour les sièges des ONG dans les initiatives de covoiturage ?

Comme nous l'avons souligné plus haut, l'ensemble de l'organisation, au niveau national, devrait être impliqué dans l'initiative, mais quel rôle le siège de l'ONG peut-il jouer ? Les personnes interrogées ont indiqué que le siège pouvait jouer un rôle au moment des discussions pour rejoindre l'initiative. En effet, plusieurs personnes interrogées ont indiqué que **le siège les avait poussés à rejoindre l'IC**, en évoquant essentiellement leur stratégie environnementale et des raisons de réduction des coûts. Comme l'a souligné une organisation : *"Cela vient du siège, donc de Paris. C'est donc vraiment, je ne veux pas dire la pression, mais ils nous ont vraiment dit, OK, étudiez cette idée afin de réduire les frais et aussi l'impact environnemental"*. Cependant, hormis pour le partage de bonnes pratiques, le siège ne semble pas vraiment impliqué au-delà de l'incitation initiale à rejoindre l'initiative. En effet, certaines personnes ont indiqué qu'elles partageaient les résultats de l'IC avec leur siège, afin de **mettre en évidence les bonnes pratiques au sein de l'organisation** : *"Nous avons donc tous ces indicateurs de performance clés qui ont été mis en place il y a près d'un an. Pour être honnête avec vous, j'ai soulevé la question au niveau du siège en disant "au niveau national, nous sommes bien plus avancés que vous, vous devriez rejoindre le Fleet Forum"*.

Globalement, bien que le siège ne soit pas impliqué dans la gestion quotidienne de l'IC, il est important que la mission Liban partage le rôle de l'IC et ses impacts avec le siège, puis que le siège **incite d'autres missions pays à rejoindre de telles initiatives ou à s'inspirer de celle-ci**, en partageant les bonnes pratiques en lien avec leurs engagements environnementaux. En somme, le siège peut **créer un environnement propice au changement** en appuyant le niveau local et en encourageant d'autres à se joindre à cette initiative.

POTENTIEL DE REPLICATION

Enfin, comme l'initiative semble particulièrement adaptée au contexte libanais, en raison du nombre élevé d'ONGI utilisant les mêmes itinéraires, il est normal de se demander si elle pourrait être élargie au Liban, voire reproduite ailleurs.

Interrogées sur une possible extension de l'initiative dans le contexte libanais, les personnes interrogées ont indiqué que les itinéraires avaient été créés en fonction de leurs besoins actuels et qu'ils semblaient donc bien adaptés (au-delà des [questions techniques](#)). Quelques-unes ont tout de même mentionné d'autres itinéraires potentiels :

- Tous les trajets de la navette partent de Beyrouth et reviennent à Beyrouth. Une personne interrogée a mentionné l'intérêt d'**effectuer des trajets de Tripoli à Beyrouth pour le personnel qui se rend quotidiennement à Beyrouth** (bien que cela puisse déjà se faire via l'outil Excel qui permet de sélectionner n'importe quel point d'origine/destination souhaité par l'agence) ;
- Déplacements depuis et vers l'**aéroport** ;
- Le contexte syrien évoluant, les ONGI effectueront bientôt de nombreux voyages de Beyrouth à Damas, ce qui pourrait aussi être l'occasion d'une nouvelle route de covoiturage. Cependant, le franchissement d'une frontière internationale pose des questions de sécurité. Le personnel du projet a indiqué qu'il aurait besoin de beaucoup de documentation, mais que c'était *"faisable, pas trop ambitieux"*. Cette option est actuellement en cours de discussion.

Certaines personnes interrogées ont également évoqué la possibilité d'un **fret partagé**, c'est-à-dire l'utilisation du même système de transport pour mutualiser les déplacements de personnes, mais aussi pour les déplacements de marchandises. Par exemple, pendant la guerre, l'une des organisations partenaires a utilisé la navette comme véhicule additionnel pour transporter des marchandises. Cet exemple souligne qu'il serait possible d'effectuer de tels mouvements sans trop de changements dans le système. Cependant, son développement nécessiterait l'implication de différents acteurs au

sein des organisations partenaires et devrait être discutée en étroite collaboration avec Hulo, qui mène déjà des activités similaires. En outre, il s'agirait d'un changement par rapport à l'objectif initial de l'initiative

"Il ne fait aucun doute que ce système fonctionnerait dans d'autres pays ou dans d'autres contextes. Je veux dire que c'est un système très simple"

Les personnes interrogées ont indiqué que la façon dont l'initiative est mise en place (avec une approche participative et peu technologique) permettrait de la reproduire dans un autre pays. En effet, le Fleet Forum a utilisé cette expérience au Liban pour construire une boîte à outils pour développer le covoiturage, permettant d'accélérer l'appropriation/la diffusion de telles pratiques dans le secteur. Et de fait, Hulo développe actuellement des initiatives similaires en République Centrafricaine et au Burkina Faso, en s'appuyant sur le Fleet Forum pour l'expertise technique. Cependant, les personnes interrogées ont mentionné que le projet pourrait être plus adapté à des mouvements occasionnels vers et depuis les aéroports par exemple) plutôt qu'aux trajets quotidiens, *"ce sur quoi le projet se bat actuellement"*.

Il ressort de cette évaluation que l'initiative peut être reproduite dans d'autres contextes similaires, à condition que les enseignements tirés de cette expérience pilote soient intégrés, en particulier en ce qui concerne le système de gouvernance.

AUTRES INITIATIVES EN COURS DANS LE DOMAINE DES TRANSPORTS

Depuis son lancement, l'initiative s'est efforcée d'assurer la coordination et de ne pas dupliquer les efforts déployés ailleurs. En particulier, il y a eu une communication étroite entre l'initiative de covoiturage du Fleet Forum et l'initiative d'auto-partage du HCR (partage de véhicule mais pas de mouvements) qui avait été lancée auparavant. Comme d'autres initiatives voient le jour dans le pays, il est important de **conserver la même intention de collaborer, d'apprendre les uns des autres et de s'assurer qu'il n'y ait pas de chevauchements**. Les initiatives suivantes, mentionnées par les personnes interrogées, peuvent présenter un intérêt pour l'initiative de covoiturage dans sa volonté de transformer la façon dont les travailleurs humanitaires pensent et agissent en matière de mobilité :

- Atlas Logistics travaille actuellement sur une initiative commune visant à mutualiser des camions pour le transport de marchandise ;
- Hulo prévoit le lancement d'une application/whatsapp/googleplay pour ressources partagées.

L'IC, comme d'autres initiatives, **contribue à déconstruire la représentation collective de la voiture** et à rompre avec l'idée traditionnelle d'une mobilité individuelle indépendante. Pour y parvenir, ce type d'initiative **implique de profonds changements culturels, voire psychosociaux**, qui nécessitent du temps, le leadership de certains acteur·rice·s pionnier·es et le soutien institutionnel des directions d'ONG.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations ci-dessous sont à la fois des **recommandations stratégiques (en bleu)** et des recommandations plus opérationnelles (en noir). L'équipe d'évaluation les a regroupées en fonction du type de parties prenantes auxquelles elles s'adressent.

La principale recommandation de l'équipe d'évaluation **est de garantir au minimum les postes de RC et de coordinateur-riche de projet**. Ces postes n'ont pas besoin d'être à temps plein - 30 à 40 % à temps partiel pour RC et 15 % à temps partiel pour le coordinateur-riche du projet suffisent mais, en date de cette évaluation, ils restent essentiels pour que l'initiative soit opérationnelle.

Par la suite, lorsque l'initiative sera suffisamment mûre, les organisations partenaires pourront passer à un système de gouvernance autonome, avec un système de rotation des co-responsables. Une fois que les recommandations formulées dans la présente évaluation sur la gouvernance de l'initiative auront été prises en compte, ce système devrait pouvoir garantir la participation continue des organisations et la durabilité de l'initiative,

AUX ONG PARTENAIRES : DE LA PARTICIPATION AD HOC A L'INTEGRATION COMPLETE DU COVOITURAGE

<p>Aux directions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Donner l'exemple en faisant des trajets partagés ; ✓ Appuyer l'initiative au niveau institutionnel (plutôt qu'individuel) ; ✓ Inclure un point d'information sur l'IC dans le processus d'intégration des nouveaux-elles salarié-e-s, et des points spécifiques sur la flotte partagée pour les gestionnaires de flotte dans leurs fiches de poste. 	<p>A tout·e·s :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mieux faire circuler l'information (pas seulement au niveau de la logistique) ; ✓ Partager les bonnes pratiques et les expériences réussies pour surmonter les obstacles internes ; ✓ Organiser une discussion au niveau de l'organisation et de l'initiative sur la nécessité de poursuivre le service de navette ; ✓ Intégrer les lignes budgétaires pour les mouvements partagés dans la conception du projet ; ✓ Dans le cadre de l'initiative, passer de réunions bihebdomadaires à des réunions mensuelles et faire la distinction entre les réunions de gestion quotidienne et les réunions de décision. <p>Inviter notamment les responsables financier·e-s aux réunions de décision et les gestionnaires de flotte voire les chauffeur·e-s aux réunions de gestion quotidienne.</p>
<p>Aux coordinateur-riche-s logistiques / points focaux de l'initiative de covoiturage</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Effectuer une analyse économique et environnementale de l'IC pour votre organisation dans une optique plus large de gestion de flotte ; ✓ Fournir une formation au gestionnaire de la flotte ; ✓ Intégrer les équipes de sécurité dans quelques réunions de l'IC, ou au moins organiser une réunion d'introduction. 	
<p>Aux gestionnaires de flotte de véhicules :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Partager tous les mouvements du personnel de votre organisation ; ✓ Si une opportunité de trajet partagé se présente avec un décalage de quelques minutes, appeler l'autre gestionnaire de flotte pour voir s'il est possible de s'aligner. 	
<p>Aux sièges :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Créer un environnement propice au changement : <ul style="list-style-type: none"> ○ Suivre de plus près ce type d'initiatives novatrices sur le terrain ; 	

<ul style="list-style-type: none"> ○ Partager les bonnes pratiques pour faciliter leur diffusion et adoption ; ○ Encourager d'autres missions pays à se joindre à des initiatives similaires ; ○ Mettre en valeur voire récompenser la mission Liban qui est à l'avant-garde de cette initiative. ✓ Faire des déplacements partagés le principal mode de déplacement, plutôt qu'une exception ou un choix. 	
--	--

AU PERSONNEL DU PROJET : CLARIFIER LA GOUVERNANCE ET CONSOLIDER LE MODELE ECONOMIQUE

Pour les opérations	Pour la gouvernance et la collaboration
<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'assurer que les informations parviennent aux bonnes personnes ; ✓ Organiser une discussion au niveau de l'organisation et de l'initiative sur la nécessité de poursuivre le service de navette. ✓ Veiller à ce que des comptes rendus soient systématiquement rédigés après chaque réunion et communiquer les par des canaux appropriés ; ✓ Séparer les flux de communication en fonction des besoins : <ul style="list-style-type: none"> ○ Emails pour comptes rendus ; ○ WhatsApp pour les questions quotidiennes ; ○ Appels téléphoniques pour voir s'il est possible d'organiser des déplacements 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conserver l'approche participative de la prise de décision ; ✓ Approfondir et clarifier les questions de gouvernance avec les membres actuels de l'initiative ; ✓ Reprendre l'analyse économique et environnementale de l'initiative en vue d'élaborer un ou plusieurs modèles économiques à discuter ; ✓ Dans le MoU : <ul style="list-style-type: none"> ○ Mieux clarifier les rôles et les responsabilités, y compris à chaque niveau organisationnel ; ○ Détailler le système de remboursement ; ○ Détailler le processus d'adhésion, ainsi que les raisons possibles d'une exclusion de l'initiative ✓ Développer un outil pour aider les partenaires à effectuer leur propre analyse environnementale et économique sur la base de leurs dépenses actuelles et par rapport à leur situation initiale ; ✓ Passer de réunions bihebdomadaires à des réunions mensuelles et faire la distinction entre les réunions de gestion quotidienne ("triage") et les réunions de décision. Il s'agit d'inviter les responsables financiers aux réunions de décision et les chauffeur-e-s et/ou les gestionnaires de flotte aux réunions de triage ; ✓ Poursuivre la communication et la coordination avec d'autres initiatives en cours afin de garantir la complémentarité et de permettre à chacun d'apprendre de l'autre.

AUX BAILLEURS DE FONDS : ENCOURAGER LA MUTUALISATION ET FINANCER LA TRANSITION

- ✓ Soutenir l'initiative en encourageant vos partenaires opérationnels à y adhérer et en explicitant la procédure administrative/règles de conformité à suivre, afin de lever les préoccupations des partenaires ;
- ✓ Financer un suivi de l'initiative pour accompagner le changement. Plus précisément, il serait intéressant de financer le développement d'un modèle économique pour assurer la durabilité de l'initiative

À LA COMMUNAUTÉ HUMANITAIRE : CHANGER VOTRE FAÇON DE VOIR ET DE FAIRE LES CHOSES

- ✓ Transformer l'engagement en faveur de la transition écologique en actions concrètes ;
- ✓ Soutenir les changements sociétaux positifs en les intégrant dans les modèles organisationnels et le mode de fonctionnement de la communauté humanitaire ;
- ✓ Montrer l'exemple pour remettre en cause l'idée que la mobilité individuelle est la norme et encourager des changements positifs dans les comportements sociaux ;
- ✓ Dépasser la peur des risques administratifs en faisant l'expérience de ressources partagées et en faisant confiance au pouvoir de l'action collective.

CONCLUSION

Alors que cette évaluation touche à sa fin, il devient de plus en plus évident que l'IC entre ONG au Liban se trouve à un tournant décisif de son histoire. Le financement touchant à sa fin, la question de la durabilité en particulier est plus cruciale que jamais.

Après presque trois ans d'expérience, l'initiative de covoiturage semble avoir jeté les bases d'un changement dans la manière dont les organisations partenaires se déplacent. Dans l'ensemble, le système partagé fonctionne, s'organise et se réorganise, teste de nouvelles modalités et surmonte les obstacles techniques, mais toujours avec le soutien quotidien du responsable du covoiturage pour identifier les trajets partagés potentiels et les réaliser. Fait remarquable, il a même réussi à continuer à fonctionner de temps à autre pendant la période de guerre.

Si la démonstration des bénéfices économiques et environnementaux est à parfaire, les raisons initiales qui ont motivé les organisations à rejoindre cette initiative - enjeux économiques, environnementaux et sociaux - restent pleinement d'actualité, et plus encore aujourd'hui dans un contexte de coupes budgétaires massives. Il n'est d'ailleurs pas anodin que, lors des entretiens, l'équipe d'évaluation ait identifié deux nouvelles organisations membres potentielles (l'une étant une ancienne organisation membre ayant quitté l'initiative mais souhaitant de nouveau la rejoindre).

L'approche très participative de l'initiative a été jusqu'à présent une source de satisfaction et, dans une certaine mesure, un facteur d'appropriation par les personnes et les organisations impliquées. Le fonctionnement opérationnel et la gouvernance de l'initiative ont ainsi été façonnés peu à peu, en fonction des besoins et des attentes de chacun. Ceci étant dit, l'initiative ne semble pas encore suffisamment mature pour fonctionner sans une coordination dédiée. Avant d'envisager une autonomie complète entre les ONG, il semble donc nécessaire de passer par une phase intermédiaire pour consolider et formaliser plus en détail la gouvernance et certains processus de communication. Par ailleurs, pour être durable, la conduite du changement initiée doit également devenir un véritable chantier interne à chacune des organisations membres, soutenu notamment par un leadership du top management et des transformations institutionnelles pour mieux intégrer le covoiturage.

L'initiative de covoiturage au Liban est un précurseur et il n'est pas surprenant de voir des initiatives similaires se mettre en place dans d'autres zones humanitaires. Mais le covoiturage n'est pas seulement une voie d'avenir pour le secteur de l'aide. Son potentiel va bien au-delà, puisque le transport - moteur de la croissance économique et de l'inclusion sociale, qui est logiquement appelé à se développer - est un secteur très émetteur de gaz à effet de serre dans les pays en développement. Ainsi, cette expérience devrait également être une source d'inspiration plus largement pour la société civile et les autorités libanaises.

Enfin, même si les organisations membres n'en ont pas forcément conscience, le covoiturage ne rend pas seulement la mobilité plus écologique, plus sociale et moins coûteuse, il est aussi porteur d'un pouvoir transformateur en ce sens qu'il permet, plus généralement, de repenser la finalité même des déplacements et les modèles organisationnels sur lesquels reposent aujourd'hui les ONG.

ANNEXES

A- Modèles de guides d'entretien

a. Groupe 1 - personnel du projet et parties prenantes

Non.	Question	Réponse
1	Pour commencer, pourriez-vous nous parler un peu de votre poste ? Et quel est votre rôle dans l'initiative de covoiturage ?	•
2	Pensez-vous que cette initiative est utile ? Pourquoi ? En termes d'économies ? Réduction de l'empreinte écologique ? de collaboration ?	•
3	Pensez-vous que la façon dont l'initiative est mise en place (planning du vendredi, points et heures de rencontre fixes, service de navette...) est adaptée aux méthodes de travail des utilisateurs ? Et au contexte libanais ?	•
4	Depuis le lancement de l'initiative, avez-vous remarqué un changement dans le comportement des gens en ce qui concerne leur déplacement sur le terrain ? Existe-t-il une résistance au changement ? Avez-vous des commentaires positifs et/ou négatifs sur l'expérience des utilisateurs ?	•
5	Avez-vous remarqué un changement dans les méthodes de travail des organisations (politiques, planification, etc.) ? Quels ont été les obstacles/les contraintes internes ?	•
6	Pensez-vous que les ressources (financières, humaines, temporelles) allouées à cette initiative ont été utilisées efficacement ? Y a-t-il eu des inefficacités ou des contraintes de ressources qui ont affecté la mise en œuvre ? Comment améliorer l'utilisation des ressources ?	•
7	Pensez-vous que cette initiative puisse fonctionner même sans le soutien du Fleet Forum ? Quel pourrait être un modèle économique durable ?	•
8	Pensez-vous que cette initiative puisse être reproduite ailleurs (dans le pays ou dans un autre pays) ? Quelles pratiques conserveriez-vous ? Quels sont ceux que vous ne souhaitez pas conserver ?	
9	Souhaitez-vous ajouter quelque chose au sujet du travail que vous effectuez ou avez effectué, ou faire d'autres commentaires ?	

b. Groupe 2 - ONG participant actuellement à l'initiative

Non.	Question	Réponse
1	Pour commencer, pourriez-vous nous parler un peu de votre poste et du lien avec l'initiative de covoiturage ?	•
2	Comment votre organisation s'est-elle jointe à l'initiative ? Quelles étaient les motivations initiales ?	•

3	Le déploiement de l'initiative correspond-il à vos attentes ? Quelles sont les difficultés rencontrées ?	•
4	Pensez-vous que cette initiative est utile ? Pourquoi ? En termes d'économies ? Réduction de l'empreinte écologique ? de collaboration ?	•
5	Pensez-vous que la manière dont l'initiative est mise en place (programmation le vendredi, points de rencontre et heures fixes, service de navette...) est adaptée aux méthodes de travail de votre organisation ? Et au contexte libanais ?	•
6	Avez-vous remarqué un changement dans le comportement des collègues en ce qui concerne les déplacements sur le terrain depuis le lancement de l'initiative ? Existe-t-il une résistance au changement ? Avez-vous des commentaires positifs et/ou négatifs sur l'expérience des utilisateurs ?	•
7	Avez-vous remarqué un changement dans les méthodes de travail de votre organisation (politiques, planification, etc.) ? Quels ont été les obstacles/les contraintes internes ?	•
8	Pensez-vous que les ressources (financières, humaines, temporelles) allouées à cette initiative ont été utilisées efficacement ? Y a-t-il eu des inefficacités ou des contraintes de ressources qui ont affecté la mise en œuvre ? Comment améliorer l'utilisation des ressources ?	•
9	Pensez-vous que cette initiative puisse fonctionner même sans le soutien du Fleet Forum ? Quel serait alors le rôle de votre organisation ? Seriez-vous en mesure d'apporter une contribution financière ?	•
10	Pensez-vous que cette initiative puisse être reproduite ailleurs (dans le pays ou dans un autre pays) ? Quelles pratiques conserveriez-vous ? Quels sont ceux que vous ne souhaitez pas conserver ?	
11	Souhaitez-vous ajouter quelque chose au sujet du travail que vous effectuez ou avez effectué, ou faire d'autres commentaires ?	

c. Groupe 3 - ONG ne faisant plus partie de l'initiative

Non.	Question	Réponse
1	Pour commencer, pourriez-vous nous parler un peu de votre poste et du lien avec l'initiative de covoiturage ?	•
2	Comment votre organisation s'est-elle jointe à l'initiative ? Quelles étaient les motivations initiales ?	•
3	Le déploiement de l'initiative correspond-il à vos attentes ? Quelles sont les difficultés rencontrées ?	•
4	Pensez-vous que cette initiative est utile ? Pourquoi ?	•

	En termes d'économies ? Réduction de l'empreinte écologique ? de collaboration ?	
5	Pensez-vous que la manière dont l'initiative est mise en place (programmation le vendredi, points de rencontre et heures fixes, service de navette...) est adaptée aux méthodes de travail de votre organisation ? Et dans le contexte du Liban ?	•
6	Pourquoi votre organisation a-t-elle quitté l'initiative ? (Expliquez en détail)	•
7	Votre organisation pourrait-elle reprendre l'initiative ? Qu'est-ce qui devrait changer ?	•
8	Souhaitez-vous ajouter quelque chose au sujet du travail que vous effectuez ou avez effectué, ou faire d'autres commentaires ?	

d. Groupe 4 – ONG qui n'a jamais participé à l'initiative

Non.	Question	Réponse
1	Pour commencer, pourriez-vous nous parler un peu de votre poste ?	•
2	Comment avez-vous entendu parler de l'initiative de covoiturage ?	•
3	Pensez-vous que cette initiative est utile ? Pourquoi ? En termes d'économies ? Réduction de l'empreinte écologique ? de collaboration ?	•
4	Votre organisation a choisi de ne pas participer à cette initiative. Pourquoi ?	•
5	Avez-vous suivi les progrès de l'initiative ? Qu'en pensez-vous ?	•
6	Votre organisation pourrait-elle éventuellement se joindre à l'initiative ? Qu'est-ce qui devrait changer ?	•
7	En ce qui concerne le contexte du secteur humanitaire, l'initiative de covoiturage pourrait-elle être plus pertinente dans les années à venir ?	•
8	Votre organisation pourrait-elle être intéressée par une initiative similaire dans un autre contexte géographique ?	•
9	Souhaitez-vous ajouter quelque chose au sujet du travail que vous effectuez ou avez effectué, ou faire d'autres commentaires ?	

B- Présentation de l'atelier - résultats du sondage



EVALUATION OF THE VEHICLE SHARING INITIATIVE IN LEBANON

Workshop on governance and collaboration mechanisms

Aline Hubert, Johana Bretou-Klein
February 25th, 2025

Objectives

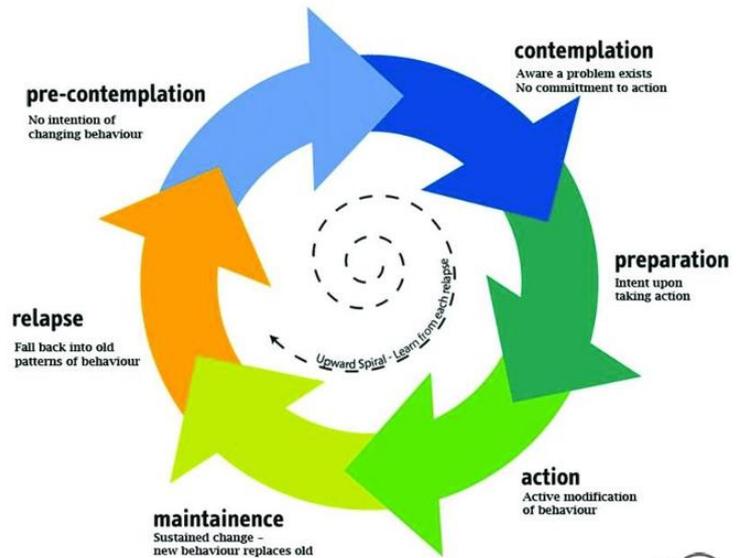
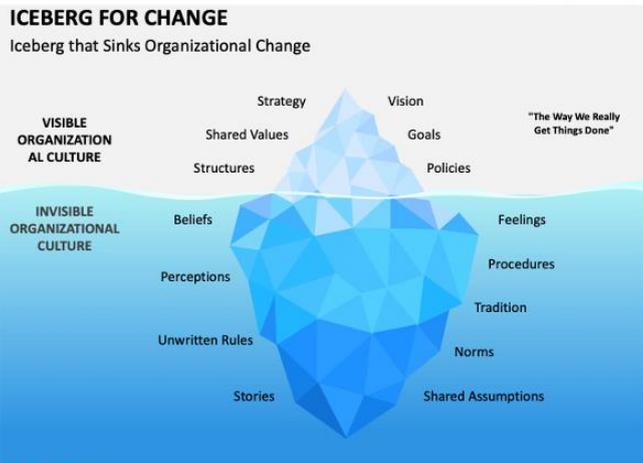
Investigate governance and collaboration mechanisms of the Vehicle-Sharing Initiative (VSI) in a safe space

Agenda

1. Introduction (10min)
2. Present and discuss the survey's results (30 min)
3. Co-construction of recommendations (45 min)
4. Conclusion and next steps (5 min)



Introduction – change management



Prochaska & DiClemente Model

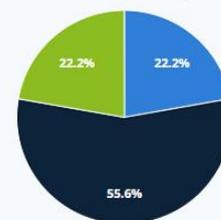


Survey results - overview

- 9 respondents (anonymous)
 - 7 logistics ; 1 Director ; 1 Grants
 - 8 partner organisations + 1 project staff (or associated)
- 39% response rate
- **VSI is relevant for most of the respondents**

According to you, how relevant are the project's goals to your role or your organisation's priorities?

[Chart options »](#)



Very relevant	2
Relevant	5
Nice to have but not a priority	2



Survey results - communication

From partner's perspective:

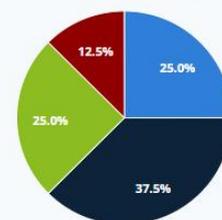
- Various points of views on the communication with the project staff
- No significant insight regarding communication between partners (4 efficient ; 4 neither efficient nor poor)

From a project staff's perspective:

- "neither poor or efficient" be it with or among partners

How would you rate communication with the project staff of the vehicle sharing initiative?

[Chart options »](#)



5 - Very efficient	2
4 - Efficient	3
3 - Neither efficient nor poor	2
2 - Poor	1

Issues:

- When project lead/focal point is absent
- No MoM

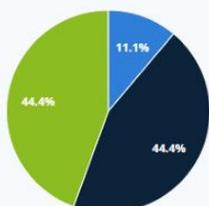
Good practices:

- To have a focal point to manage day-to-day movement
- Biweekly meetings
- Brief call instead of additional excel lines
- Systematic follow up and notes of meeting
- Availability and motivation of the PM

Survey results - collaboration

How would you rate the collaboration mechanism?

[Chart options »](#)

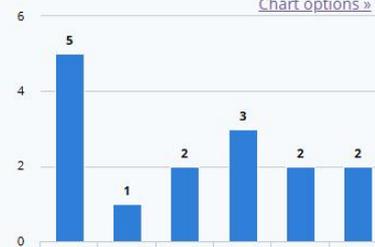


5 - Very good	1
4 - Good	4
3 - Neither good nor poor	4

- Rather good collaboration
- Many types of obstacles encountered and above all travel planning
- Other obstacles :
 - When there is no specific space to wait for the shuttle
 - IT issues (eventually fixed)

Have you encountered obstacles related to:

[Chart options »](#)



Travel planning	5
Procedures and policies	1
Security/safety	2
Financial aspects	3
Conflict management	2
Other (please specify)	2

Survey results - collaboration

Operational issues :

- Routes : difficult if no office at the destination point (for a more distant destination) ; Dispersion with various routes
- Timing + Waiting time (+people cannot work)
- Last minute cancellations (even by driver)
- Complex methodology for reimbursement/ trouble with the payment systems

Organisational issues:

- Additionnal workload
- Too frequent meetings

Change management issues:

- Not all partners promote the lead car/Lack of engagement from partners
- Lack of internal leadership

"On many occasions one organization was using the shared asset/vehicle which contradicts the objective for this initiative"

Good practices:

- Shared goals and vision
- Ability to adapt (freight in war times)
- Coordinator's accessibility
- Individual efforts to make the topic a priority

"The project has been a working progress since the day it was launched, and have improved significantly ever since, meaning that the team and even the members have understood the role of each and took initiative."

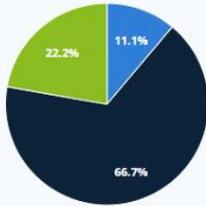
"For our organization it's the internal challenges that remain obstacles."



Survey results - governance

How would you rate the governance of the vehicle sharing initiative?

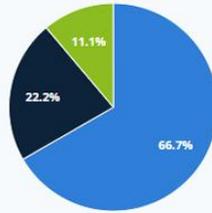
[Chart options »](#)



5 - Very good	1
4 - Good	6
2 - Poor	2

Are the roles and responsibilities of each stakeholder clearly defined?

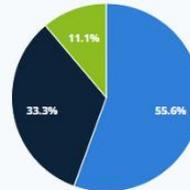
[Chart options »](#)



Yes, correctly	6
Yes, but it could be improved	2
Not really	1

Do you think the decision-making process (who decides what and how) is appropriate?

[Chart options »](#)



Yes, correctly	5
Yes, but it could be improved	3
Not really	1

All respondents but one consider that their opinions and feedback are heard and taken into account when decisions are made (highlighted as a good practice)

"The approach of 'shared management' and 'shared ownership' is not a successful one, there needs to be clear guidance and decision making."



Survey results - recommendations

Governance and collaboration:

- Clear management (with a VSO ; improved communication between VSO and organisations ; within FF)
- Consolidate the initiative with the existing members (rather than trying to attract other NGOs)
- Extend the meeting to the officers who follow the day-to-day movement and/or specific meeting
- Move from a "shared management" to a more "top-down management"
- Work on internal barriers within organisation

Operations:

- Improve the payment mechanism
- Better take donor demands into account



Co-construction of recommendations

Governance and collaboration mechanism

- Roles and responsibilities clarification
- Communication systems and working methods
- Decision-making process

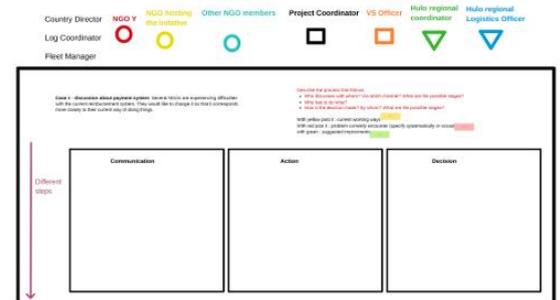
2 cases to be explored

- The payment system
- NGO engagement



The aim is not to fix these issues but to investigate a methodology to address them

<https://go.klaxoon.com/FHYPJZU>



Conclusion & next steps

- Aim of this workshop – better understand the initiative’s governance (survey), and co-construct recommendations (exercise)
 - Survey results and your comments will be integrated in our analysis, as well as the recommendations
 - Finalisation of KII
 - Preliminary presentation of results in two weeks
 - Final report end of march – public but anonymous
- recommendations to be taken into account in the sustainability plan



Thank you!

ahubert@urd.org

Groupe URD
La Fontaine des Marins
26170 Plaisians - FRANCE
<http://www.urd.org>

