

Étude des effets et de l'impact du projet Apprendre et Innover face aux Crises (APIC)

2016 – 2025
Groupe URD

Geoffrey Guimberteau

Valérie Darnaudet

Pilar Chaves

Avec l'appui méthodologique de Conny Hoitink

Décembre 2025

ACRONYMES

ACF : Action contre la Faim

ACTED : Agence de Coopération Technique et Développement

AFD : Agence Française de Développement

ALNAP : Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action

AMI : Appel à Manifestation d'Intérêt

ANJE : Alimentation du Nourrisson et du Jeune Enfant

APD : Aide Publique au Développement

APIC : Apprendre et Innover face aux Crises

BDD : Base de Données

CA : Conseil d'Administration

CARE : Cooperative for Assistance and Relief Everywhere (ONG CARE)

CDCS : Centre de Crise et de Soutien (du MEAE)

CHANGE : CHANGE – Consortium of Humanitarian Actors and Networks Engaged in Greenhouse gas Emissions reduction

CHS : Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability - Norme humanitaire fondamentale

CITEPA : Centre Interprofessionnel Technique d'Études de la Pollution Atmosphérique

COMPAS : COMPAS Qualité – référentiel et méthode d'assurance qualité développés par le Groupe URD

COP : Communauté de pratiques (groupe de travail / Groupe Redevabilité)

COFIL : Comité de Pilotage

COVID : Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)

CRF : Croix-Rouge française

DAF : Direction Administrative et Financière

DCI : Direction de la Coopération Internationale (Gouvernement princier de Monaco)

DG : Direction Générale

DSE : Dispositif de Suivi-Évaluation (des projets / programmes)

ECHO : Direction Générale pour la protection civile et les opérations d'aide humanitaire européennes (DG ECHO)

EIMS : Évaluation Itérative avec Mini Séminaire

ESF : Électriciens sans frontières

ESG : Environmental, Social and Governance (critères ESG)

F3E : Fonds pour la promotion des Études préalables, des Études transversales et des Évaluations

FSIHS : Fonds de Soutien aux Initiatives Humanitaires Structurantes

GR : Groupe redevabilité (groupe inter-ONG sur la redevabilité animé par le Groupe URD)

GRET : Groupe de recherche et d'échanges technologiques

GT : Groupe de Travail

GTS : Ground Truth Solutions

HAP : Humanitarian Accountability Partnership

HEM : Humanitaires en Mouvement (revue du Groupe URD)

HI : Humanité & Inclusion

HNPW : Humanitarian Networks and Partnerships Weeks

HULO : Hulo – Humanitarian Logistics Cooperative

IFRC : International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies

IRC : International Rescue Committee
JEU : Joint Environment Unit (UNEP / OCHA)
MDM : Médecins du Monde
MEAE : Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
MEAL : Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning
MERA : Multi-sectoral Environmental Risks Analysis (MERA)
MGP : Mécanisme de Gestion des Plaintes
MHPSS : Mental Health and Psychosocial Support
MOPI : Manuel des Opérations Internationales (Croix-Rouge française)
MSF : Médecins Sans Frontières
NEAT : Nexus Environmental Assessment Tool (NEAT+)
NEXUS : Nexus Humanitaire – Développement – Paix (Humanitarian-Development-Peace Nexus)
OCHA : Bureau de la Coordination des Affaires Humanitaires (UN OCHA)
ONG : Organisation Non Gouvernementale
ONGI : Organisation Non Gouvernementale Internationale
OSC : Organisation de la Société Civile
PAM : Programme Alimentaire Mondial (World Food Programme)
PNUE : Programme des Nations unies pour l'Environnement (UNEP)
PSE : Planification, Suivi, Évaluation (des projets)
PUI : Première Urgence Internationale
RDC : République Démocratique du Congo
REH : Réseau Environnement Humanitaire
RESILAC : Redressement Économique et Social Inclusif du Lac Tchad
RRA : Rapid Rural Appraisal (évaluation rurale rapide)
S&E : Suivi & Évaluation
SAME : Sécurité alimentaire et Moyens d'Existence
SERA : Suivi, Évaluation, Redevabilité, Apprentissages
SGRP : Système de Gestion de Retours et de Plaintes
SI : Solidarités International
SIDA : Agence suédoise de coopération internationale au développement (Sida)
SPCD : Sustainable Procurement Criteria Database (outil du groupe de travail Achats durables du REH)
TDC : Théorie du Changement
TDH : Terre des Hommes
UAH : Université d'Automne Humanitaire
UE : Union Européenne
UN : United Nations (Nations Unies)
URD : Urgence, Réhabilitation et Développement (Groupe URD)
USAID : United States Agency for International Development
WASH : Water, Sanitation and Hygiene (Eau, Assainissement et Hygiène)
WREC : WREC – Waste management, Reverse logistics, Environment and Circular economy project (Global Logistics Cluster)

SOMMAIRE

SOMMAIRE	4
I. Introduction	5
II. Focus méthodologique	6
II. Typologie des effets identifiés	10
II.1 Changements politiques (publiques et institutionnelles)	10
• Une transformation douce des politiques autour de la localisation	10
• Rassembler et mobiliser les acteurs autour de la qualité et de l'environnement génère des effets politiques	12
II.2 Changements de pratiques, d'activités et actions	17
• Des concepts complexes rendus accessibles	17
• Des individus transformés, catalyseurs internes	19
• Des pratiques de qualité plus ancrées lorsqu'elles sont accompagnées	22
• Vers une redevabilité plus structurée et opérationnelle à travers les réseaux	23
• Des bilans carbone devenus des leviers d'action collective	27
• Des pratiques d'achats et de gestion des déchets concertées, harmonisées	30
Conclusion – Vers une écologisation des pratiques portée par la synergie des acteurs	32
II.3 Changements de réseaux et de relations	33
• Des réseaux qui se transforment en caisse de résonance et d'influence	33
• Des acteurs des réseaux qui créent des ponts, pas seulement des échos	35
• Réseaux qui se structurent et qui structurent le secteur	35
• Présence de la francophonie humanitaire dans les instances internationales	37
II.4 Changements au niveau des territoires	38
• Effets plausibles survenus au niveau des territoires	38
• Effets présentant un haut potentiel au niveau des territoires	40
II.5 Zones d'ombre et/ou effets non détectés	41
III. Les leviers et modalités d'action du Groupe URD	44
• La communication, entre diffusion des savoirs et catalyseur du changement	44
• De la visibilité à l'influence : un facteur clé de diffusion et de changement	45
• Au cœur du dispositif : le rôle déterminant des individus	46
• Le pair-à-pair comme moteur de diffusion, d'harmonisation et d'apprentissage collectif	46
• Les modalités d'accompagnement semblent créer des changements internes plus profonds	47
• Modalité d'action : Formation	48
• Un modèle d'action transformatif sur les territoires d'action : mission terrain	49
IV. Recommandations stratégiques	50
V. Conclusion	57
Bibliographie	59
Annexes	61

I. Introduction

Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation des effets et de l'impact du projet *Apprendre et Innover face aux Crises* (APIC), mis en œuvre par le Groupe URD entre 2016 et 2026 à travers trois phases successives. Financé par l'AFD, la Région Auvergne–Rhône-Alpes, la Fondation de France et la Direction de la Coopération Internationale de Monaco, ce projet s'inscrit au cœur du milieu associatif français et francophone et vise à renforcer les capacités, les pratiques et les dynamiques de collaboration des organisations engagées dans les réponses aux crises et aux situations de vulnérabilité, en France et à l'international.

Depuis son lancement en 2016, APIC a accompagné les transformations d'un secteur de l'aide confronté à de nouvelles contraintes, à l'émergence de concepts structurants, tels que le Nexus, la localisation de l'aide, la qualité ou les enjeux environnementaux, et à la nécessité croissante d'adapter les pratiques opérationnelles et organisationnelles. Les trois phases du projet ont conservé une structure commune articulée autour d'un objectif global et de trois objectifs spécifiques : produire et diffuser des connaissances, développer des dispositifs d'apprentissage et favoriser le partage d'expériences entre acteurs.

Cette évaluation intervient après neuf années de mise en œuvre et constitue un moment clé pour analyser l'évolution du projet, la cohérence de son approche, et surtout les contributions apportées au secteur associatif français et francophone. Elle vise à comprendre non seulement les effets directs des activités menées, mais également les effets indirects, les dynamiques de changement plus profondes et les éventuels impacts systémiques auxquels le projet a participé.

L'évaluation s'inscrit dans une logique d'Approches Orientées Changement (AOC) et repose principalement sur la méthodologie de la *Récolte des effets* (*Outcome Harvesting*). Cette approche a été retenue en cohérence avec l'objectif central de l'étude : identifier et analyser les effets auxquels le Groupe URD a contribué au cours des trois phases du projet APIC, à travers ses stratégies d'influence et l'ensemble de ses activités thématiques.

La démarche a été conduite de manière inclusive et participative, mobilisant les équipes du Groupe URD ainsi qu'un grand nombre de partenaires du secteur. Au total, plus de **80 entretiens** ont été réalisés auprès d'informateurs et informatrices clés, incluant des membres d'ONG françaises et internationales, des réseaux, des institutions et des spécialistes thématiques. Ce travail d'enquête a permis d'identifier **115 effets**, analysés, documentés et classés selon différents niveaux de changement (politiques, pratiques, réseaux, territoires).

L'étude s'est déroulée sur une période d'un an, de **décembre 2024 à décembre 2025**, permettant une analyse approfondie des effets cumulés des différentes phases du projet, sur près d'une décennie de mise en œuvre.

II. Focus méthodologique

Cette étude repose sur la méthode de la Récolte des Effets - RE (Outcome Harvesting - OH). La Récolte des Effets est une approche d'évaluation dans laquelle les évaluateurs, les responsables du programme et les acteurs impliqués identifient, formulent, analysent et interprètent des « effets » en 6 étapes¹ dans des contextes de programmation où les relations de cause à effet ne sont pas pleinement identifiables ou connues. Les effets sont définis comme des *changements dans le « comportement au sens large » (actions, relations, politiques, pratiques, positionnements) d'un ou plusieurs acteurs sociaux influencés par l'intervention évaluée, que ce soit directement ou indirectement, partiellement ou entièrement*².

Dans la présente évaluation, la Récolte des Effets se concentre sur l'identification de ce qui a réellement changé dans les politiques, les positionnements, les pratiques et les dynamiques de coopération des organisations de solidarité internationale en lien avec le projet Apprendre et Innover face aux Crises (APIC). Il s'agit de recueillir des descriptions de changements observés puis, a posteriori, de déterminer le niveau d'influence et le rôle du Groupe URD dans la survenue ou le renforcement de ces changements. La méthode est surtout utile dans les contextes de complexité, où il est difficile de pré-définir les effets et où l'intervention s'adapte constamment aux changements de contexte. La contribution (en Outcome Harvesting) renvoie aux éléments que les informateurs clés identifient comme ayant aidé à faire émerger l'effet (actions, appuis, influences, dynamiques), tels qu'ils les ont vécus et compris. Elle ne décrit pas une relation mécanique de cause à effet, mais la compréhension d'un acteur au vue d'un ensemble de facteurs plausibles et systémiques ayant créé des conditions favorables à l'apparition de l'effet.

Conformément à la note de cadrage, la démarche a combiné :

- **une revue documentaire exploratoire** (rapports, productions, traces d'activités, "signaux faibles") afin d'identifier des hypothèses initiales d'effets ;
- **des entretiens individuels et collectifs avec des informateurs clés**, permettant aux organisations bénéficiaires et partenaires de décrire elles-mêmes les changements observés et les contributions d'APIC. Ainsi la grande majorité des 115 déclarations d'effets a été identifiée par les partenaires et bénéficiaires du Groupe URD;
- **un atelier de mi-parcours**, au cours duquel les premières déclarations d'effets ont été discutées, regroupées, priorisées et structurées dans une base de données commune, et où ont été confirmés clarifiés les usages attendus de l'étude, principalement un usage d'apprentissage pour le Groupe URD et le secteur plutôt que de redevabilité.
- un **atelier de co-construction de recommandations**, organisé à l'issue de l'analyse globale et des premiers résultats, afin de transformer les principaux enseignements en pistes opérationnelles et stratégiques pour la suite d'APIC et, plus largement, pour la stratégie du Groupe URD.

¹ <https://www.outcomeharvesting.net/about-oh>

² [Introduction à la Récolte des Effets. Ricardo Wilson-Grau. Greet Peersman et Nick Herft. 2021](#)

La note de cadrage et l'atelier de mi-parcours prévoient une étape de corroboration externe portant sur un échantillon d'effets, via l'identification de corroborateurs externes et des entretiens ciblés pour approfondir l'analyse des contributions. En pratique, seule cette phase de corroboration n'a pas pu être mise en œuvre, en raison d'un faible taux de réponse des personnes sollicitées. Comme précisé dans la partie « Biais et limites », cette absence de corroboration n'enlève rien à la qualité des effets collectés, déjà décrits et validés directement par les organisations bénéficiaires et partenaires.

Les effets identifiés sont classés en trois statuts de validation. Les « effets validés » correspondent aux changements décrits par les informateur·rice·s puis relus et confirmés par elles/eux. Les « effets validés par les consultant·e·s » renvoient à des effets triangulés par la revue documentaire, d'autres évaluations ou le recoupement entre entretiens, y compris lorsque les personnes sollicitées n'ont pas pu confirmer formellement la formulation proposée. Enfin, des « effets supplémentaires Groupe URD » ont été dégagés à partir de signaux faibles, collectés dans le cadre d'une démarche mise en place par le Groupe URD en 2024 pour recueillir ce qu'il appelle des « signaux faibles », qui correspondent en réalité à des signes précoces de changements qui ne sont pas encore considérés comme des effets. Les évaluateur·rice·s et les membres de l'équipe du Groupe URD ont ensuite travaillé ces éléments pour les transformer en énoncés d'effets complets, décrivant un changement de comportement spécifique et explicitant la manière dont le Groupe URD y a contribué.

Périmètre de l'étude

L'étude a analysé les trois phases principales du projet APIC :

- Phase 1 : 2016 – 2019
- Phase 2 : 2019 – 2023
- Phase 3 : 2023 – 2026

La méthodologie de l'étude s'est articulée autour de trois choix principaux :

- Récolte des effets concernant des politiques organisationnelles, institutionnelles et des pratiques d'acteurs des solidarités internationales en lien avec le projet APIC ;
- Focalisation sur les acteurs de la solidarité internationale français (ONG, réseaux, institutions partenaires), et, dans une moindre mesure, sur des acteurs basés sur les territoires d'intervention du projet ;
- Les thématiques du Projet APIC :
 - l'environnement et le changement climatique,
 - la redevabilité,
 - la localisation,
 - le Nexus (urgence–reconstruction–développement).

L'étude porte avant tout sur la collecte et l'analyse d'effets produits et ne fournit pas une grille d'analyse exhaustive du cadre logique d'intervention. De cette façon, il est possible d'inclure des effets non prévus également. Elle ne constitue donc pas une revue comptable des réalisations (produits aussi bien que des effets) du Groupe URD, mais un éclairage qualitatif sur les changements (les effets) auxquels le projet a contribué.

Le rapport privilégie une lecture des dynamiques en termes de diversité d'organisations, de profils d'acteurs et de contextes, plutôt qu'en fonction de volumes ou de fréquences des effets. Les quelques références quantitatives présentées servent avant tout d'appui à l'analyse pour repérer des tendances, tandis que l'interprétation repose principalement sur la nature, la portée et la profondeur des effets décrits.

Biais et limites du périmètre de l'étude

Sélection des informateurs clés

Le choix des personnes rencontrées a influencé la nature des effets collectés. La faible représentation d'acteurs basés sur les territoires d'intervention limite la capacité à documenter des effets au niveau local et à vérifier systématiquement dans quelle mesure les changements identifiés au sein des organisations françaises se sont traduits dans leurs pratiques opérationnelles, au bénéfice des acteurs de terrain. Cela restreint parfois l'analyse de l'ampleur et du rayonnement de certains changements.

Diversité des perspectives sur la contribution d'APIC

La liste des informateurs a également conditionné la possibilité d'analyser certaines modalités de contribution du Groupe URD (accompagnements, formations, participants à des événements du Groupe URD, cibles de la communication...). Les personnes les plus en contact avec APIC sont celles qui ont le plus contribué à la récolte, ce qui peut créer un léger effet de surreprésentation de leurs perspectives.

Nouveauté relative de la méthodologie

La méthodologie de Récolte des Effets était nouvelle pour la majorité des personnes interrogées, ce qui a pu, dans certains cas, limiter la formulation d'effets très précis et détaillés, ou rendre plus difficile l'identification de la place spécifique du Groupe URD dans des dynamiques de changement souvent collectives.

Corroborations externes non réalisées

Une étape de corroboration externe avait été prévue sur un échantillon d'effets afin de recueillir le point de vue de corroborateurs aux effets formulés par les informateurs clés. Cette étape n'a pas pu être menée de manière satisfaisante, en raison d'un faible taux de réponse (contraintes de disponibilité des personnes sollicitées, difficulté à mobiliser des acteurs parfois éloignés du projet APIC...). Cette limite est toutefois atténuée par le fait que la grande majorité des effets retenus ont été décrits, discutés et validés directement par les organisations bénéficiaires et partenaires eux-mêmes, et non uniquement par le Groupe URD. Ils reposent donc sur des descriptions factuelles et sourcées. Les changements identifiés sont donc d'abord ceux que les acteurs concernés reconnaissent comme significatifs dans leurs propres pratiques, ce qui constitue un niveau élevé de pertinence et de qualité des informations collectées. La corroboration aurait apporté un niveau de validation supplémentaire, mais n'était pas une condition de fiabilité des effets récoltés dans le cadre de cette étude.

Évaluation portée sur le processus, pas sur la qualité des produits

L'étude a pour objectif de définir et de mesurer les effets des actions du Groupe URD sur les organisations de solidarités internationales. Elle permet donc de faire émerger les points de vue des organisations et ce qui apparaît comme important selon leur propre perspective. En revanche, le périmètre est limité à l'analyse des liens de causes à effets par rapport aux actions, modalités d'intervention du Groupe URD. En aucun cas, l'évaluation ne permet d'évaluer la qualité des actions, pratiques, usages, politiques des organisations de solidarités internationales elles-mêmes (il ne s'agit pas d'une évaluation des organisations bénéficiaires du Groupe URD, mais bien d'une évaluation de l'action du Groupe URD). Ainsi, si certains effets évoquent certaines compétences, connaissances, pratiques, outils, et

politiques des organisations, il ne s'agit en aucun cas d'en apprécier la qualité et la bonne mise en œuvre.

Manque de perspective historique :

D'une part, le turnover important au sein des équipes a rendu difficile l'identification et le contact des personnes impliquées dans les phases antérieures du projet. D'autre part, la mémoire des événements passés s'avérait souvent imprécise, que ce soit sur les dates, les modalités ou les motivations des actions menées. Ces contraintes méthodologiques ont ainsi favorisé une surreprésentation des effets récents dans nos analyses, non pas en raison d'une absence d'effets antérieurs, mais en raison de la difficulté à documenter des effets plus anciens.

Point d'attention à la lecture de ce document

L'approche adoptée vise à identifier les contributions du Groupe URD dans l'apparition ou le renforcement de changements observés dans le cadre du projet APIC. Ce choix méthodologique crée un "effet de loupe" qui peut donner l'impression d'une relation de cause à effet directe entre les actions d'APIC et les transformations décrites. En réalité, ces changements résultent de dynamiques souvent collectives, diffuses et imbriquées, portées par une pluralité d'acteurs, de contextes et d'initiatives. Le Groupe URD y joue fréquemment un rôle de catalyseur, de facilitateur ou de ressource, mais non exclusif.

Le lecteur ou la lectrice est ainsi invité à considérer ce rapport comme une analyse de contributions situées dans un écosystème de changements partagés, plutôt que comme la description d'une causalité unique ou linéaire.

Par ailleurs, tout rapport impose une certaine linéarité dans la présentation des résultats, alors même que le système observé est interconnecté et évolutif. Même si les changements sont présentés par catégories (politiques, pratiques, dynamiques de réseau, modalités d'action, etc.), ces dimensions s'alimentent mutuellement dans la réalité. La lecture proposée ici doit donc être comprise comme une reconstruction analytique d'un ensemble de transformations systémiques et interdépendantes.

Dans cette version finale, les effets ont fait l'objet d'une harmonisation et d'une anonymisation systématique : toutes les données nominatives ont été retirées et seuls les intitulés de poste et/ou les noms des organisations ont été conservés dans la présentation des effets et des contributions.

II. Typologie des effets identifiés

II.1 Changements politiques (publiques et institutionnelles)

Le Groupe URD a réaffirmé en 2017 “son ambition et son identité de *think tank* indépendant, spécialisé dans l’analyse des pratiques et le développement de politiques pour l’action humanitaire et la gestion des fragilités”³. Cette section démontre que le Groupe URD dispose d’une capacité d’influence sur les choix politiques et les engagements des organisations. Il arrive à soulever des réflexions internes aux organisations, et ses travaux, études, les dynamiques collectives et bilatérales, permettent aux organisations de se positionner de manière forte et significative. Ce processus peut prendre du temps mais aboutit régulièrement à un engagement fort des ONG.

- **Une transformation douce des politiques autour de la localisation**

Autour de la thématique de la localisation, les effets observés démontrent une influence, exercée à travers la réalisation d’études, l’organisation et la participation à des conférences et événements (tels que les Universités d’Automne Humanitaire - UAH) et la prise de position sur des sujets clefs. Ces actions ont contribué à des changements dans le positionnement des acteurs influents du secteur, notamment à faire évoluer la stratégie du MEAE et ensuite les agendas humanitaires des acteurs clefs comme les bailleurs. Une thématique qui par le biais d’études, d’ateliers, de débats, mais surtout du plaidoyer, a progressivement pris une place croissante sur la scène humanitaire francophone, comme le démontrent les effets 15 (Parlement Français et AFD), effet 16 (MEAE) et effet 18 (CDCS). L’effet 13 (DG-ECHO) démontre comment un événement ponctuel peut ouvrir une réflexion à un niveau plus stratégique et favoriser des effets multiplicateurs dans le cadre du projet APIC.

Effet 13. En mars 2023, la DG ECHO a publié une note d'orientation « Promoting Equitable Partnerships with Local Responders in Humanitarian Settings ». Elle a été présentée lors du Forum Humanitaire Européen et est désormais largement diffusée pour être intégrée dans les pratiques de la DG ECHO et de ses partenaires. L'objectif de ce guide est de traduire en actions concrètes les engagements de Grand Bargain, dont DG ECHO est signataire, et d'assurer une politique appropriée et des outils pratiques.

Contribution 13 : Lors des UAH sur la localisation du 22 au 24/09/21, le Groupe URD a donné la parole en introduction au Chef d'unité adjoint - Politiques thématiques de l'aide humanitaire de la DG ECHO. Suite aux UAH, le 20/10/2021 le Groupe URD a interpellé la DG ECHO qui a donné lieu à une restitution en présence de 3 personnes des politiques thématiques. Le Groupe URD a contribué à l'élaboration de cette note d'orientation. Il s'agit du résultat d'un long travail du Groupe URD en appui à la DG ECHO dans le cadre du projet APIC et par la suite du consortium Inspire +.

³ <https://www.urd.org/fr/le-groupe-urd/>

Effet 15. Le 4 août 2021, le Parlement français a adopté une loi relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales. Cette loi prévoit, à ce titre, l'ouverture du droit d'initiative aux OSC des pays concernés par la politique de coopération au développement (APD) de la France. Concrètement, cela se traduit par la possibilité d'un financement direct des OSC non françaises. Dès 2022, l'AFD a mis en œuvre cette initiative en ouvrant l'accès de ces OSC aux appels à manifestations d'intérêt, notamment dans le cadre de l'AMI Projets OSC 2022.

Contribution 15 : Le Groupe URD a compté parmi les acteurs les plus véhéments, défendant une position claire et argumentée. Il a produit des analyses et des contenus pertinents et accessibles⁴. Par ailleurs, ayant mené de nombreuses évaluations pour le ministère, il a multiplié les occasions de dialogue avec ce dernier. Le Groupe URD a organisé un échange à Paris sur ce thème dès 2018, le 27 février 2018⁵ en amont de la Conférence Nationale Humanitaire de cette même année où le ministre a annoncé la mise en place d'un mécanisme de renforcement des capacités des acteurs locaux⁶. Grâce à leur légitimité dans l'évaluation des politiques publiques, leurs productions sont lues au niveau ministériel et alimentent les réflexions stratégiques. À la suite des UAH sur la localisation, une restitution spécifique a été organisée auprès des équipes de l'AFD le 11/02/22, à leur demande alors qu'elles travaillaient à l'ouverture des mécanismes de financement aux acteurs locaux.

Effet 16. En Mars 2018, le Ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE) a adopté la stratégie humanitaire de la France 2018-2022, avec 15 engagements, incluant pour la première fois, un soutien aux mécanismes de renforcement des capacités des acteurs locaux et s'est engagé à augmenter ses financements à destination des acteurs locaux. Un marqueur devait être mis en place pour mesurer le degré de la localisation de l'action humanitaire (engagement 15).

Effet 18. En 2021 et en 2022, pour la première fois, le Centre de Crise et de Soutien (CDCS) du MEAE a publié un appel à projets le « Fonds de soutien aux initiatives humanitaires structurantes » (FSIHS), ayant entre autres comme thématiques prioritaires « La mutualisation des capacités entre acteurs et la mise en commun de solutions innovantes. » ; « La localisation de l'aide en particulier le renforcement des capacités de réponse aux crises des acteurs locaux ».

Contribution 16 et 18 : En décembre 2017, le Groupe URD a réalisé une étude sur la localisation de l'aide dans la réponse à l'ouragan Matthew. En Janvier 2017, le Groupe URD a publié un rapport sur la localisation de l'aide à Tripoli. En juillet 2017, le Groupe URD a publié un rapport intitulé « More than Money – localisation in practice », en Birmanie et en République Démocratique du Congo réalisé par le Groupe URD et TROCAIRE. En janvier 2018, le Groupe URD a proposé un "focus bibliographique" sur la localisation de l'aide. Le 27 février 2018, à Paris, le Groupe URD a organisé un atelier-débat pour échanger sur la localisation et son opérationnalisation en amont de la Conférence Nationale Humanitaire. 3 membres du Groupe URD ont présenté leurs travaux et ont animé les débats à cet échange auquel ont participé 24 personnes dont 2 du MEAE.

L'effet 15 s'inscrit également dans cette logique et confirme le positionnement des bailleurs de fonds français, notamment l'AFD en faveur d'un meilleur accès aux financements des acteurs locaux. Certes, une analyse terrain des effets découlant de ces déclarations reste à

⁴ Dans le cadre du projet APIC :

- Etude sur la localisation de l'aide suite à l'ouragan Mathieu (Haïti), (Groupe URD, 2017),
- Rapport de l'étude sur la localisation de l'aide à Tripoli (Liban), (Groupe URD, 2017)
- Des solutions locales à la pandémie globale : des voies d'avenir ? (Groupe URD 2020),
- Acteurs locaux et conventionnels de la solidarité : quelles articulations, quelles inspirations ? (Groupe URD, 2022),

⁵<https://www.urd.org/fr/evenement/save-the-date-atelier-sur-la-localisation-de-laide-le-27-fevrier-a-paris/>

⁶https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/action-humanitaire-d-urgence/actualites-et-evenements/article/conference-nationale-humanitaire-cn#sommaire_3

réaliser, mais le simple fait de participer à faire évoluer les lois et de mobiliser les principaux bailleurs de fonds français sur cette thématique est à souligner.

Le niveau des acteurs concernés par ces changements revêt ici une importance particulière, car il s'agit de transformer le secteur dans ses fondements mêmes, notamment en matière de financement institutionnel, afin de le rendre accessible et disponible à l'ensemble des acteurs de la francophonie et OSC locales non francophones, et non uniquement aux acteurs français. Ce type de transformation exige un travail de plaidoyer et d'influence à un niveau structurel élevé aboutissant à des changements de politiques publiques. La cascade d'effets et de contribution ci dessous vient l'illustrer. Une cascade d'effets en annexe 4 vient illustrer les différents enchaînements de ces évènements.

Cependant, même si ces effets politiques et stratégiques publics sur la localisation apparaissent autour des années 2018 et 2022, à ce jour l'étude n'a pas pu démontrer une vraie appropriation et changements autour de la thématique de la localisation par les acteurs opérationnels de la solidarité internationale. En effet, les seuls effets portant sur la thématique de la localisation concernent des acteurs institutionnels et un acteur d'appui. La localisation de l'aide bouscule les modèles (économiques, organisationnels, stratégique, valeurs, principes de l'aide...) des ONG et il existe encore des freins systémiques liés à ces enjeux. Il s'agira pour le Groupe URD de s'appuyer sur les leçons apprises, les bonnes pratiques et les modalités d'action utilisées sur les thématiques de l'environnement et de la qualité (notamment la redevabilité), qui ont contribué à faire évoluer les mentalités et les pratiques, afin d'en tirer des enseignements transposables à la thématique de la localisation tout en tenant compte de ses spécificités.

- **Rassembler et mobiliser les acteurs autour de la qualité et de l'environnement génère des effets politiques**

L'objectif Spécifique 3 du projet APIC 2 (2019-2021) visait "le partage d'expériences et réflexions sur des sujets transversaux et prioritaires, afin de stimuler la concertation et un meilleur rayonnement international du milieu associatif français"⁷. La récolte des effets a démontré comment le fait de rassembler, fédérer et mobiliser un certain nombre d'ONG françaises autour d'un sujet peut générer des engagements forts et politiques tant auprès des bailleurs que des organisations elles-mêmes.

Dans le domaine de l'environnement, le travail du Groupe URD, à travers le Réseau Environnement Humanitaire (REH), dans le cadre de la Déclaration d'engagements des organisations humanitaires sur le climat (#159 10 ONGs du REH), aujourd'hui signée par 15 organisations, démontre son pouvoir d'influence et sa capacité à fédérer. La dynamique du REH a amené les dirigeants d'organisations humanitaires françaises à adopter une position commune sur les enjeux climatiques, à reconnaître la responsabilité du secteur et à s'engager dans des actions concrètes pour en atténuer les impacts négatifs (#171 MDM F). Dans cette dynamique certes portée par un collectif, le Groupe URD a joué un rôle déterminant en contribuant à faire émerger cette thématique dans le secteur, en mobilisant les acteurs autour de réflexions partagées et en montrant l'exemple.

⁷ NIONG APIC 2 - Groupe URD - 06/06/2019 - page 7

Effet 159. En décembre 2020, 10 ONGs membres du REH, ont signé la Déclaration d'engagements des organisations humanitaires sur le climat.

Contribution 159 : Entre octobre 2019 et décembre 2020, le Groupe URD et les membres du groupe REH, ont préparé la Déclaration d'engagements des organisations humanitaires sur le climat. Cette réflexion commence après les UAH du 25 - 27 septembre 2019, et les échanges autour des enjeux climatiques, la multiplication des crises et l'effondrement.

Effet 171. En décembre 2020, le Directeur Général de MDM France, à Paris, signe la déclaration d'engagements sur le climat du REH.

Effet 160. Le 30 octobre 2024, la Croix Rouge française a signé la déclaration d'engagements sur le climat du REH.

Cette mobilisation collective a représenté un déclencheur d'engagement à différents niveaux. La déclaration des bailleurs de l'aide humanitaire sur le climat et l'environnement (#25 États Membres UE) mentionne la déclaration du REH⁸. Au moins deux ONG interrogées (#54 ACF, #137 MdM F) ont initié des réformes structurelles avec la création de nouveaux postes dédiés. D'autres organisations ont intégré les enjeux environnementaux dans les politiques internes de plusieurs organisations (#128 PUI, #57 MSF, #77 GRET, #130 CRF).

Effet 25. Le 7 mars 2022, 27 Etats-membres de l'Union européenne ont signé à Bruxelles la "déclaration des bailleurs de l'aide humanitaire sur le climat et l'environnement" avec 4 engagements communs entre autres ils s'engagent à favoriser la mise en place des conditions nécessaires à l'adoption de pratiques écoresponsables par les organisations humanitaires internationales et les partenaires locaux.

Effet 54. En 2021, Action Contre la Faim (ACF) a créé un service Environnement & Climat au sein de la Direction Générale, regroupant quatre référents techniques environnement (Généraliste, Carbone, Achats responsables & Gestion de déchets). Le sujet "Adaptation au Changement climatique" est attribué à un poste au sein de la direction Expertise et Plaidoyer.

Effet 57. En 2025, MSF-France intègre pour la première fois un objectif explicite de décarbonation publique dans le processus d'élaboration de sa stratégie institutionnelle 2026–2031.

Ces effets traduisent une évolution structurelle dans la prise en compte des enjeux climatiques par les acteurs humanitaires français. Le rôle du Groupe URD et du REH apparaît ainsi non seulement comme un levier de coordination, mais aussi comme un catalyseur d'un alignement progressif des politiques et, dans un moindre degré, des pratiques institutionnelles sur les priorités environnementales sur lesquelles le Groupe URD ne dispose pas de prise directe. Il est important de noter que, lors de la collecte des effets, plusieurs personnes interrogées ont exprimé des préoccupations quant à la durabilité de ces acquis. La coupure des financements de l'USAID a été perçue comme un facteur de fragilisation du maintien des dynamiques au sein des ONGs. Dans un contexte de réduction des financements de l'aide publique, le Groupe URD pourrait explorer des mécanismes alternatifs de soutien et de résilience des dynamiques collectives afin que les échanges, les apprentissages et la mutualisation des savoirs soient maintenus.

⁸ Lien de la déclaration mentionnant l'influence de la déclaration du REH : " [déclaration des bailleurs](#) de l'aide humanitaire sur le climat et l'environnement "

Autour du sujet de la qualité : Depuis le projet APIC 1, le travail d'alignement entre la démarche COMPAS Qualité et la Norme humanitaire fondamentale (CHS) a constitué une priorité pour le Groupe URD en 2018. Ainsi le partenariat entre l'Alliance CHS, SPHÈRE et le Groupe URD autour de la Norme, combiné à l'animation du groupe Redevabilité et à certains accompagnements Qualité, ont généré des effets significatifs sur les politiques institutionnelles des ONG du secteur.

Dans le cadre d'APIC, les accompagnements qualité ne se limitent pas au résultat formel que constitue l'adoption d'une politique Qualité ou SERA. Ils semblent surtout créer les conditions nécessaires à l'émergence d'un langage organisationnel commun autour de la qualité et du SERA, favorisant ainsi, à terme, l'atterrissage de politiques plus porteuses de sens et mieux appropriées par les équipes comme l'illustrent particulièrement les effets 110 (HI) et 123 (ACF).

Effet 40: Entre 2021 et 2022, la Croix-Rouge française (CRF) a initié, pour la première fois, la mise en place d'une Unité Qualité-SERA (Suivi, Évaluation, Redevabilité, Apprentissage) au sein de sa Direction des Relations et Opérations Internationales (DROI), dans le cadre de sa stratégie 2021–2025. En mai 2022, le cadre Qualité-SERA a été officiellement lancé en interne, puis progressivement déployé dans plus de 20 délégations. À travers ce cadre la CRF s'engage sur 7 engagements de qualité qui sont en lien avec les 9 engagements du CHS (...).

Contribution 40: Entre mai 2021 et mars 2022, le référent Qualité du Groupe URD a accompagné la CRF et a contribué à la conceptualisation, la structuration et le déploiement progressif de l'Unité Qualité-SERA.

Effet 110 : En 2022, Handicap International a adopté une nouvelle politique qualité, remplaçant l'approche centrée uniquement sur le suivi-évaluation (PSE). Cette politique a permis de structurer un discours organisationnel centré sur la qualité des projets, d'enclencher des discussions entre départements techniques et opérationnels, et d'améliorer la compréhension collective de la qualité comme finalité partagée en dépassant la logique initialement centrée sur le seul suivi-évaluation.

Contribution 110 : Entre début 2022 et fin 2022, un membre du Groupe URD, a accompagné Handicap International dans un processus de refonte de sa politique qualité. Ce travail s'est déroulé principalement au siège de HI, sous la forme d'un accompagnement structuré en trois phases :

Phase de diagnostic : réalisation d'entretiens avec plusieurs départements de HI, analyse des politiques internes existantes (notamment sur le suivi-évaluation), et identification des freins et leviers pour introduire une approche qualité transversale. Phase de co-construction : animation de séances de travail et appui à l'élaboration d'un plan d'action qualité, en lien étroit avec les responsables internes, dont la MEAL Manager du département 3i). Phase de soutien à la mise en œuvre : participation à un comité de pilotage (COPIL) rassemblant des représentants de tous les départements, animation de discussions interservices sur la finalité qualitative des projets et la clarification des rôles.

Effet 123 : En 2024, Sous l'impulsion d'ACF France et pour le réseau ACF international, au-delà du résultat attendu de l'accompagnement sur la production d'un document cadre sur le MEAL, le processus de diagnostic mené a permis de mettre le sujet du MEAL à l'agenda de l'organisation et des individus, mettre à jour les écarts de pratiques et de représentations, de structurer un langage commun autour du MEAL.

Contribution 123 : Entre fin 2023 et 2024, le Groupe URD a mené un accompagnement structuré auprès d'ACF France qui a fait suite au diagnostic organisationnel mené par la chargée de recherche du Groupe URD. Accompagnement qui s'est traduit par un accompagnement à distance, par

l'organisation de plusieurs réunions de cadrage avec l'ensemble du groupe de travail international MEAL (6 personnes), puis une enquête en ligne et des groupes de discussion). L'objectif de cet accompagnement était d'appuyer le réseau ACF dans la rédaction et la diffusion d'un document de cadrage sur le MEAL. La légitimité reconnue du Groupe URD dans le secteur, ainsi que son positionnement auprès de CHS Alliance, ont renforcé le poids du portage interne.

Les accompagnements ne sont pas la seule voie pour favoriser des positionnements institutionnels en matière de qualité. En tant qu'acteur clé de la qualité humanitaire à l'échelle internationale, le Groupe URD veille à faire entendre la voix des ONG françaises et francophones dans les principaux espaces du secteur. Sa médiation lors de la révision du CHS (2022–2023) (#37) et le processus de consultation associé montrent que, même en l'absence d'un accompagnement direct, la participation à des espaces de réflexion et de négociation autour des normes peut susciter des alignements institutionnels. Ce travail de consultation a en effet permis une meilleure compréhension et appropriation de la norme, en particulier par les membres du Groupe redevabilité, et a conduit plusieurs organisations à clarifier leur position institutionnelle vis-à-vis du CHS, comme en témoignent les effets #32 (HI), #46 (SI), #49 (MdM F) et #58 (PUI).

Effet 37. Pendant les années 2022 et 2023, l'Alliance CHS, SPHÈRE et le Groupe URD (Copy right holder de la Norme CHS) ont mis en oeuvre un processus de révision et de mise à jour des standards CHS en impliquant 640 personnes et communautés vulnérables à risque et affectées par une crise (16% des 4000 acteurs consultés). La version révisée des standards CHS, publiée le 21 mars 2024, inclut et respecte les retours et recommandations exprimées par ces personnes et communautés concernées.

Effet 32 : Fin 2024, lors des négociations avec SIDA comme bailleur d'un projet futur, HI a défendu ses politiques qualité, en indiquant qu'elles étaient alignées avec celles du CHS et que la certification n'est pas nécessaire.

Effet 46 : Entre 2022 et 2024, la référente redevabilité et protection de Solidarités International a développé une meilleure compréhension de la norme CHS, de son usage par d'autres organisations, et des positionnements existants dans le secteur humanitaire. Cette montée en connaissance a nourri sa réflexion sur la manière d'intégrer la norme dans les pratiques internes de son organisation.

Effet 49 : Au printemps 2025, alors que le service des financements institutionnels de MdM France lançait une réflexion sur l'intérêt de la certification CHS, deux membres de l'équipe (réfèrent empowerment et référent évaluation et capitalisation) ont pu apporter des éléments d'analyse approfondis sur les enjeux de cette norme, jusqu'alors peu connue en interne. Leurs apports ont permis d'éclairer la rédaction par le service financement d'une note d'aide à la décision à destination de la direction, en lien avec les exigences croissantes des bailleurs.

Effet 58 : Entre 2022 et 2024, le manager de l'unité MEAL chez PUI, a développé une meilleure compréhension de la norme CHS, de son usage par d'autres organisations, et des positionnements existants dans le secteur humanitaire. Cette montée en connaissance lui a permis d'alimenter la réflexion stratégique interne en identifiant des modalités de mise en conformité avec le CHS plus engageantes, déjà initiée par son organisation.

Le travail autour de la qualité et du CHS illustre la double entrée par laquelle le Groupe URD favorise les changements : d'une part, les accompagnements renforcent les politiques institutionnelles des ONG ; d'autre part, la participation et la consultation, comme lors de la

révision du CHS, permettent aux organisations de clarifier leur position tout en contribuant à l'évolution des normes internationales de qualité.

Conclusion changements politiques : durabilité et limites de l'ancrage terrain ?

Certains effets observés témoignent de points de bascule politique important : l'adoption de nouvelles orientations ou politiques institutionnelles montre que des résistances ont été dépassées et que des changements se sont opérés au sein même des organisations.

La durabilité de ces effets est d'autant plus importante lorsque le Groupe URD a contribué à dépasser des freins ou résistances internes. C'est notamment le cas pour des sujets sensibles comme l'environnement ou la localisation de l'aide, qui peuvent bousculer les pensées et les modèles pré-existants et nécessitent un processus de changement à long terme.

Cependant, dans un nombre significatif de cas, il n'a pas été possible de documenter la traduction concrète de ces politiques sur le terrain, l'étude n'ayant pas permis d'y accéder directement et donc de faire le lien entre politique et changements pour les territoires.

Le passage d'une politique à sa mise en œuvre effective n'est jamais automatique, notamment lorsque des divergences d'intérêts ou de priorités sont en jeu. L'exemple de l'Accord de Paris sur le climat en est une illustration : les engagements politiques, même ambitieux, nécessitent des efforts constants pour se transformer en pratiques réelles.

Au-delà des influences politiques, comment le Groupe URD peut accompagner les transformations opérationnelles au niveau des territoires ?

Pour autant, le fait que chaque effet représente un changement chez un autre acteur social, influencé mais non contrôlé par le Groupe URD, augmente la probabilité de durabilité. Ces acteurs, institutions, ONG ou réseaux, ont pris eux-mêmes l'initiative de changer, parce qu'ils ont été inspirés, convaincus ou ont appris de nouvelles façons de faire.

Ainsi, s'il n'est pas possible d'affirmer que les changements de politiques recensés se traduiront durablement sur le terrain, ils portent en eux des signes de durabilité : ceux d'un mouvement initié, approprié et maintenu par les acteurs eux-mêmes.

II.2 Changements de pratiques, d'activités et actions

DES CHANGEMENTS PRÉALABLES AUX CHANGEMENTS DE PRATIQUES

- **Des concepts complexes rendus accessibles**

Sur des champs parfois perçus comme complexes ou réservés à des experts, la qualité, la redevabilité et l'environnement, le Groupe URD a contribué à "décomplexifier" des cadres exigeants pour les rendre progressivement plus accessibles, discutables et utilisables dans les organisations.

Ce processus s'est traduit par un travail de clarification et de mise en sens, à la fois conceptuel et pratique auprès des personnes et du collectif : qu'est-ce qu'une démarche qualité au-delà du suivi-évaluation ? Qu'entend-on concrètement par redevabilité ? qu'est-ce qu'une empreinte carbone ? Comment la comptabiliser ? Et avec quelles conséquences ? Comment penser l'environnement autrement qu'en termes d'empreinte carbone ?

Ainsi le processus de consultation à l'échelle des organisations et des terrains sur la révision de la Norme humanitaire fondamentale (Norme CHS), la production de la note redevabilité ainsi que les accompagnements Qualité au sein des organisations ont permis de rendre des concepts exigeants en notions intelligibles et utilisables. Cette dynamique de "traduction pratique" a eu plusieurs effets visibles. D'abord, elle a permis une meilleure compréhension et un positionnement plus clair des ONG francophones vis-à-vis du CHS (# 32 (HI), 46 (SI), 49 (Mdm F), 58 (PUI) et 72 (TdH))⁹. Pour d'autres le fait de réfléchir ensemble sur la qualité et la redevabilité a favorisé les discussions intra et inter-services pour aboutir à une compréhension commune comme l'effet 47 (Mdm F), 51 (Mdm F), 98 (membre Groupe URD), 110 (HI), 123 (ACF international), 124 (HI). Cette clarification collective a redonné confiance et lisibilité permettant aux équipes de disposer d'un cadre partagé pour parler de qualité et de redevabilité, en lien direct avec leurs réalités.

Effet 47 : Entre 2018 et mars 2020, MdM F a élaboré une Note de clarification du concept de redevabilité à MdM-F, rédigée collectivement par un groupe interne de 15 volontaires sur 18 mois, pour favoriser le positionnement de MdM F pour les équipes terrain. Ce document a été validé en Bureau (Président, Secrétaire général, Trésorier et Vice-président du Conseil d'administration) en mars 2020 et sert désormais de référence pour diffuser une compréhension commune de ce qu'est la redevabilité « pour et par MdM F » au niveau conceptuel et institutionnel. Il est utilisé comme base légitime par les équipes, même si des efforts d'opérationnalisation restent à poursuivre.

Contribution 47 : Depuis 2017, le Groupe URD anime et coordonne le groupe d'experts sur le thème de la redevabilité. Le Groupe de redevabilité a servi d'espace d'échange structurant pour MdM. Des membres historiques comme la Référente Monitoring et la ex-Responsable du Pôle Qualité des Pratiques qui ont participé aux différents échanges du Groupe redevabilité, ont initié un groupe de travail interne à MdM-F qui a permis le développement de la note de clarification du concept de redevabilité à MdM-F.

⁹ Section : "Rassembler et mobiliser génère des effets politiques"

Effet 51 : Entre 2022 et 2024, plusieurs membres de Médecins du Monde France impliqués dans la communauté de pratiques redevabilité ont commencé à aborder les enjeux de la redevabilité (participation, posture, coordination, structuration...) dans une perspective plus globale, stratégique et institutionnelle, alors qu'ils étaient jusqu'alors traités de manière plus isolée, sectorielle ou en silo. Cette dynamique a permis aux membres concernés de s'approprier progressivement la redevabilité comme grille de lecture transversale, et de diffuser cette approche au sein de l'organisation après l'avoir formalisée, contribuant ainsi à une meilleure cohérence des pratiques internes.

Contribution 51 : Depuis 2022, à travers l'animation régulière du Groupe redevabilité, le Groupe URD a fourni un cadre collectif de réflexion, d'échange entre pairs et de confrontation des pratiques. Ce groupe, composé de professionnel-le-s issu-e-s d'ONG humanitaires françaises, s'est réuni en ligne autour de sujets concrets (ex. : gestion des plaintes, CHS, participation...). Le Groupe URD a coordonné les discussions, facilité la documentation des retours d'expérience et assuré la circulation de contenus inspirants, contribuant ainsi à ancrer la redevabilité comme référentiel d'analyse partagé au sein des organisations membres.

Effet 98 : Entre avril 2018 et décembre 2021 le référent Qualité et d'autres membres du Groupe URD ont progressivement modifié leur perception du concept de redevabilité dans le secteur humanitaire pour un concept plus concret et opérationnel.

Contribution 98 : Entre avril 2018 et décembre 2021, le référent Qualité du Groupe URD a animé le Groupe Redevabilité se nourrissant des échanges d'autres ONG et participant activement à mieux structurer le concept de redevabilité communautaire sur trois piliers comme c'est actuellement.

Effet 124 : En 2019, au sein de Handicap International, un groupe de travail interne dédié à la redevabilité, animé par le Responsable MEAL, s'est accordé sur une définition commune de la redevabilité, afin d'harmoniser les interprétations internes et de faciliter le travail de production déjà entamé par ce groupe (guides, une boîte à outils ainsi que des procédures internes en lien avec la redevabilité).

Contribution 124 : En 2018, la chargée de recherche du Groupe URD, dans le cadre de l'animation du Groupe redevabilité, a rédigé la note « Qu'est devenue la redevabilité ? » à partir d'échanges avec des membres du groupe. En 2019, des membres du Groupe URD ont été invités à présenter cette note au siège de Handicap International devant 60 personnes, à l'initiative du responsable MEAL. En plus de cette présentation, cette note a été diffusée en interne (siège et terrain) via les canaux de communication interne.

Du côté environnemental, la même dynamique s'observe : des réflexions à des moments charnières telles que les UAH et au cours de moments collectifs au sein du REH ont permis une démarche collective afin de mieux faire comprendre des notions jugées difficiles à appréhender (contribution 159 - 10 ONG membres du REH et contribution 52 ACF) qui ont conduit les organisations à réfléchir et à s'organiser ensemble à la manière de s'y prendre pour opérationnaliser des concepts complexes.

Contribution 159 : Entre octobre 2019 et décembre 2020, le Groupe URD et les membres du REH, ont préparé la Déclaration d'engagements des organisations humanitaires sur le climat. Cette réflexion commence après les UAH du 25 - 27 septembre 2019, et les échanges autour des enjeux climatiques, la multiplication des crises et l'effondrement.

Effet 159 : En décembre 2020, 10 ONGs membres du groupe REH, ont signé la Déclaration d'engagement des organisations humanitaires sur le climat

Contribution 52 : En 2019 le Groupe URD a animé des événements en son nom propre comme des séminaires sur l'avenir de l'aide dans un climat modifié (UAH) Universités d'Automne de l'Humanitaire de 2019 : enjeux climatiques, multiplication des crises et effondrement). C'est suite à l'un de ces séminaires que le directeur Expertise & Plaidoyer d'ACF a présenté le sujet carbone à sa direction générale, déclenchant ainsi les premières réflexions internes à haut niveau. Le 25 février 2019, un membre du Groupe URD finalise un rapport sur « la prise en compte des enjeux environnementaux par les ONG : étude de cas sur Humanité & Inclusion » qui vise à comprendre l'évolution des actions menées par l'ONG Humanité & Inclusion (HI) pour réduire son empreinte environnementale. Elle se situe donc dans un enjeu de capitalisation et de partage des bonnes pratiques, à destination des autres ONG. Le 17 décembre 2020, le Groupe URD, lors de la 5e Conférence Nationale Humanitaire en ligne, a présenté la Déclaration d'Engagement pour le Climat, dans laquelle 10 ONG s'engagent à réduire de 50 % leurs émissions d'ici 2030. Toutes sont membres du REH, et la majorité d'entre elles signifient leur intention d'opérationnaliser leurs engagements au travers du REH.

Effet 52 : En 2021 ACF et dix ONG humanitaires signataires de la Déclaration d'Engagement des Organisations Humanitaires pour le Climat s'associent pour créer le consortium C.H.A.N.G.E (Consortium of Humanitarian Actors and Networks Engaged in Greenhouse gas Emissions reduction) afin de pouvoir contracter avec des fonds propres un prestataire (CITEPA) pour les accompagner dans l'élaboration d'outils adaptés et initier les bilans carbone de leurs organisations respectives. Ce consortium vise à développer une méthodologie commune pour mesurer l'empreinte carbone des activités humanitaires, avec pour objectif final de réduire de 50 % leurs émissions d'ici 2030¹⁰.

En somme, le Groupe URD a joué un rôle de “passeur de sens” favorisant le dialogue entre pairs au sein des réseaux et entre pairs au sein des organisations (accompagnement), transformant les concepts en un langage commun favorisant réflexion et pilotage stratégique et opérationnel.

- **Des individus transformés, catalyseurs internes**

Au-delà des outils, des cadres et des politiques, ce sont des personnes qui changent, et qui font changer. Dans les réseaux animés par le Groupe URD, on observe l'émergence de véritables personnes-clés : des référents en environnement, qualité ou redevabilité, devenus à la fois passeurs de savoirs et catalyseurs internes. Leur compréhension fine des enjeux, nourrie par les échanges entre pairs et les appuis du Groupe URD, leur permet de traduire les idées en actions concrètes : adaptation de manuels, intégration d'outils, rédaction de feuilles de route ou révision de cadres institutionnels.

¹⁰ Le Groupe URD n'a pas eu de rôle dans la création de ce consortium. En revanche, à la demande de certaines ONG du REH, la gouvernance du REH afin de pouvoir fixer un objectif "opérationnel" au réseau et donc de pouvoir officiellement accueillir des groupes de travail. Ainsi, le consortium CHANGE est devenu, en mars 2022, le GT carbone du REH, soit le premier GT du REH.

Ces profils ne se contentent plus d'appliquer des standards : ils les interprètent, les contextualisent et les diffusent. Soutenus par les réseaux, ils acquièrent une forme de légitimité et influencent les décisions stratégiques de leurs organisations. Leur trajectoire illustre que le changement ne s'incarne pas seulement dans des structures, mais dans des postures transformées des professionnels qui osent questionner, relier et transmettre.

Dans la plupart des cas, ce sont ces personnes qui assurent la continuité entre le travail collectif du réseau, son appropriation institutionnelle : elles repartent avec les outils, mais surtout avec la conviction et les compétences nécessaires pour les faire vivre dans leur structure ou dans leurs pratiques (# 67). Les effets visibles dans les organisations sont souvent la traduction différée de ce changement humain.

Contribution 67 : Le 5 octobre 2023, le Groupe URD a organisé un Forum REH sur les sciences du comportement pour la transition écologique, incluant l'intervention d'un chercheur sur le changement de comportements. Cette session a permis de diffuser une lecture systémique et comportementale du changement, offrant des clés d'analyse directement mobilisées ensuite par les participants. Elle s'est tenue en ligne.

Effet 67 : Un consultant, Expert environnement a modifié son approche de la gestion du changement dans un projet d'initiative de covoiturage au Liban qui a débuté en 2022. A partir d'octobre 2023, il a intégré de nouveaux leviers comme la participation active des membres du projet dans le design et la mise en oeuvre pratiques des activités, le sponsoring, la documentation basée sur les résultats, au lieu de s'en tenir à des outils classiques de gestion de projet (ou le chef de projet peut prendre un leadership solitaire par moments...). Ce changement s'est opéré dans le cadre d'un projet concret : covoiturage entre ONG au Liban lancé en 2022 par ses soins au nom du Fleet Forum, depuis avril 2025 le projet est autogéré par les ONG elles-mêmes, illustration de l'effet positif de l'approche participative.

De plus, même si ces personnes se déplacent dans d'autres organisations, elles partent avec leur savoir transformé et peuvent initier de nouveaux changements organisationnels.

Effet 151 : A partir de septembre 2024, la Joint Environment Unit (JEU - UN Environment Programme / OCHA) à Genève, a mis à jour ses contenus de formation sur la prise en compte des enjeux environnementaux sur la base des conseils du Groupe URD, principalement sur l'aspect pédagogique de la formation, pour la rendre plus accessible, moins technique et plus adaptée à un public large.

Contribution 151 : En juin 2024, le Groupe URD en lien avec un consultant expert environnement (effet 67) a dispensé une formation sur l'environnement au Liban. Une personne de la JEU, était parmi les participants mais travaillait à ce moment-là pour la Croix Rouge Libanaise, une fois à la JEU elle a contacté le Groupe URD pour avoir des avis et suggestions d'améliorations sur les modules de formations sur la prise en compte de l'environnement. Une personne du Groupe URD a revu les contenus et a partagé des commentaires / a participé à des réunions avec la JEU.

Lorsque le Groupe URD intervient directement sur le terrain, les transformations de pratiques semblent s'accélérer. Le contexte de terrain agit comme un accélérateur de changement, car il permet d'identifier plus rapidement les personnes-catalyseurs capables d'entraîner leur organisation. L'accompagnement de proximité, mêlant observation, influence et mise en pratique concrète à travers la diffusion d'études, facilite l'émergence de ces relais internes. Dans ces situations, notamment en contexte de crise, où les acteurs sont plus réceptifs et mobilisés, la dynamique de transformation se densifie : les apprentissages se

traduisent plus vite en pratiques, contrastant avec les évolutions plus diffuses et progressives générées par les réseaux sur le long terme.

Contribution 143/144 : En août 2020, à la suite de l'explosion survenue au port de Beyrouth, l'équipe du Groupe URD ont conduit une mission post-blast dans le cadre du projet APIC. Cette mission a donné lieu à la production d'un rapport¹¹. Dans la continuité de cette intervention, le Directeur Veille et Prospective du Groupe URD, s'est rendu à Tripoli, où, entre août et la fin de l'année 2020, et a accompagné sur le terrain la mise en place de protocoles de gestion de crise, en collaboration avec les autorités locales (Mairie, intercommunalité) de Tripoli, les ONG locales libanaises actives dans la région de Tripoli et les partenaires du projet, notamment Bioforce. Responsable du volet "gestion de crise", le Groupe URD a contribué à définir les procédures à suivre et les rôles à activer en cas de catastrophe. Le Directeur Veille et Prospective du Groupe URD a partagé les enseignements tirés "à chaud" de la mission à Beyrouth ainsi que les recommandations issues du rapport, notamment sur les risques d'inondation menaçant le port de Tripoli, pour lesquels le pays ne dispose d'aucune préparation adéquate.

Effet 143 : En septembre 2022, les autorités locales Tripoli (Mairie, intercommunalité) les services de secours (pompiers), plusieurs ONG locales et le Gouvernorat du Liban-Nord ont mis en place une cellule de crise, accompagnée de protocoles opérationnels de gestion des catastrophes.

Effet 144 : Les 6 et 7 février 2023, à la suite du tremblement de terre survenu en Turquie, la cellule de crise du Gouvernorat du Liban - Nord (Tripoli) (réunissant la mairie, les pompiers, le gouvernorat et des représentants d'ONG s'est immédiatement mobilisée, activant sans délai les protocoles opérationnels de gestion des catastrophes.

Contribution 145 : En juillet 2022, le Groupe URD, dans le cadre du projet APIC, a mené une mission d'analyse post-crise de 5 semaines en Ukraine. Cette mission a débouché sur un rapport structuré diffusé le 28 août 2022¹², contenant des leçons apprises sur le sujet des transferts financiers (chapitre 5.3.2) diffusées rapidement (format 5–6 pages) à des acteurs humanitaires, y compris des autorités nationales.). Une vidéo¹³ a également été réalisée et diffusée à l'issue de cette mission. Le contenu a été mobilisé dans des espaces de coordination humanitaire.

Effet 145 : Entre juillet 2022 et début 2023, les agences humanitaires (PAM, agences impliquées dans le cash transfert comme partie de la réponse humanitaire : CARE, World Vision) ont adapté leurs mécanismes de transfert monétaire durant la guerre en utilisant les mécanismes de transfert cash déjà existant en Ukraine, notamment développés en post-Covid, mais non-connus par ces acteurs.

On ne peut pas simplement conclure que le projet ou le Groupe URD a "transformé" les acteurs. Ce serait une lecture trop linéaire et trop globalisante. Ce que montre l'analyse c'est plutôt un processus de transformation progressive, ancré dans la durée et dont les propres dynamiques de réflexions collectives semblent favoriser l'émergence d'acteurs de changement qui arrive à véhiculer des idées et outils transformatrices dans leur environnement.

¹¹<https://www.urd.org/en/publication/report-real-time-evaluation-after-the-explosion-in-beirut-4-august-2020/>

¹² https://www.urd.org/wp-content/uploads/2022/09/Ukraine_RTErapport_GroupeURD_FR.pdf

¹³<https://www.urd.org/fr/projet/evaluation-en-temps-reel-en-ukraine/#:~:text=Financ%C3%A9%20par&text=Le%20Groupe%20URD%20r%C3%A9alise%20une.%C3%A9glises%20et%20des%20solidarit%C3%A9s%20citoyennes>

PRATIQUE QUALITE

- **Des pratiques de qualité plus ancrées lorsqu'elles sont accompagnées**

Les effets recensés témoignent d'une évolution tangible dans les pratiques quotidiennes de pilotage, de suivi et d'apprentissage. La qualité et le SERA ne se limitent plus à des politiques ou à des engagements de principe : ils se traduisent par des outils et des procédures lorsqu'elles sont accompagnées.

À la Croix-Rouge française, qui a bénéficié d'un accompagnement qualité sur 10 jours pour la création d'une unité Qualité-SERA, l'effet #40 montrent que la création de l'unité ne s'est pas limitée à un changement de structure, elle a conduit à l'intégration concrète de nouvelles pratiques de gestion de la qualité dans les délégations et notamment des formations (#115) traduisent les cadres théoriques en gestes professionnels.

Les effets observés chez Morija (#36, #40bis, #149), qui a bénéficié d'un accompagnement qualité de 10 jours pour la définition d'une politique SERA, prolongent cette logique jusqu'au terrain : les ateliers de capitalisation et de redevabilité organisés avec les autorités locales et les communautés ont modifié les postures professionnelles, favorisant des échanges horizontaux et un apprentissage ancré dans l'action. Ces pratiques, réunions inter-acteurs, diagnostics collaboratifs, boucles d'ajustement, traduisent une appropriation locale des principes de qualité et de redevabilité.

Par ses accompagnements (diagnostic, conseil, co-construction, animation d'ateliers, production d'outils), le Groupe URD a contribué à rendre opérationnels les principes de qualité : transformer des cadres conceptuels en outils utilisables, des engagements globaux en gestes concrets, et des politiques en routines professionnelles. A noter que la posture d'accompagnement du Groupe URD est particulièrement appréciée par sa qualité et sa justesse.

Contributions 36 et 40 bis: Le Groupe URD a accompagné l'équipe de Morija de fin 2022 à mai 2023 dans l'élaboration de sa politique SERA. Cet accompagnement a permis de structurer la démarche grâce à des outils concrets et des exemples de bonnes pratiques, facilitant leur adaptation au contexte propre de Morija. Il a également favorisé l'implication conjointe du siège et des équipes terrain, renforçant ainsi la dynamique collective et le partage des responsabilités. Ce cadre de travail a été essentiel pour permettre à l'équipe de se mobiliser et de consacrer du temps à ce processus, ce qui aurait été difficile dans le rythme habituel des activités quotidiennes.

Effet 36 : En janvier 2025, l'association Morija a mené un atelier de capitalisation à Ouagadougou et en ligne réunissant les équipes opérationnelles du projet et de la coordination au Burkina Faso et les chargées de programme en Suisse de tous les 4 pays d'intervention, afin de réfléchir collectivement aux bonnes pratiques et d'analyser de manière critique leurs propres modes de fonctionnement. Ce moment d'échange a permis d'ouvrir des espaces de dialogue sur des difficultés auparavant peu abordées, ce qui contribue à renforcer les dynamiques d'apprentissage de l'organisation. Les échanges sont désormais plus ouverts, et il est plus aisé de soulever les difficultés rencontrées, ce qui marque un véritable changement de posture au sein de l'organisation.

Effet 40 bis : Le 19 Mars dans la salle de réunion de la mairie de l'arrondissement 9 et le 21 Mars dans la salle de réunion de l'arrondissement 4, les équipes des programmes WASH et ANJE (Programme de nutrition dont le sigle signifie Alimentation du Nourrisson et du Jeune Enfant) avec l'appui de la coordination du Burkina Faso (le coordinateur, la DAF et le responsable SERA qui a

animé la rencontre) ont organisé deux ateliers de redevabilité, rassemblant l'ensemble des parties prenantes, Les premiers responsables de la mairie à savoir le président de la délégation spéciale, le secrétaire générale de la Mairie, l'Agent technique municipale les chefs coutumiers et religieux des villages de la zone d'intervention, les leaders d'opinion. Les représentants des services étatiques (Direction régionale de l'Eau, La Circonscription de l'enseignement de Base : environ 150 personnes) dans un cadre structuré, logique et anticipé de redevabilité.

Contribution 149 : Entre octobre 2022 et mai 2023, le Groupe URD a mené un accompagnement de 10 jours auprès de l'association Morija. Cet accompagnement a été coordonné côté Morija par le coordinateur SERA (basé au Burkina Faso), point focal du processus, avec l'implication des chargées de projet au siège. L'accompagnement a combiné des temps de formation au SERA, des ateliers de travail en équipe, ainsi que des échanges avec les Directeurs de projet sur le terrain. À l'issue de ces phases de formation et de cadrage, le référent qualité du Groupe URD et le coordinateur SERA de Morija ont conduit des sessions de travail dédiées à la rédaction de la politique SERA. Compte tenu des difficultés rencontrées par Morija pour initier ce chantier sans une maîtrise suffisante des enjeux SERA, le référent qualité du Groupe URD a rédigé une première ébauche de la politique, transmise à Morija pour relecture et finalisation. Le document a été finalisé en septembre 2024.

Effet 149: En octobre 2024, l'association Morija a adopté une politique SERA interne qui définit les méthodes de travail de l'organisation pour l'ensemble de son personnel au siège en Suisse et dans ses 4 pays d'intervention (Burkina Faso, Tchad, Cameroun et Togo) pour atteindre ses engagements en matière de qualité.

- **Vers une redevabilité plus structurée et opérationnelle à travers les réseaux**

Les effets identifiés montrent une évolution collective des pratiques de redevabilité au sein des organisations participantes. D'une logique encore diffuse et inégale, les ONG sont passées à des systèmes plus cohérents, outillés et soutenus par des espaces d'apprentissage collectifs. Cette dynamique s'est inscrite dans le temps, sur plusieurs années, depuis le début du programme APIC¹⁴. Ce changement s'est appuyé sur la dynamique de réseau impulsée par le Groupe Redevabilité, animé par le Groupe URD, qui a joué un rôle déterminant de coordination, de diffusion et d'alignement des pratiques.

Plusieurs tendances convergentes se dégagent. D'abord, la formalisation des systèmes d'écoute et de gestion des plaintes : Handicap International a défini des catégories de plaintes standardisées (sensibles / non sensibles) et produit des outils méthodologiques diffusés à grande échelle (#30, #31, #33). Ces démarches, combinant outillage, formation et suivi interne, ont transformé la redevabilité en pratique mesurable : le taux de programmes dotés d'un mécanisme de gestion des plaintes est passé de 51 % à 87 % en deux ans.

Tout comme TdH (#71), Solidarités International a enrichi et adapté ses propres dispositifs (#44) à partir des outils des grilles de catégorisation des plaintes et mécanismes de plaintes, partagés au sein du réseau, confirmant la puissance du pair-à-pair comme modalité d'appropriation. GTS a de son côté expérimenté des approches participatives de redevabilité dans ses interventions (#76), redonnant une place active aux communautés dans la co-construction des réponses.

Plus récemment, la notion d'engagement et de redevabilité communautaire sont également des notions qui se diffusent et s'inscrivent dans les plans opérationnels des organisations à la suite des discussions animées par le Groupe Redevabilité. (# 45 SI, #108 CRF)

¹⁴ Objectifs spécifiques APIC 1, 2 et 3

Effet 30 : Depuis 2022, l'équipe MEAL de HI a mis en place une catégorisation standardisée des plaintes (sensibles / non sensibles) pour les équipes programme MEAL en lien avec ses interventions dans différents contextes.

Contribution 30 : En 2022, le Groupe URD a proposé, installé et coordonné le Groupe Redevabilité, réunissant 15 ONG internationales françaises intervenant dans le secteur humanitaire. Dans ce cadre, des membres de Handicap International ont pu échanger avec des homologues de PUI et de Solidarités International lors des réunions du sous-groupe technique sur la gestion des plaintes. Ces échanges ont permis d'apporter des réponses concrètes à une difficulté déjà identifiée en interne par HI : le blocage sur la catégorisation des plaintes. Les discussions inter-ONG ont permis de comparer des pratiques, valider certaines options, et de consolider une version plus aboutie de la grille de catégorisation des plaintes. Cette nouvelle version a ensuite été intégrée dans le cadre institutionnel de HI.

Effet 31 : Entre 2021 et 2023, l'équipe MEAL de HI a produit plusieurs guides internes sur la redevabilité aux populations, diffusés dans ses équipes projets à l'international (Guide méthodologique pour mettre en œuvre un système de gestion de retours et plaintes, Boîte à outils). Guides et boîtes à outils et la standardisation ont été diffusés à toutes les équipes MEAL, opérationnelles et techniques à travers des réunions, formations (virtuelles et création d'un e-learning) et sessions spécifiques. Un contrôle interne a été réalisé à travers des évaluations de SGRP dans certains programmes, ainsi qu'à travers un monitoring MEAL régulier. Par exemple, il y a eu une augmentation du nombre de mécanismes de gestion de plaintes dans les programmes d'intervention passant de 51% à 87%).

Contribution 31 : Depuis 2018 Groupe URD joue un rôle clé dans la coordination du groupe de redevabilité : il organise les réunions 3 ou 4 fois par an, établit les ordres du jour, s'occupe de la planification des dates et classe tous les outils partagés, facilitant ainsi l'accès à l'information en permettant un gain de temps pour la consultation des documents clés. Ce travail contribue également à la mémoire des échanges et à la capitalisation des bonnes pratiques. Ainsi les différents exemples des autres organisations sur les mécanismes de gestion de plaintes, les bonnes pratiques et échanges ont nourri la réflexion et la création des différents outils d'HI.

Effet 33 : Depuis 2023, au sein de Handicap International, les équipes opérationnelles et MEAL, au siège comme sur le terrain, utilisent une échelle institutionnelle pour positionner leurs projets internationaux selon leur niveau de participation des acteurs locaux. Cette échelle s'appuie sur une directive institutionnelle introduite en 2023, complétée en 2024 par un guide pratique qui commence à être mobilisé dans les différents contextes d'intervention.

Contribution 33 : Entre 2020 et 2023, facilité par le Groupe URD, plusieurs organisations humanitaires, dont la Croix-Rouge française, IRC et ACF, ont partagé leurs outils et approches sur la participation et la localisation. Ces échanges, régulièrement inscrits à l'ordre du jour du groupe, ont exposé Handicap International à des démarches comparables. Ces contributions ont nourri la réflexion et renforcé l'intérêt de HI à structurer sa propre approche.

Effet 44 : Entre 2024 et 2025, Solidarités International a finalisé et adapté ses propres outils de redevabilité (grilles de catégorisation des plaintes, mécanismes de plaintes), en s'inspirant des outils terrain et également des outils partagés par d'autres membres du Groupe redevabilité, tels que PUI, ACF, TdH.... Cette appropriation s'est faite sans accompagnement externe, depuis le siège de l'organisation en France, et vise à un déploiement dans les missions qui se fera en juin 2025 dans les mêmes modalités et temporalité que la formation sur la redevabilité communautaire.

Contribution 44 : Lors des réunions du Groupe Redevabilité en 2023 et 2024 (mars, avril, juillet, octobre, décembre 2023, mai et septembre 2024), le Groupe URD, via l'animation du Référent

Qualité, a facilité la circulation d'outils partagés au sein du Groupe redevabilité. Ces échanges ont permis à SI d'accéder à des exemples concrets (ex. catégorisation des plaintes, accessibilité des mécanismes), d'enrichir ses réflexions internes et d'aligner ses pratiques avec celles d'autres ONG francophones.

Effet 76 : En janvier 2025, GTS a transformé sa manière de travailler au Tchad, en allant au-delà de la simple collecte de données pour adopter une approche plus opérationnelle, participative et orientée vers l'action. Le projet "De la théorie à la pratique : une réponse de qualité grâce à un dialogue plus localisé et participatif" au Tchad marque une rupture avec les pratiques antérieures où les rapports produits étaient souvent sous-utilisés. Désormais, GTS collabore étroitement avec les partenaires opérationnels sur le terrain au Tchad, en partageant les données et en co-développant des pistes d'action pour améliorer la réponse humanitaire.

Contribution 76 : Depuis août 2023, un membre de GTS a rejoint le groupe Redevabilité du Groupe URD, réunions régulières, échanges formels et informels. La participation régulière de GTS dans les échanges a permis une perspective terrain, francophone, et moins institutionnelle, rarement visible dans ces espaces.

Effet 45. En début 2025, Solidarités International a intégré l'engagement communautaire comme un des sujets prioritaires dans son plan de programmation SERA.

Contribution 45. Entre 2023 et 2024, le Groupe URD, à travers son animation du Groupe redevabilité, a facilité des échanges autour des politiques d'engagement communautaire, notamment en relayant l'expérience de HI (présentation d'une démarche institutionnelle, atelier en Belgique, discussion sur les seuils de participation : mars 2023). Cette mise en réseau a nourri la réflexion de SI et permis de renforcer son positionnement sur le sujet.

Effet 108 : En avril 2023, la Croix-Rouge française (CRF) a publié pour la première fois sur son site Qualité-SERA un cadre redevabilité structuré et un guide d'opérationnalisation. Ce cadre met l'accent de manière explicite sur les piliers de la redevabilité communautaire et est accompagné de sa boîte à outils pour appuyer les équipes à l'utiliser sur le terrain.

Contribution 108 : Entre 2023 et 2024, le Groupe URD, à travers son animation du Groupe redevabilité, met le sujet de redevabilité communautaire. Par exemple, il a facilité des échanges autour des politiques d'engagement communautaire, notamment en relayant l'expérience de HI (présentation d'une démarche institutionnelle, atelier en Belgique, discussion sur les seuils de participation). En novembre 2022, le Groupe URD a organisé et facilité un webinaire sur les leçons apprises dans le cadre de la mise en place d'une politique Qualité, avec la participation de HI et SI. En avril 2024, un autre webinaire a été organisé sur le sujet de la redevabilité dans le cadre de partenariats avec les acteurs locaux.

Enfin, la co-construction d'une formation inter-ONG sur la redevabilité communautaire (effets #43 SI, #50 MdM F, #59 PUI) illustre un tournant symbolique : la redevabilité devient un apprentissage collectif et partagé, soutenu par la mutualisation des ressources et la reconnaissance d'un besoin commun de montée en compétence entre organisations membres du groupe Redevabilité.

Effet 43 : En 2024, le Groupe redevabilité (COP) a créé une formation mutualisée sur la redevabilité communautaire, jugée particulièrement utile, car elle a permis de gagner du temps, d'accéder à des contenus de qualité et d'envisager leur relai en interne. Cette formation, cofinancée par certains membres du Groupe Redevabilité et particulièrement la CRF, aurait été difficile à financer et organiser en interne par SI. La date de lancement de cette formation est prévue en juin 2025 en lien avec une

documentation interne sur le même sujet. Le lancement se fera par email puis webinaire à destination des équipes MEAL et des équipes programmes de SI.

Contribution 43 : En 2024, le Groupe URD, par l'intermédiaire du référent qualité et la CRF, par l'intermédiaire de la Responsable du Département Qualité-SERA ont piloté la conception, la recherche de financements, la mobilisation des membres et la logistique de cette formation. Le Groupe a également joué un rôle de facilitateur en consolidant les besoins exprimés par les ONG pour justifier la pertinence de cette action.

On perçoit un glissement subtil mais profond : les ONG membres du Groupe Redevabilité ne cherchent plus seulement à *rendre des comptes* mais à rendre la parole. Cette évolution n'est pas encore pleinement mesurable sur les territoires d'action, mais elle s'installe dans les pratiques. On la lit à travers les politiques internes, les outils créés et surtout les formations mutualisées qui visent à mieux intégrer la voix des personnes concernées par les crises. Ces transformations traduisent un glissement opérationnel de la redevabilité : la redevabilité est désormais documentée et discutée comme une composante centrale de la qualité qui redonne progressivement place aux personnes concernées. Elle repose sur une combinaison de leviers, outillage, accompagnement, réseau et apprentissage collectif.

Conclusion - une qualité et une redevabilité mieux structurée

Les pratiques de qualité et de redevabilité se sont consolidées au fil du temps, gagnant en cohérence et en lisibilité au sein des organisations. Ces deux dimensions ne relèvent plus uniquement d'un discours institutionnel : elles s'expriment désormais à travers des outils, des formations, des procédures de suivi et des espaces d'échange entre pairs. La qualité devient un cadre de gestion et d'apprentissage, la redevabilité une pratique partagée qui guide la relation aux communautés. Ce mouvement s'est appuyé sur des dynamiques d'alignement interne et sur la mise en réseau des acteurs, qui ont permis d'harmoniser les approches et de stabiliser un langage commun. Le Groupe URD a contribué à cette structuration en jouant un rôle de facilitateur et de passeur, à la fois par ses accompagnements et par l'animation de collectifs tels que le groupe Redevabilité. En rendant les cadres conceptuels plus accessibles et utilisables, il a aidé les organisations à traduire leurs engagements en pratiques concrètes, installant progressivement une culture commune de pilotage par la qualité et d'écoute des parties prenantes.

PRATIQUE ENVIRONNEMENT

- **Des bilans carbone devenus des leviers d'action collective**

L'apparition et l'adoption croissante des bilans carbone marquent un tournant dans les pratiques environnementales des organisations membres du REH. Ce qui relevait hier d'un engagement symbolique devient aujourd'hui une pratique mesurable et partagée. Cet ancrage dans les pratiques traduit une maturité sectorielle, influencée à la fois par le Réseau Environnement Humanitaire (REH) et par l'accompagnement du Groupe URD dans le cadre du projet APIC, qui ont contribué à transformer les engagements climatiques en démarches opérationnelles tangibles.

Les effets recensés (#52 et #152 ACF, #77 GRET, #125 PUI, #172 MDM F) montrent que plusieurs ONG françaises ont désormais intégré le bilan carbone dans leurs cycles de gestion. À l'initiative de quelques ONG signataires de la Déclaration (#159), le consortium C.H.A.N.G.E. est lancé en 2021, réunissant dix organisations afin de contractualiser ensemble le cabinet CITEPA pour réaliser un premier travail méthodologique pour la réalisation de bilan carbone d'ONG internationales. Cette démarche a permis de mutualiser les coûts et de discuter collectivement des méthodologies, ouvrant la voie à un premier pas vers l'opérationnalisation collective de la mesure des émissions. Cette mise en commun des initiatives a rendu la démarche accessible à des organisations de tailles diverses et favorisé une mise à niveau commune du secteur¹⁵. Même si le Groupe URD n'a pas été membre du consortium ni à l'origine de sa création, le Groupe URD a répondu à la demande des ONG de réviser la gouvernance du REH pour permettre la création de groupes de travail opérationnels. Ainsi le consortium CHANGE est devenu, en mars 2022, le premier groupe de travail du REH et a ouvert la voie à la création d'autres groupes de travail thématiques (déchets, évaluations environnementales, achats).

Effet 172 : Entre octobre 2021 et mars 2022, le responsable du service logistique, a animé à Paris le premier bilan carbone de MDM France (Siège et mission RDC).

Contribution 172 : Entre le 25 - 27 septembre 2019, les UAH ont commencé les échanges autour des enjeux climatiques, la multiplication des crises et l'effondrement. Entre octobre 2019 et décembre 2020, le Groupe URD et les membres du groupe REH, ont préparé la Déclaration d'engagements des organisations humanitaires sur le climat. Depuis 2022, le REH comporte un groupe de travail carbone où un partage de bonnes pratiques et expériences a permis à MDM d'échanger sur le sujet autour des bilans carbone et des pistes de réduction.

Effet 125 : En septembre 2021, PUI représentée par la responsable des services techniques, a participé, au consortium CHANGE afin de bénéficier du support de CITEPA pendant 8 mois, sur la méthodologie pour réaliser le bilan carbone. Pour PUI ce projet a coûté autour de 11 000 euros et a été financé via les projets comme un sujet transversal..

Contribution 125 : Entre octobre 2019 et décembre 2020, le Groupe URD et les membres du groupe REH, ont préparé la Déclaration d'engagements des organisations humanitaires sur le climat. Le 17 décembre 2020, un membre du Groupe URD, en ligne, a présenté la déclaration d'engagement sur le climat lors de la 5e Conférence nationale humanitaire française. À travers ce texte, 10 ONG se sont engagées à réduire leurs émissions de 50 % d'ici 2030 grâce à un certain nombre de mesures.

¹⁵ <https://www.hi.org/fr/actualites/hi-s-engage-a-reduire-son-empreinte-carbone->

Cette déclaration a été conçue par le (REH) Réseau Environnement Humanitaire animé par le Groupe URD. Depuis 2020, 5 autres ONGs se sont jointes pour signer la déclaration.

Cette évolution a entraîné une démarche institutionnelle des organisations qui permet de se poser “*les bonnes questions*”. Certes, le taux de réduction à 50% des émissions d’ici 2030 fixé par le consortium apparaît aujourd’hui comme très optimiste, et il est en cours de réévaluation par les membres du REH. C’est un début ambitieux qui a permis de faire bouger les choses. Les ONG s’approprient des indicateurs, fixent des trajectoires de réduction, documentent leurs progrès et certaines poussent l’analyse pour identifier la bonne démarche à prendre et fixer de manière plus appropriée les taux de décarbonation (effet 101 MSF).

Effet 101 : En septembre 2024, MSF France, sollicite le Groupe URD pour réaliser une étude sur les objectifs de décarbonation, financée sur fonds propres de MSF. Cette commande donne lieu à la production du rapport intitulé « Objectif de décarbonation juste et équitable pour une ONG internationale », finalisé par le Groupe URD en décembre 2024 et présenté au CRASH et à MSF.

Ce passage à l’action a un effet structurant sur le secteur : il crée un langage commun, un référentiel partagé qui favorise la coopération plutôt que la compétition. Les bilans carbone deviennent des outils d’apprentissage collectif, soutenant le dialogue entre pairs et avec les bailleurs. En permettant aux ONG de démontrer, chiffres à l’appui, leurs progrès et leurs contraintes, ils renforcent leur crédibilité et leur capacité d’influence sur les politiques climatiques humanitaires.

- **NEAT+ et MERA : un travail en synergie pour appuyer l’opérationnalisation des pratiques**

Au sein du REH, le travail collectif s’organise autour de groupes de travail thématiques, récemment restructurés pour renforcer leur efficacité et leur capacité d’influence. Le groupe de travail “Évaluations Environnementales” (GT EE) s’inscrit dans cette dynamique et a permis un important travail collectif pour améliorer l’appropriation des outils et faciliter les pratiques. L’outil NEAT+, développé par la Joint Environment Unit (JEU) depuis 2017 vise à améliorer la prise en compte de l’environnement dans les programmes humanitaires et est très promu par certains bailleurs, tels que la DG ECHO qui a par ailleurs rendu obligatoire, en mars 2022, à travers les “minimum environmental requirements”, la réalisation d’évaluations environnementales rapides pour les projets abris et EHA (eau hygiène et assainissement). L’utilisation du NEAT+ se veut rapide et simple, sans nécessiter d’expertise environnementale spécifique. Le partage d’expériences entre pairs du GT EE du REH a permis de faire remonter à la JEU, aux bailleurs et au comité de pilotage du NEAT+ les difficultés rencontrées. Grâce au portage d’une voie commune, les membres du REH ont pu dialoguer avec la JEU pour que les outils prennent mieux en compte les enjeux issus du terrain et répondent davantage aux besoins opérationnels (# 63).

Effet 63. En mars 2023, la Joint Environmental Unit (JEU) de PNUE a mis à jour l'outil U-NEAT+ en intégrant les recommandations du groupe de travail Évaluations Environnementales du REH, notamment celle sur l'intégration d'un extrait plus court des recommandations.

Contribution 63 : Depuis 2021, Le GT EE du REH, a activement porté la voix des utilisateurs, en particulier des ONG françaises de taille moyenne ou petite, comme ACF, CRF, PUI en faisant remonter les problèmes et bugs techniques de l'outil U-NEAT+. Cette contribution a été appréciée au point que le REH a été invité à faire partie du comité de pilotage du NEAT+ dès sa création en mai 2023.

Pour aller plus loin dans la simplification et l'outillage des ONG, le GT EE du REH a mené, avec plus de 70 organisations internationales, un travail de concertation autour de l'outil MERA. Ce processus montre comment des procédures complexes peuvent devenir plus accessibles et opérationnelles grâce à la collaboration et à l'expertise entre pairs (# 88).

Effet 88. Entre 2023 et 2024, le groupe de travail "Évaluations environnementales", a co-développé avec plus de 70 ONG françaises et anglo-saxonnes, l'outil MERA (Multi-sectoral Environmental Risks Analysis), visant à identifier, analyser et réduire les impacts environnementaux liés aux projets humanitaires.

Contribution 88 : Entre 2023 et 2024, le Groupe URD, via son rôle d'animation du REH (Réseau Environnement Humanitaire) et du GT EE, a contribué à : structurer les échanges entre les membres du groupe, coordonner la rédaction et la validation technique de l'outil, assurer le lien avec la DG ECHO et d'autres parties prenantes techniques, soutenir la diffusion et l'appropriation de l'outil par les ONG membres. Des sous-groupes sectoriels ont été créés (WASH, SAME, MHPSS, Abril) pour développer l'outil et les référents environnement ont vérifié et modifié l'outil afin qu'il soit correct en termes de réduction des risques.

La MERA est un outil opérationnel, qui aide les équipes humanitaires à intégrer concrètement la dimension environnementale dans leurs activités.

Bien que peu utilisé pour l'instant, le groupe de travail "Évaluations environnementales" prévoit de mener deux projets pilotes en 2026. Cette consolidation méthodologique a rapidement trouvé des relais institutionnels : à partir de 2024, la DG ECHO (#89), ainsi que plusieurs clusters (WASH, santé, logistique, etc.), ont validé et soutenu l'outil en tant qu'outil référence, soulignant leur intérêt pour son approche.

Cette reconnaissance a entraîné une série de déclinaisons au sein des ONG françaises : la Croix-Rouge française intègre le NEAT+ et la MERA dans sa feuille de route environnementale et prévoit la formation de "super-utilisateurs" pour en garantir l'appropriation (#131 CRF), tandis que Solidarités Internationale inscrit formellement leur usage obligatoire dans son manuel de gestion de projets pour les secteurs WaSH et sécurité alimentaire (#56 SI).

Ce processus atteste d'une évolution des ONG françaises membres du REH qui ne se contentent plus d'"écologiser" leurs discours, elles s'organisent pour s'équiper afin de tenter d'écologiser leurs pratiques. Une cascade d'effets des outils NEAT+ et MERA figure en annexe 5 afin d'illustrer l'enchaînement des différents événements.

Au-delà d'évaluer la qualité des outils, ni même la qualité de leur utilisation, les organisations soulignent l'importance des processus collaboratifs de co-construction de ces outils, qui constituent des éléments clés de la pertinence et de leur appropriation. C'est précisément cette démarche collective qui confère aux outils leur valeur ajoutée pour les organisations (meilleure prise en compte des besoins, partage d'expériences...). Le Groupe URD joue un rôle essentiel dans l'animation de ces démarches collectives.

- **Des pratiques d'achats et de gestion des déchets concertées, harmonisées**

Les travaux des groupes de travail (GT) "Achats durables et responsables" et "Déchets" témoignent d'une dynamique de mutualisation inter-ONG et de partage qui a été permis grâce à la restructuration du REH¹⁶. Le GT Achats durables, créé en 2021 avec ACF en chef de file et HI en co-chef de file, a pour objectif principal de soutenir les organisations humanitaires dans la transformation de leur achat pour limiter l'impact environnemental. Sous l'impulsion de Oxfam Intermon et HI, les ONG du groupe "Achats durables" ont co-développé le Sustainable Procurement Criteria Database (SPCD)- (ACF (#85)) une base de données collaborative couvrant plus de 30 catégories de biens et services. Cet outil, élaboré collectivement par des membres comme ACF, PUI, HI et CRF, harmonise les critères environnementaux, sociaux et économiques (ESG) dans les appels d'offres humanitaires

Effet 85. En septembre 2023, la coordinatrice chaîne d'approvisionnement durable chez Action contre la Faim et membre du groupe de travail « Achats durables », à lancé officiellement, lors d'un webinaire, la base de données des critères d'achats durables (Sustainable Procurement Criteria Database – SPCD), créée par le groupe de travail du achats durables du REH.

Contribution 85 : Depuis 2012, Le Groupe URD avec l'animation du REH, puis en 2023 depuis l'ajout du groupe de travail au REH, permet une résonance et une communication sur les avancées du groupe de travail : animation d'ateliers, représentation externe (telle HNPW), entre autres. L'outil a été conçu à l'initiative de Oxfam Intermon, Humanity and Inclusion avec le soutien actif des autres ONG membres du groupe de travail venant contribuer à l'outil. Son développement a nécessité 3 années de travail collaboratif. En septembre 2023, le Groupe URD a co-animé le lancement de la base de données de critères d'achat durable (SPCD) du GT Achats Durables. Le Groupe URD a appuyé la diffusion de l'outil (webinaire de lancement, communication, relais sur le site internet et assure le suivi du formulaire de feedback). Le SPCD est très utilisé par les ONG du REH mais aussi au-delà (par exemple : par People In Need - ONG tchèque non francophone et non membre du REH) qui mentionne la SPCD dans ses documents sur les achats.

Il s'agit du premier outil structurant concernant les critères d'achats durables, créé de façon collaborative et partagé entre ONG francophones. L'outil a aussi été partagé avec d'autres ONG internationales via le WREC (#166). Lors des entretiens, plusieurs ONG ont déclaré utiliser ou intégrer cet outil dans leurs outils internes et pratiques d'achats, renforçant ainsi son impact concret sur le terrain (#129 PUI, #168 Hulo, #116 HI , #135 CRF).

Effet 129 : En 2024, PUI a revu ses critères d'achats pour inclure une partie environnementale. Un partage des nouveaux critères d'achats durables a été fait auprès des Coordinateurs en logistique pendant un atelier dédié. Les critères d'achats durables ont été inclus dans les formats de demande d'achats (expression du besoin) et dans l'analyse des offres.

¹⁶ Section "réseaux qui se structurent et qui structurent le secteur "

Effet 135. Depuis septembre 2024, le Senior environmental Advisor et le Département *supply chain* de la CRF, ont démarré une révision du MOPI achats pour intégrer les critères des achats durables.

L'outil est sous licence *creative commons* pour permettre l'utilisation la plus large possible, notamment par les ONG et les associations locales ou nationales. Il aide à harmoniser les pratiques du secteur. Son fonctionnement est collaboratif : chacun peut proposer des améliorations ou partager son expérience. Les retours collectés permettent au groupe de travail de faire évoluer l'outil chaque année. En parallèle, le groupe "Déchets" du REH a permis de formaliser des outils et des protocoles. Il s'agit de la première initiative du secteur humanitaire francophone réunissant plusieurs ONG autour de la problématique des déchets. Le groupe se positionne comme un espace de travail actif, orienté vers la mise en œuvre de solutions concrètes, au-delà d'un simple forum d'échanges. Il travaille en étroite collaboration avec la coopérative logistique Hulo qui est elle-même membre du GT. Ses missions incluent la capitalisation des expériences en matière de gestion des déchets, la création de méthodologies et d'outils partagés, ainsi que la mutualisation des efforts pour massifier les déchets et évaluer les recycleurs locaux (en collaboration avec la plateforme WREC du Log Cluster).

Effet 169. Depuis février 2025 Hulo, ACF, MSF, ESF et les membres du groupe de travail déchets du REH travaillent sur des affiches pour expliquer aux équipes comment traiter les déchets solaires.

Ces initiatives traduisent une logique d'apprentissage horizontal, où les solutions développées par une organisation sont immédiatement testées, ajustées et répliquées par d'autres membres du réseau. Il existe par ailleurs une forte dimension collective, de structuration et de dynamisation des acteurs du secteurs autour de réflexions et de construction communes.

Conclusion – Vers une écologisation des pratiques portée par la synergie des acteurs

Les pratiques environnementales des acteurs humanitaires français impliqués dans le REH ont franchi un cap. Les ONG ne se contentent plus d'affirmer leur engagement écologique : elles s'équipent et s'organisent pour le mettre en œuvre.

On observe également une structuration collective : les ONG mutualisent leurs efforts, harmonisent leurs référentiels et avancent ensemble vers des standards communs. Ces dynamiques inter-ONG ont permis d'accélérer la diffusion des pratiques, de réduire les coûts d'apprentissage et de créer un socle partagé qui renforce la cohérence et la crédibilité du secteur face aux bailleurs et aux partenaires internationaux.

Dans cette dynamique collective, le Groupe URD a joué un rôle moteur et fédérateur. Par son animation du Réseau Environnement Humanitaire (REH), la co-construction d'outils (MERA), le suivi de la déclaration d'engagements et l'appui méthodologique auprès des ONG, il a permis de relier les expériences isolées en un mouvement collectif structuré. Son rôle de tiers de confiance, à la fois technique et stratégique, a assuré la cohérence d'ensemble, à contribuer à représenter leurs organisations françaises dans des instances de réflexions internationales et à éclairer, voire challenger les débats.

Ces dynamiques collectives ont contribué à la création de différents produits. Ceux-ci ne sont pas la propriété du Groupe URD, ni le résultat direct du projet APIC, mais bien le résultat d'une démarche collaborative et de mutualisation. Ils répondent, par ailleurs, à un besoin concret exprimé par les organisations. En effet, les organisations soulignent aussi l'importance de disposer d'outils opérationnels, conçus pour faciliter une mise en œuvre concrète. Leur attente porte avant tout sur des ressources directement applicables, répondant à des besoins pratiques et immédiats. Il convient toutefois de rappeler que le champ de cette évaluation ne portait pas sur la qualité de la mise en œuvre de ces outils. L'objectif n'était donc pas d'en évaluer l'efficacité mais plutôt d'analyser leur conception et leur pertinence dans une logique collaborative.

L'appui du Groupe URD et la structuration du REH ont été décisifs pour rendre ces évolutions possibles : par la facilitation d'espaces de co-construction, l'apport d'expertise méthodologique et la visibilité donnée à ces productions, Le REH a transformé des groupes de travail en véritables laboratoires de pratiques. Ces résultats montrent que la transition écologique du secteur ne repose plus seulement sur des politiques d'intention, mais sur des pratiques standardisées, documentées et partageables.

II.3 Changements de réseaux et de relations

Le Groupe URD, et plus particulièrement dans le cadre du projet APIC, joue un rôle moteur en tant qu'acteur fédérateur de communautés de pratiques : le Réseau Environnement Humanitaire (REH), le Réseau pour la Réduction des Risques de Catastrophes (RepR), ainsi que le Groupe Redevabilité. Ces réseaux se sont développés au fil du temps, à mesure que leurs thématiques gagnent en importance, tant dans le secteur que dans leurs propres organisations. Ainsi, on observe, notamment pour le REH et le Groupe Redevabilité, une transformation : d'une simple communauté de partage ou d'échange, ils sont devenus de véritables groupes opérationnels visant à structurer et harmoniser les pratiques opérationnelles entre acteurs. L'animation de ces réseaux constitue donc un pilier essentiel de la stratégie d'influence du Groupe URD. L'analyse ne met en évidence qu'une seule mention au réseau RepR (#177). Cette tendance peut s'expliquer par plusieurs facteurs : d'une part, la faible représentativité des personnes interrogées lors de la collecte des effets pour ce réseau, et d'autre part les caractéristiques propres du RepR qui est un réseau plus confidentiel et qui a été peu dynamique pendant plusieurs années en raison notamment d'une discontinuité dans l'animation. .

- **Des réseaux qui se transforment en caisse de résonance et d'influence**

Une part importante des effets identifiés, et de loin la plus significative, est liée à l'animation de réseaux, essentiellement du REH et du Groupe Redevabilité. L'analyse met en évidence que les réseaux agissent comme une tache d'huile, une véritable caisse de résonance voire d'influence.

La structuration des espaces d'échanges et les témoignages croisés d'organisations internationales sur les outils et pratiques (qualité/redevabilité, environnement) créent des boucles de réplication inter-ONG : on voit les mêmes types d'effets se reproduire dans plusieurs organisations et se traduire rapidement par des évolutions de procédures et de routines internes (Participation des acteurs locaux (# 33), standardisation des Mécanismes de Gestion et de Plaintes et de Retours d'Information (MGPRI)¹⁷. Les boucles de réplication entre pairs permettent ainsi de produire des changements tangibles sans recourir à des accompagnements individualisés, générant une économie de ressources (temps et financier) pour le secteur tout en favorisant une harmonisation rapide des pratiques inter-ONG.

Ces réseaux peuvent également devenir des boucles d'influence, comme l'illustre la Déclaration d'engagement des organisations humanitaires sur le climat, dont le nombre de signataires ne cesse d'augmenter (#159), passant de 10 à 15 signataires à ce jour. Le fait de mettre en "réseau" des profils tels que les directeurs généraux crée des points d'inflexion au sein des organisations, favorisant le déclenchement d'effets ambitieux et une mise à niveau progressive (engagements globaux sur l'environnement, #138 MdM).

¹⁷ Section "Vers une redevabilité plus structurée et opérationnelle à travers les réseaux"

Boucle de répliation:

Contribution 33 : Entre 2020 et 2023, facilité par le Groupe URD, plusieurs organisations humanitaires, dont la Croix-Rouge française, IRC et ACF, ont partagé leurs outils et approches sur la participation et la localisation. Ces échanges, régulièrement inscrits à l'ordre du jour du groupe, ont exposé Handicap International à des démarches comparables. Ces contributions ont nourri la réflexion et renforcé l'intérêt de HI à structurer sa propre approche.

Effet 33 : Depuis 2023, au sein de Handicap International, les équipes opérationnelles et MEAL, au siège comme sur le terrain, utilisent une échelle institutionnelle pour positionner leurs projets internationaux selon leur niveau de participation des acteurs locaux. Cette échelle s'appuie sur une directive institutionnelle introduite en 2023, complétée en 2024 par un guide pratique qui commence à être mobilisé dans les différents contextes d'intervention.

Effet 30 : Depuis 2022, l'équipe MEAL de HI a mis en place une catégorisation standardisée des plaintes (sensibles / non sensibles) pour les équipes programme MEAL en lien avec ses interventions dans différents contextes.

Contribution 30 : En 2022, le Groupe URD a proposé, installé et coordonné le Groupe Redevabilité, réunissant 15 ONG internationales françaises intervenant dans le secteur humanitaire. Dans ce cadre, des membres de Handicap International ont pu échanger avec des homologues de PUI et de Solidarités International lors des réunions du sous-groupe technique sur la gestion des plaintes. Ces échanges ont permis d'apporter des réponses concrètes à une difficulté déjà identifiée en interne par HI : le blocage sur la catégorisation des plaintes. Les discussions inter-ONG ont permis de comparer des pratiques, valider certaines options, et de consolider une version plus aboutie de la grille de catégorisation des plaintes. Cette nouvelle version a ensuite été intégrée dans le cadre institutionnel de HI.

Boucle d'influence :

Contribution 138 : Depuis 2012, le Groupe URD facilite le REH qui a développé la Déclaration d'engagements sur le climat en décembre 2020 et qui a été signée par le Directeur Général de MDM France. Le 10 mars 2023, deux membres du Groupe URD, modératrices du Réseau Environnement Humanitaire (REH), ont organisé une réunion hybride, en présentiel dans les bureaux d'Action Contre la Faim (ACF) et en ligne, réunissant 27 participants, dont les Directeurs généraux et les référents environnement des ONG membres du REH. Le DG de MDM a été présent à cette réunion.

Effet 138 : En juin 2024, le CA de MDM France a validé un engagement global sur l'environnement avec un enveloppe de 4 millions d'euros jusqu'à 2030 pour soutenir des initiatives au niveau du siège, de la France et à l'international.

Contribution 159 : En décembre 2020, 10 ONGs membres du REH, ont signé la Déclaration d'engagements des organisations humanitaires sur le climat (aujourd'hui il y a 15 signataires).¹⁸

Effet 159 : Entre octobre 2019 et décembre 2020, le Groupe URD et les membres du groupe REH, ont préparé la Déclaration d'engagements des organisations humanitaires sur le climat. Cette réflexion commence après les UAH du 25 - 27 septembre 2019, et les échanges autour des enjeux climatiques, la multiplication des crises et l'effondrement.

¹⁸ Section : "Rassembler et mobiliser génère des effets politiques"

- **Des acteurs des réseaux qui créent des ponts, pas seulement des échos**

Au-delà de la diffusion d'idées et de l'harmonisation d'outils, l'animation des réseaux (pilotés par le Groupe URD) agit comme une infrastructure relationnelle : elle met en contact des référents confrontés à des défis similaires, rend visibles des savoir-faire complémentaires, accélère l'appariement entre besoins et solutions et sécurise des coopérations bilatérales ou multilatérales. Concrètement, ces mises en relation débouchent sur des échanges techniques ciblés, des co-développements (guidances, clarifications) et des missions conjointes qui, ensemble, accélèrent l'appropriation et standardisent des pratiques tout en mutualisant coûts et risques. Dans le contexte actuel (contraintes budgétaires) cette capacité à initier des synergies inter-ONG et mutualiser les ressources constitue une plus-value décisive.

Effet 34 : Entre 2021 et 2024, au sein de Handicap International, des membres de l'équipe MEAL ont renforcé et diversifié leurs interactions avec d'autres ONG internationales francophones et anglophones autour des enjeux de redevabilité, de qualité et de safeguarding.

Ces liens ont permis d'engager plusieurs échanges techniques et collaborations :

En 2021, HI et SI ont travaillé conjointement sur la clarification des liens entre redevabilité et safeguarding.

Depuis 2023, HI et IRC ont développé une collaboration sur la mesure de la satisfaction des communautés.

En janvier 2024, HI a noué un échange technique avec SI autour de dispositifs innovants de redevabilité testés au Liban et au Bangladesh.

Ces synergies ont contribué à l'amélioration des outils internes de HI, notamment une guidance sur les enquêtes de satisfaction et un document de clarification sur les liens et différences entre redevabilité et safeguarding.

Contribution 34 : Depuis 2019, l'existence du groupe de redevabilité animé par le Groupe URD et de ses membres permet de mettre en lien des ONG internationales et renforcer le réseau associatif Français. Grâce à la fréquence des réunions, à l'animation par la Groupe URD, les ONG membres du Groupe redevabilité peuvent partager leurs bonnes pratiques inspirant les autres membres.

- **Réseaux qui se structurent et qui structurent le secteur**

Groupe Redevabilité : Le travail autour de la qualité au sein du Groupe URD n'est pas récent. Le COMPAS a été initialement développé par le Groupe URD en 2004 et organisé autour d'un référentiel qualité, la Rose des vents, composé de 12 critères de qualité. En 2014, le Groupe URD a rejoint HAP International, People In Aid et le Projet Sphère dans leurs efforts visant à harmoniser les standards et intégrer le référentiel COMPAS Qualité dans la Norme humanitaire fondamentale. Créé en 2017 avec sept organisations membres (#97), le Groupe Redevabilité compte aujourd'hui une quinzaine d'organisations, dont une anglophone (GTS). Depuis sa création, le Groupe Redevabilité a servi de plateforme de partage permettant de formuler, structurer et harmoniser une terminologie, celle de la redevabilité, qui semblait peut-être floue et dépourvue de sens opérationnel. Ainsi, comme le montrent les effets 109 et 120, le groupe évolue afin de favoriser l'opérationnalisation des sujets liés à la redevabilité.

Effet 97. Le 6 Octobre 2017, SI, TdH, ACF, HI, Coordination Sud, Care, F3E, et le Groupe URD, se sont réunis à Plaisians (bureaux du Groupe URD) pendant deux jours pour constituer le Groupe Redevabilité avec pour objectif d'assurer un partage entre pairs informel, confidentiel, francophone.

Effet 120. En 2018, les ONG membres du Groupe redevabilité ont produit leur première note collective sur la redevabilité, marquant une transformation du groupe : d'un espace d'échange vers une production commune des ressources.

Effet 109. Entre mars 2024 et mars 2025, 6 ONGs membres du Groupe Redevabilité, sous l'initiative de la Croix-Rouge Française, mutualisent les efforts pour la conception et le développement d'une formation en ligne sur la redevabilité communautaire qui est disponible sur la plateforme IFRC et du Groupe URD ouverte à tous. La CRF cofinance le développement de la formation à hauteur de 50% et co-lead le développement de contenu pédagogique avec le Groupe URD.

Du côté de l'environnement (REH), plusieurs effets convergent vers la même dynamique : le Groupe URD est reconnu comme un acteur dont le cœur de métier est, entre autres, l'environnement. Les organisations interviewées font appel à lui pour commander des audits environnementaux de leurs organisations ou de leurs projets. Son expertise est reconnue depuis longtemps et sa bonne réputation n'est pas nouvelle. Créé en 2012, le REH réunissait initialement des individus travaillant dans le secteur humanitaire et ayant à cœur de voir leurs préoccupations environnementales prises en compte par leurs organisations et leurs partenaires¹⁹. Il s'agissait donc d'un réseau basé sur des initiatives individuelles plutôt que organisationnelles. Onze organisations étaient représentées par des individus, dont la plupart n'avaient pas l'environnement mentionné dans leurs fiches de poste. Après 2021, comme effet de la déclaration d'engagements des organisations humanitaires sur le climat (#159), un besoin de restructuration s'impose au REH afin de pouvoir répondre aux demandes d'appui opérationnel de ses membres. Ainsi, en 2022, le REH se dote d'une gouvernance formalisée.

Aujourd'hui le REH est composé d'environ 300 membres (dont une trentaine d'organisations), 1 COPIL composé de 6 ONGs et 1 think tank, et de 4 groupes de travail (GT)²⁰. Cette restructuration a permis d'avoir des effets au niveau de politiques et au niveau organisationnel (#54, #57), en grande partie grâce aux groupes de travail très concrets, aux cadences de travail, à l'outillage et à la mise à jour régulière des outils (MERA, SPCD) et enfin aux procédures qui organisent et stabilisent la communauté. Les effets 83, 88 (GT) et le 85 (ACF) documentent cette gouvernance outillée : besoins identifiés, groupes de travail créés, référentiels partagés, outils harmonisés et pratiques standardisés avec diffusions de masse. Dans les deux cas, le rôle d'intermédiation du Groupe URD demeure déterminant : cadrer, faciliter, sécuriser les coopérations tout en rendant possible la production de biens communs (formations, outils, procédures) qui ancrent la structuration et accélèrent les changements de pratique.

¹⁹ REH - Qui sommes-nous ? <https://www.environnementhumanitaire.org/qui-sommes-nous>

²⁰ Groupe de travail Carbone, Groupe de travail évaluation environnementale, Groupe de travail déchets, Groupe de travail achats durables et responsables.

Effet 83 : Le 27 Juin 2022, 9 organisations membres : Action contre la Faim, Première Urgence Internationale, Humanité & Inclusion, ACTED, Oxfam, Médecins Sans Frontières, Médecins du Monde, Bioforce et la Croix-Rouge française ont créé un groupe de travail sur les déchets humanitaires à la suite d'un atelier organisé dans le cadre du CDCS (MEAE), avec le Groupe URD comme lead et ACF en co-lead. L'objectif principal de ce groupe est de soutenir les organisations humanitaires dans la prise en compte systématique de la gestion des déchets au sein de leurs projets.

Effet 85 : En septembre 2023, la coordinatrice chaîne d'approvisionnement durable chez Action contre la Faim et membre du groupe de travail « Achats durables », à lancé officiellement, lors d'un webinaire, la base de données des critères d'achats durables (Sustainable Procurement Criteria Database – SPCD), créée par le groupe de travail du achats durables du REH. Cette base de données collaborative regroupe des critères environnementaux, sociaux et économiques pour 30 catégories de biens et services fréquemment utilisés dans le secteur humanitaire. Elle vise à harmoniser les pratiques d'achats durables et responsables et à faciliter l'intégration systématique de critères durables dans les processus de passation de marchés.

Effet 88 : Entre 2023 et 2024, le groupe de travail "Évaluations environnementales", a co-développé avec plus de 70 ONG françaises et anglo-saxonnes, l'outil MERA (Multi-sectoral Environmental Risks Analysis), visant à identifier, analyser et réduire les impacts environnementaux liés aux projets humanitaires.

- **Présence de la francophonie humanitaire dans les instances internationales**

L'animation des réseaux par le Groupe URD, notamment via le REH et ses groupes de travail, donne du poids aux ONG françaises dans les arènes internationales : des représentants du REH siègent désormais dans des instances techniques clés notamment au Steering Committee de JEU/NEAT+ (# 86), portent la voix francophone au WREC (# 84). Cette présence collective ne se limite pas à « être dans la salle » : elle oriente les outils et référentiels (développements NEAT+ et MERA) et favorise leur adoption via les bailleurs (la MERA est mentionnée dans les formations sur les évaluations environnementales des partenaires de la DG ECHO)²¹. Le Groupe URD a contribué à coordonner une voie collective francophone dans les espaces internationaux et appuyé la représentation des ONG françaises (identification, préparation, mise en lien).

Sur le registre des normes qualité et redevabilité, la révision 2024 du CHS illustre la capacité du Groupe URD en tant que co-auteur des standards (# 37 CHS Alliance), à solliciter les organisations françaises, via le Groupe Redevabilité, dans un processus de co-construction international. Ainsi, il contribue à faire exister les points de vue des acteurs français dans un secteur bien souvent monopolisé par les acteurs anglophones. En pratique, le Groupe URD joue une intermédiation et une coordination qui rendent audible une position francophone commune, renforçant la crédibilité technique des ONG françaises.

²¹ Section : NEAT+ et MERA : un travail en synergie pour appuyer l'opérationnalisation des pratiques

II.4 Changements au niveau des territoires

De manière générale, il a été difficile d'étudier de manière approfondie la portée des effets au niveau des territoires. La cible du projet APIC et donc le choix des informateurs clés majoritairement des personnes basées dans les sièges des ONG peuvent expliquer cette difficulté. Toutefois on a pu distinguer parmi les effets collectés une incidence plus ou moins directe de certains au niveau des territoires d'intervention. Ainsi, environ la moitié des effets sont identifiés comme ayant une incidence au niveau des territoires d'intervention ou des acteurs de territoires.

Parmi eux, on distingue deux types d'incidences :

- des effets survenus directement, totalement ou partiellement²², au niveau des territoires d'intervention et/ou impliquant directement des changements des acteurs de territoires ;
- des effets ayant un haut potentiel d'impact à plus ou moins longs termes au niveau des territoires mais pour lesquels il n'a pas été possible de vérifier.

Plus particulièrement, il s'agit de comprendre l'incidence et la capacité d'influence directe ou indirecte du Groupe URD sur des changements de pratiques opérationnelles au bénéfice direct des territoires et des acteurs territoriaux.

- **Effets plausibles survenus au niveau des territoires**

Certains effets sont localisés au niveau des territoires. Il s'agit principalement de montée en compétence directe des équipes des acteurs territoriaux ou d'un changement de pratiques avéré. Les contributions favorisant l'apparition de ces effets sont principalement liés à l'animation de réseaux (# 37 CHS, #59 PUI, #65 ACF, #67 et 68 Consultant, #76 GTS, #116 HI, #140 MdM F) et des accompagnements de proximité (# 37 CHS, #40, #41 et #115 CRF, #40bis et #36 Morija) auprès des acteurs territoriaux, mais aussi parfois à travers l'appui d'études et appuis études spécifiques (# 143 Autorités et ONG de Tripoli, #144 Cellule de crise du gouvernorat de Tripoli, #145 Institutions Onusiennes, #150 ACF) ayant permis une prise de décision directement au niveau territorial.

Contributions accompagnement

Contribution 40bis : Le Groupe URD a accompagné l'équipe de Morija de fin 2022 à mai 2023 dans l'élaboration de sa politique SERA. Cet accompagnement a permis de structurer la démarche grâce à des outils concrets et des exemples de bonnes pratiques, facilitant leur adaptation au contexte propre de Morija. Il a également favorisé l'implication conjointe du siège et des équipes terrains, renforçant ainsi la dynamique collective et le partage des responsabilités. Ce cadre de travail a été essentiel pour permettre à l'équipe de se mobiliser et de consacrer du temps à ce processus, ce qui aurait été difficile dans le rythme habituel des activités quotidiennes.

Effet 40 bis : Le 19 Mars 2025 dans la salle de réunion de la mairie de l'arrondissement 9 et le 21 Mars dans la salle de réunion de l'arrondissement 4, les équipes des programmes WASH et ANJE (Programme de nutrition dont le sigle signifie Alimentation du Nourrisson et du Jeune Enfant) avec l'appui de la coordination du Burkina Faso (le coordinateur, la DAF et le responsable SERA qui a animé la rencontre) ont organisé deux ateliers de redevabilité, rassemblant l'ensemble des parties prenantes, Les premiers responsables de la mairie à savoir le président de la délégation spéciale, le

²²Certains effets ici référencés relatent entièrement d'effets localisés sur le terrain, pour d'autres seules une partie de l'effet est localisée ou fait référence aux territoires d'intervention.

secrétaire générale de la Mairie, l'Agent technique municipale les chefs coutumiers et religieux des villages de la zone d'intervention, les leaders d'opinion. Les représentants des services étatiques (Direction régionale de l'Eau, La Circonscription de l'enseignement de Base) (pour les deux rencontres environ 150 personnes). dans un cadre structuré, logique et anticipé de redevabilité.

Contribution Réseaux

Contribution 65 : Depuis 2022, le groupe de travail évaluations environnementales du REH, animé par le Groupe URD, a mené la réflexion autour du sujet pour qu'il gagne en profondeur, les membres ont acquis des compétences concernant ce sujet, ont pu 1) recenser les différents outils existants, 2) se former à leurs utilisations, en sélection un (NEAT+) comme étant le moins pire, 3) créer des outils de formation / promotion (vidéos) de cet outil pour les terrains, 4) créer un outil complémentaire au NEAT+ (la MERA) pour pallier les lacunes du NEAT+, 5) créer une procédure pour la réalisation des évaluations environnementales. Au deuxième semestre 2023, sur demande d'ACF, des collaborateurs des membres d'autres ONG impliquées dans le REH et le GT évaluation, ont partagé des retours concrets pour renforcer la pertinence du contenu proposé par le guide d'ACF.

Effet 65 : En février 2024, ACF a ajouté une page dédiée à l'environnement sur son intranet, incluant toutes les ressources liées aux évaluations environnementales y compris une procédure d'évaluation environnementale. Ce guide élaboré par ACF a été présenté aux Directrices pour être testé de façon 'pilote' sur 4 bureaux pays.

Contributions Étude / Recherche :

Contribution 143 : En août 2020, à la suite de l'explosion survenue au port de Beyrouth, l'équipe du Groupe URD ont conduit une mission post-blast dans le cadre du projet APIC. Cette mission a donné lieu à la production d'un rapport²³. Dans la continuité de cette intervention, le Directeur Veille et Prospective du Groupe URD, s'est rendu à Tripoli, où, entre août et la fin de l'année 2020, et a accompagné sur le terrain la mise en place de protocoles de gestion de crise, en collaboration avec les autorités locales (Mairie, intercommunalité) de Tripoli, les ONG locales libanaises actives dans la région de Tripoli et les partenaires du projet, notamment Bioforce. Responsable du volet "gestion de crise", le Groupe URD a contribué à définir les procédures à suivre et les rôles à activer en cas de catastrophe. Le Directeur Veille et Prospective du Groupe URD a partagé les enseignements tirés "à chaud" de la mission à Beyrouth ainsi que les recommandations issues du rapport, notamment sur les risques d'inondation menaçant le port de Tripoli, pour lesquels le pays ne dispose d'aucune préparation adéquate.

Effet 143 : En septembre 2022, les autorités locales Tripoli (Mairie, intercommunalité) les services de secours (pompiers), plusieurs ONG locales et le Gouvernorat du Liban-Nord ont mis en place une cellule de crise, accompagnée de protocoles opérationnels de gestion des catastrophes.

Certains de ces effets (#31 HI, #33 HI, #45 SI, #76 GTS, #108 CRF) démontrent des initiatives concrètes pour assurer une participation effective sur les territoires des acteurs territoriaux et communautés concernées et de la prise en compte de leurs besoins, avis, perceptions²⁴.

²³<https://www.urd.org/en/publication/report-real-time-evaluation-after-the-explosion-in-beirut-4-august-2020/>

²⁴ section "Vers une redevabilité plus structurée et opérationnelle à travers les réseaux"

- **Effets présentant un haut potentiel au niveau des territoires**

A côté des effets survenus directement sur les territoires d'intervention, il est observé des effets pouvant présenter un haut potentiel d'effets sur les territoires d'intervention. Les effets directs ne sont aujourd'hui pas observés soit car cela nécessite plus de temps au niveau pour «ruisseler» au niveau des terrains, soit car la méthodologie n'a pas permis d'obtenir d'information concernant la mise en oeuvre de l'effet au niveau des territoires (par exemple application d'une politique au niveau des pratiques des équipes des acteurs des territoires). La thématique de redevabilité dans sa dimension participative et communautaire est représentée de manière significative dans les effets ayant un haut potentiel d'incidence sur les terrains d'intervention. On observe, en effet, des engagements politiques ou stratégiques en faveur de la participation et du pouvoir d'agir des acteurs des territoires (# 16 MEAE, #18 MEAE, #45 SI, #72 TdH, #77 GRET, #110 HI, 128 PUI, #130 CRF).

Effet 18. En 2021 et en 2022, pour la première fois, le Centre de Crise et de Soutien (CDCS) du MEAE a publié un appel à projets le « Fonds de soutien aux initiatives humanitaires structurantes » (FSIHS), ayant entre autres comme thématiques prioritaires « La mutualisation des capacités entre acteurs et la mise en commun de solutions innovantes. » ; « La localisation de l'aide en particulier le renforcement des capacités de réponses aux crises des acteurs locaux ».

On constate par ailleurs une attention particulière au développement d'outils, de support ou autre en faveur de l'opérationnalisation de nouvelles pratiques (#40 CRF, #43 GR, #71 TdH, #85 ACF, #108 CRF, #128 PUI, #150 ACF #151 JEU). Cette démarche sous-tend une attention portée aux enjeux de concrétisation et à l'accessibilité des outils, guides ou recommandations. A ce stade, il n'a cependant pas pu être confirmé que ces outils ont atteint les équipes des acteurs des territoires et ont provoqué des changements de pratiques.

Effet 43 : En 2024, le Groupe redevabilité (COP) a créé une formation mutualisée sur la redevabilité communautaire, jugée particulièrement utile, car elle a permis de gagner du temps, d'accéder à des contenus de qualité et d'envisager leur relai en interne. Cette formation, cofinancée par certains membres du Groupe Redevabilité et particulièrement CRF, aurait été difficile à financer et organiser en interne par SI. La date de lancement de cette formation est prévue en juin en lien avec une documentation interne sur le même sujet. Le lancement se fera par email puis webinaire à destination des équipes MEAL et des équipes programmes de SI.

Effet 151 : A partir de septembre 2024, la Joint Environment Unit (JEU - UN Environment Programme / OCHA) à Genève, a mis à jour ses contenus de formation sur la prise en compte des enjeux environnementaux sur la base des conseils du Groupe URD, principalement sur l'aspect pédagogique de la formation, pour la rendre plus accessible, moins technique et plus adaptée à un public large.

Effet 128 : En avril 2024, PUI a finalisé et envoyé depuis son siège à Paris par mail à ses missions terrain, une Politique Environnement avec des engagements concrets sur les enjeux environnementaux. En parallèle de cette Politique, PUI à travers une Task Force Environnement au siège a établi un plan d'action pour réduire l'empreinte carbone et environnementale, notamment sur la logistique et sur les achats des projets. Ce plan d'action n'est pas un plan chiffré avec des cibles concrètes mais un plan avec des recommandations claires.

Le Groupe URD place au cœur de ses priorités des actions dont les bénéficiaires s'inscrivent directement au service des territoires et des acteurs locaux. S'il n'a pas été possible

d'apprécier l'ampleur des bénéfices des effets à l'échelle des territoires d'intervention, le Groupe URD s'attache à localiser les bénéfices et à valoriser les acteurs locaux, en favorisant leur reconnaissance et leur participation active. Sa ligne directrice repose sur une approche pragmatique : transformer les idées et les réflexions en actions concrètes, afin de répondre aux enjeux des territoires avec efficacité et pertinence.

« Ils sont reconnus pour leur travail de traduction des concepts en pratiques concrètes. »
(Consultant international)

« C'est toujours au service des opérations et pas uniquement par plaisir intellectuel. »
(Bailleur privé)

Dans cette perspective, comment le Groupe URD pourrait-il renforcer un suivi systématique des retombées au niveau des territoires, afin d'en faire une véritable boucle d'apprentissage et de validation des effets ?

II.5 Zones d'ombre et/ou effets non détectés

Certaines thématiques portées par le Groupe URD, ou encore modalité d'action, n'ont pas émergé au cours de la récolte des effets. Une mise en dialogue de ces sujets « invisibles » a été réalisée afin de vérifier la cohérence entre l'absence d'effets récoltés et la réalité du Groupe URD.

- **Localisation**

Sur les enjeux de localisation, les seuls effets portant sur la thématique de la localisation concernent des acteurs institutionnels et un acteur d'appui. Cette thématique semble donc moins appropriée par les acteurs opérationnels en comparaison aux thématiques de l'environnement et de la redevabilité.

Il est constaté qu'il s'agit d'un enjeu majeur du secteur, notamment dans le contexte actuel de bousculement des pratiques. Il existe toutefois de nombreuses résistances, de nombreux verrous (modèle économique, représentation du secteur de l'aide, rapports de pouvoir...) afin de faire avancer concrètement ce sujet pour les organisations. Ainsi, aucun effet lié à des changements de dynamiques partenariales entre organisations françaises et acteurs des territoires n'ont été rapportés. Pourtant, le Groupe URD reste mobilisé, de manière transversale, pour accompagner une démarche de changement des rapports de domination vers une meilleure prise en compte de la diversité des solidarités locales, le renforcement de partenariats équitables et accompagner une transformation profonde du secteur où les acteurs viennent en soutien aux initiatives locales sans se substituer à elles ni désorganiser les mécanismes spontanés d'entraide.

Si l'étude ne permet pas de mettre en avant la contribution du Groupe URD à la concrétisation de changement pour les organisations françaises, son engagement reste important et a contribué, notamment, à la note d'orientation de la DG ECHO sur la localisation de l'aide, publiée en mars 2023 (#13). Les derniers travaux du projet Entr'Aide & Crises vont d'ailleurs dans ce sens et contribuent à documenter la diversité des mobilisations spontanées, individuelles et collectives, en temps de crise et les façons de les soutenir sans les dénaturer, dans un souhait de participer à l'évolution (à la mise en

mouvement) des réflexions et des pratiques. . Il s'agit ici aussi d'un effet démultiplicateur du projet APIC, car il a permis au Groupe URD de se saisir du sujet, d'accompagner des changements de politiques des institutions publiques et de valider de nouveaux projets dédiés.

Pour le Groupe URD, il s'agit de renforcer cette stratégie de rapprochement auprès des acteurs des territoires afin de poursuivre ce dialogue et cette réflexion auprès des organisations de la solidarité internationale en France.

- **Nexus**

La thématique du NEXUS n'a pas été évoquée au cours des entretiens et il n'a pas été signalé de changements particuliers à ce sujet en lien avec les actions du Groupe URD. Le sujet de l'articulation entre l'aide humanitaire, le développement et la paix est porté depuis de très nombreuses années par le Groupe URD notamment auprès des acteurs de l'action d'urgence qui se sont majoritairement saisis du sujet. C'est par ailleurs un sujet mis en avant depuis longtemps par les instances internationales comme le Grand Bargain²⁵. En effet, le sujet NEXUS a beaucoup mûri au cours des 15 dernières années et est devenu aujourd'hui un enjeu transversal. S'il était central au cours de la première phase du projet (2016) il a par la suite été moins priorisé et le volume des activités qui y sont consacré a diminué. A noter que cette flexibilité concernant les sujets à porter est une modalité importante du fonctionnement du projet APIC qui permet de s'adapter facilement aux demandes et aux besoins émergents. Il semble donc cohérent de ne pas voir apparaître sur la période évaluée d'effets particulier liés à la thématique du NEXUS. D'une part, comme cela a été souligné dans les limites méthodologiques, les acteurs interrogés n'ont pas forcément gardé mémoire des effets plus anciens correspondant aux premières phases du projet. D'autres part, le sujet irrigue, de manière transversale, les autres thématiques portées par le Groupe URD. Des effets isolés NEXUS peuvent donc être moins identifiables. Toutefois, dans un contexte actuel qui exige des transformations profondes des pratiques, il devient essentiel de réinscrire le NEXUS à l'agenda et d'en faire une priorité renouvelée.

- **Gestion Agile**

Bien que la gestion agile n'ait pas été identifiée comme une priorité centrale du projet APIC, cette thématique reste étroitement liée aux enjeux de qualité et de redevabilité. D'autres initiatives, telles que le projet RESILAC ou la série de podcasts dédiée à la gestion agile, ont spécifiquement exploré ce sujet. Cependant, il est essentiel de créer des liens transversaux entre les différentes thématiques pour renforcer leur cohérence et leur impact. Plus particulièrement il s'agit d'embarquer la gestion agile dans la qualité et la redevabilité.

Le projet APIC a toutefois servi de cadre pour expérimenter une approche agile, notamment à travers la mise en place d'un Dispositif de Suivi-Évaluation (DSE) orienté changement. Cette démarche s'inscrit pleinement dans la méthode propre au Groupe URD, fondée sur une logique d'expérimentation, d'apprentissage et de diffusion des bonnes pratiques.

²⁵<https://www.urd.org/fr/publication/analyse-documentaire-le-nexus-humanitaire-developpement-au-regard-du-grand-bargain/>

- **Genre**

Les questions liées à l'intersectionnalité et au genre n'ont pas émergé de manière explicite dans les retours et effets observés. Par ailleurs, le Groupe URD n'est pas identifié comme un acteur de référence sur ces sujets par les acteurs de la solidarité internationale. On recense quelques productions dédiées aux enjeux de genre comme par exemple l'article « Les impacts différenciés du COVID-19 selon une perspective genre »²⁶ publié dans la revue HEM N° 22. Cependant, dans l'ensemble des autres productions/publications, l'analyse reste majoritairement « aveugle au genre ». Aucune grille de lecture systématique sensible au genre n'est appliquée, et cette dimension ne semble pas intégrée de manière structurelle dans les approches méthodologiques. Entre novembre 2024 et juin 2025, le Groupe URD a bénéficié d'un accompagnement externe (via le dispositif FRIO) visant à renforcer la prise en compte du genre, de la diversité et de l'inclusion dans ses pratiques et ses travaux. Ce processus a permis de définir un cadre formel de réflexion (Groupe de Travail Genre, Diversité & Inclusion), à outiller les approches méthodologiques (check list pour les chercheurs du Groupe URD) et à formaliser un positionnement clair sur ces enjeux.

Ainsi, au cours du projet APIC, le Groupe URD a beaucoup progressé et a pu se doter de ressources et d'appui pour renforcer la prise en compte du genre, de la diversité et de l'inclusion. Cette thématique s'inscrit, pour le Groupe URD, en lien direct avec les réflexions déjà engagées sur les dynamiques de pouvoir et de domination au sein du secteur, notamment dans le cadre de la localisation de l'aide. Cette lecture intersectionnelle et politique de la question du genre et de la diversité est aujourd'hui intégrée dans la raison d'être de l'organisation et vise à irriguer l'ensemble de la structure et ses travaux. Une référente Genre, Diversité et Inclusion a été désignée en interne pour veiller à la mise en œuvre des engagements pris sur la thématique. Dans une logique de transversalité, l'enjeu est désormais que ces avancées ne restent pas cantonnées au niveau interne : elles gagneraient à irriguer l'ensemble des activités du Groupe URD (animations de réseaux, webinaires, podcasts, études, outils, etc.), afin que le genre et les dynamiques de pouvoir deviennent un prisme de lecture systématique.

²⁶https://www.urd.org/fr/revue_humanitaires/les-impacts-differenciers-du-covid-19-selon-une-perspective-genre/

III. Les leviers et modalités d'action du Groupe URD

Cette section présente une analyse transversale des modalités d'action qui semblent avoir favorisé les changements observés. Elle s'appuie sur une lecture croisée des effets et contributions, ainsi que sur les éléments récurrents issus des entretiens. Il s'agit d'identifier les tendances et les combinaisons de leviers (accompagnement, communication, animation de réseaux, production d'outils, études, etc.) qui paraissent les plus propices à l'émergence d'effets, notamment lorsqu'ils sont durables. Cette lecture peut servir de base au Groupe URD pour revisiter et affiner sa stratégie : renforcer certaines modalités d'action, en ajuster d'autres, en inventer ou en tester de nouvelles, et mieux visualiser quels "combos" de modalités favorisent l'apparition de certains types d'effets plutôt que d'autres.

- **La communication, entre diffusion des savoirs et catalyseur du changement**

La communication est une modalité d'action à part entière du projet APIC, mais surtout elle semble être un levier transversal : elle irrigue l'ensemble des autres actions du Groupe URD et agit comme un liant entre elles. Plus qu'un simple canal de diffusion, elle semble contribuer à la mise en circulation des savoirs, à la visibilité des travaux et à la reconnaissance du Groupe URD comme acteur de référence sur les enjeux de qualité, de redevabilité, d'environnement et de nexus.

Toutefois, les effets identifiés montrent que la communication agit rarement seule comme déclencheur direct d'un changement. Très peu d'effets font référence à la communication comme levier principal ayant contribué aux transformations observées. Il est difficile d'attribuer un effet unique à la publication d'une étude ou à l'envoi d'une newsletter. En revanche, elle apparaît régulièrement comme un appui ou un catalyseur dans les chaînes de contribution : une étude relayée au bon moment ou dans le bon contexte, un webinaire thématique ou la participation à un événement ont souvent facilité l'émergence d'effets, en rendant accessibles des contenus, en renforçant la légitimité d'un discours ou en créant des connexions entre acteurs²⁷. Ainsi, la communication semble jouer un rôle d'activation et d'amplification des effets produits par d'autres modalités d'action : recherche, animation de réseaux, accompagnement, plaidoyer.

L'approche actuelle de communication et de diffusion du Groupe URD semble s'appuyer principalement sur le site internet, la newsletter mensuelle, la revue *Humanitaires en Mouvement (HEM)*, ainsi que sur la participation à ou l'organisation d'événements voulant le volet communication comme transversal.

Cependant, les effets recensés montrent aussi les marges de progression d'une communication encore essentiellement orientée vers la diffusion : la simple mise en ligne des publications ou l'envoi de newsletters, bien qu'utiles pour la visibilité et la mise en mémoire, ne suffisent pas à déclencher des changements identifiables. Ce constat illustre surtout la difficulté à mesurer l'impact concret des actions de communication, un volet qui était en cours d'évolution sur la période 2022 -2025 au sein du Groupe URD²⁸, qui gagnerait

²⁷ Analyse sortant des entretiens et de certains contenus des contributions

²⁸ *Groupe URD, Stratégie de communication 2022–2024*, janvier 2022, p. 3-8

à s'appuyer sur une stratégie plus ciblée et proactive, associant un suivi rapproché des publics récepteurs et une réflexion sur les moments, formats et canaux les plus pertinents pour maximiser les effets.

Pour accroître l'impact, une approche plus stratégique semble nécessaire : cibler les bons publics, au bon moment, avec les bons formats. Certains exemples, comme la diffusion ciblée d'études ou la participation à des événements stratégiques, montrent que c'est la rencontre entre communication et mise en relation qui peuvent favoriser le déclenchement d'effets.

En somme, la communication, loin d'être un appendice, semble constituer un vecteur stratégique du changement : elle relie les initiatives, soutient la crédibilité, favorise la mise à l'agenda des enjeux portés par le Groupe URD.

- **De la visibilité à l'influence : un facteur clé de diffusion et de changement**

L'analyse met en évidence le rôle joué par la visibilité et le positionnement du Groupe URD dans la production des effets observés. Sans constituer à proprement parler une modalité d'action formalisée, cette dynamique agit comme un levier transversal, à la croisée des actions de recherche, d'animation de réseaux, d'accompagnement et de communication. La visibilité du Groupe URD repose sur la qualité reconnue de ses productions (études, outils, évaluations), sa présence dans les réseaux et conférences sectorielles, ainsi que sa capacité à organiser des espaces de dialogue (webinaires, Universités d'automne, groupes de travail thématiques). Cette présence constante dans les espaces de réflexion confère au Groupe URD une légitimité et une crédibilité sur des thématiques précises, qualité, redevabilité, environnement, nexus, qui le rendent identifiable et sollicité par un éventail d'acteurs.

Cette visibilité alimente en retour une capacité d'influence : non pas dans une logique de plaidoyer institutionnel, mais sous la forme d'une influence relationnelle, fondée sur la confiance, la compétence et la mise en lien.

Le projet APIC semble offrir au Groupe URD une visibilité accrue grâce au financement d'études sur des thématiques en croissance. Cette visibilité sert de levier pour développer des partenariats auprès des instances influentes, francophones comme anglophones, permettant de développer de nouvelles collaborations ou partenariats favorisant à son tour la production de nouvelles notes, études ou des travaux susceptibles de transformer le secteur.

Le Groupe URD, à travers ses collaborateurs, parvient à structurer les débats, à faire dialoguer des acteurs aux approches différentes et à mettre à l'agenda des questions émergentes dans le secteur. Cette influence s'exerce par la participation active à des espaces clés, par le relais d'idées et d'outils, et par la capacité à traduire des réflexions analytiques en orientations pratiques. Ce double axe, visibilité et influence, agit comme un mécanisme d'amplification, multiplication et de diversification des effets : il facilite la mise en relation entre acteurs, crée des opportunités de collaboration, et transforme la diffusion de savoirs en dynamiques collectives de changement.

Plus le Groupe URD est visible et reconnu sur une thématique, plus il devient capable de fédérer autour de lui un ensemble d'organisations, renforçant ainsi la portée de ses travaux et des effets observés.

- **Au cœur du dispositif : le rôle déterminant des individus**

Au-delà des outils, des publications ou des dispositifs collectifs, l'analyse des effets montre combien les personnes du Groupe URD elles-mêmes jouent un rôle déterminant dans la contribution aux changements observés. Les effets auxquels contribuent le Groupe URD renvoient fréquemment, de manière explicite, à des individus identifiés dont le profil et la posture apparaissent comme des leviers essentiels.

Ces personnes incarnent à la fois l'expertise technique, la posture d'accompagnement et la capacité d'influence du Groupe URD. Leur crédibilité professionnelle, leur connaissance fine du secteur, leur aisance à créer du lien et à dialoguer avec des acteurs variés (ONG, bailleurs, institutions publiques) contribuent directement à renforcer la légitimité du discours et la portée des actions du projet APIC.

À travers leur manière de faciliter, d'animer, de plaider ou simplement de "faire réseau", ces personnes assurent une présence continue du Groupe URD dans des espaces où se construisent les orientations stratégiques du secteur. Elles permettent de traduire les savoirs produits en relations, et les relations en transformations. Ce rôle de "médiateurs de changement" explique que de nombreux effets politiques ou organisationnels soient associés à leur intervention directe, notamment dans les dynamiques de réseau ou les processus d'élaboration de politiques.

En ce sens, le facteur humain constitue un maillon stratégique du dispositif d'action. Reconnaître et valoriser ces profils, à la fois experts, animateurs, passeurs et à l'écoute des diversités est essentiel pour comprendre la portée réelle des effets du projet APIC.

- **Le pair-à-pair comme moteur de diffusion, d'harmonisation et d'apprentissage collectif**

Les dynamiques de pair-à-pair jouent un rôle déterminant dans la transformation des pratiques. Le simple fait de se parler entre pairs, qu'il s'agisse des référents SERA et redevabilité du Groupe Redevabilité, ou des responsables politiques et techniques du REH, déclenche des intentions, des initiatives, puis l'adoption de nouvelles manières de faire. En cessant de travailler en silo (intra-ONG), les ONG partagent leurs outils, comparent leurs approches, co-construisent et s'approprient rapidement ce qui fonctionne ailleurs. Cette circulation libre des pratiques produit une véritable économie d'échelle : elle réduit le besoin d'appuis formels tout en multipliant les changements concrets au sein des organisations. Au-delà de la diffusion technique, ces échanges favorisent un apprentissage collectif plus franc et réflexif et qui permet d'harmoniser les pratiques. Les ateliers et espaces inter-ONG deviennent des lieux où l'on peut reconnaître les difficultés, ajuster les pratiques et tester d'autres solutions sans enjeu hiérarchique. Ce mécanisme collectif, catalysé par le rôle de tiers de confiance et fédérateur du Groupe URD, semble transformer les échanges en un levier transformatif : les pratiques se diffusent, se renforcent et s'améliorent de manière organique, sans dépendre d'un accompagnement systématique.

Un processus émergent ? “étude → outil → formation → mini-appui → routine”

Dans les deux réseaux (redevabilité, environnement), on observe des trajectoires récurrentes où (1) une prise de position/étude met un sujet à l’agenda, (2) de partages d’expérience est menée en réseau (outils ou leçons apprises), (3) des outils sont co-développés en groupe de travail, (4) des formations courtes facilitent l’appropriation, (5) des appuis ciblés/échanges techniques lèvent les derniers blocages, puis (6) l’usage devient routinier via procédures, feuilles de route ou obligations internes. Un processus complètement relié au profil des personnes qui animent les réseaux (Cf. section précédente).

Il serait intéressant pour le secteur et afin de répliquer la constitution de réseaux transformatifs que le Groupe URD arrive à modéliser sur la propre constitution de ces réseaux. Comment ces personnes sont-elles arrivées là ? Qu’est-ce qui, au départ, les a attirées ou convaincues de rejoindre ces réseaux ? Quels éléments, diagnostics partagés, pertinence des thématiques, climat de confiance, reconnaissance mutuelle, profil professionnel, espace de parole entre pairs ont permis de créer ce noyau d’acteurs moteurs ?

- **Les modalités d’accompagnement semblent créer des changements internes plus profonds**

La modalité d’accompagnement contribue à des changements significatifs de pratiques et de fonctionnement des organisations : les approches qualité, redevabilité et apprentissage ne sont plus perçues comme des exigences externes, mais intégrées dans les routines de gestion et de pilotage. À la Croix-Rouge française, la qualité est désormais pratiquée comme un mode de management structuré (#40). Chez Morija, un atelier de capitalisation a transformé les postures internes (#36, #40 bis) : la parole est plus libre, les difficultés sont discutées collectivement et les apprentissages deviennent une source directe d’ajustement. Sur le terrain, comme au Burkina Faso, la redevabilité s’institutionnalise dans les pratiques opérationnelles : la préparation et l’organisation d’ateliers multi-acteurs entre autorités, leaders communautaires et ONG marquent l’émergence d’une redevabilité anticipée, organisée et partagée.

La contribution à ces changements transformatifs sont fortement liés à la modalité d’accompagnement proposée dans le cadre du projet APIC qui transforme les outils en routines durables et les cadres méthodologiques en pratiques effectives.

Diffusion large et accompagnements intensifs : deux modalités imbriquées de production d'effets.

L'analyse des effets et les échanges en atelier montrent que les contributions du Groupe URD se déploient selon deux trajectoires complémentaires.

D'une part, des contributions relativement légères, participation à un groupe de travail, partage d'outils, interventions en séminaires, diffusion de ressources, se disséminent dans les organisations sans qu'il y ait nécessairement un accompagnement stratégique formalisé (Section : Des réseaux qui se transforment en caisse de résonance et d'influence). Elles alimentent un bruit de fond, entretiennent la curiosité, font entrer de nouveaux concepts dans le langage courant et finissent, par capillarité, par produire des effets concrets (ajustements de pratiques/outils, mise à l'agenda de nouveaux sujets, etc.).

D'autre part, des accompagnements intensifs, inscrits dans le temps et co-construits avec les organisations (Section : Des pratiques de qualité plus ancrées lorsqu'elles sont accompagnées), permettent des transformations plus profondes : révision de politiques, évolution de la gouvernance, changement de structuration des services, clarification des fonctions MEAL/SERA ou environnement, etc. Ce second registre suppose un engagement mutuel et un investissement relationnel fort entre le Groupe URD et les équipes accompagnées, du terrain jusqu'aux directions. Plutôt que deux options opposées, ces registres constituent un continuum : la diffusion large crée les conditions de la "pré-contemplation" et de la "contemplation"²⁹ (on entend parler du sujet, on commence à s'y projeter), tandis que les accompagnements longs soutiennent le passage à l'action et la consolidation des transformations. La capitalisation et la mise en forme des démarches accompagnées permettent ensuite de nourrir à nouveau la diffusion large. Ce continuum mériterait d'être davantage explicité, formalisé en démarche, et intégré comme axe stratégique opérationnel du Groupe URD. (Annexe 6 : cascade d'effets complémentaires).

• Modalité d'action : Formation

A l'analyse des contributions du Groupe URD, les formations organisées et proposées par le Groupe URD émergent peu. Elles sont plus souvent mentionnées dans le cadre d'un accompagnement ou dans le cadre plus global d'un parcours où les différentes modalités d'intervention du Groupe URD sont entremêlées. Le Groupe URD a répondu à ses engagements et mis en œuvre un catalogue de formation qui semble répondre aux attentes des acteurs³⁰. Toutefois dans le cadre de l'étude, la liste des informateurs clés n'a pas priorisé les participants aux formations, ce qui n'a pas permis de récolter des évidences concernant les effets directs liés à ces formations. Par ailleurs, le dispositif de suivi évaluation actuel n'a pas encore systématisé la collecte de retours post-formation. Ce travail est en cours de réflexion.

²⁹ Selon le modèle transthéorique :

https://www.graine-ara.org/sites/default/files/documents/Outils_acc_chgmt/07-modele_transtheorique-VF.pdf

³⁰Groupe URD, « Enquête mi-parcours du projet Apprendre et Innover Face aux Crises 3 (APIC 3)»; page 2 - Pertinence de l'offre de formation

- **Un modèle d'action transformatif sur les territoires d'action : mission terrain**

Les contributions des effets # 143, 144, 180, 183 bien que distinctes, semble relever d'un même modèle d'action : partir du terrain pour produire une connaissance partagée, faciliter le dialogue entre sphères locales, politiques et institutionnelles, et transformer les apprentissages en dispositifs d'action. Le Groupe URD agit ici comme un intermédiaire stratégique, il n'est pas opérateur, mais plutôt un traducteur de complexité, capable de transformer l'analyse en changement. Ci-dessous le modèle d'intervention qui a été identifié :

- 1. Observer et documenter des crises réelles**

Le Groupe URD part du terrain, souvent après une crise (explosion de Beyrouth, guerre en Ukraine). L'organisation analyse à chaud, collecte des témoignages, et produit des études solides mais accessibles.

Exemple : études post-blast au Liban (#180), rapport sur l'eau et l'énergie en Ukraine (#181), missions dans la Roya (#183), Mission et rapport Post Blast (#143)

- 2. Produire et diffuser une lecture partagée des enjeux**

Ces études ne restent pas confinées : le Groupe URD fait circuler les résultats entre ONG, institutions locales et bailleurs. C'est là que la contribution d'intermédiation se joue : donner à voir les réalités, mettre des mots et des chiffres sur des intuitions du terrain.

Exemple : restitution publique au Liban qui éclaire les décisions de l'AFD (#180) ; présentation du rapport sur l'énergie au ministère ukrainien (#181), présentation aux assises du Risque à Strasbourg (2023), aux journées du Risques de Grenoble (#183).

- 3. Créer des passerelles entre acteurs (réseaux, institutions, terrain)**

En partageant ces analyses, le Groupe URD fait se rencontrer des mondes qui ne se parlent pas : ONG locales ↔ bailleurs, chercheurs ↔ décideurs, collectivités ↔ universités.

- 4. Transformer ces échanges en changements de pratiques et structures**

Le résultat final, c'est l'institutionnalisation : des politiques, des outils, des formations, ou des modèles locaux se mettent en place.

Exemple : création d'une réserve civile (#183), décisions de l'AFD ou du ministère ukrainien (#180, #181), mise en place de protocoles de gestion de crise (#143).

Ce modèle se traduit par 4 objectifs transversaux (observer, analyser, relier, transformer) déclinés en une série d'étapes opérationnelles (étude, diffusion, mise en réseau, appropriation, changement institutionnel).

De manière intéressante, ce schéma, dégagé à partir des effets issus de quelques missions terrain très situées, semble faire écho au modèle d'intervention que l'on retrouve à un niveau plus global dans la stratégie du Groupe URD, comme si les mêmes ressorts se jouaient, à une autre échelle, dans ses actions d'influence et de structuration du secteur.

IV. Recommandations stratégiques

Les recommandations ont été élaborées en deux temps : d'abord lors de l'atelier de co-construction (classées en quatre catégories : politiques, pratiques, réseaux & territoires, modalités d'action), puis complétées par des recommandations issues de l'analyse croisée entre les résultats de l'étude et les demandes formulées dans les termes de références. Le recours à un atelier de co-construction répondait au choix méthodologique posé dans l'offre : permettre au Groupe URD de discuter, ajuster et prioriser les pistes de recommandations à partir de leurs propres expériences et contraintes, afin de disposer in fine de recommandations partagées, réalistes et directement mobilisables pour la suite.

Bloc 1 · Positionnement global & influence (qui est Groupe URD dans le paysage ?)

Recommandation 1 – Affirmer le rôle de « pont » entre acteurs, expériences et langues.

Compte tenu de sa position singulière au croisement de plusieurs réseaux (REH, Groupe Redevabilité, réseaux francophones, espaces internationaux), le Groupe URD devrait rendre plus visible son rôle de « pont » entre acteurs, expériences et entre les espaces anglophones et francophones. L'étude montre que nombre d'effets identifiés sont liés à cette capacité à faire circuler des idées, outils et retours d'expérience entre organisations, contextes géographiques et communautés linguistiques.

Le Groupe URD est invité à :

- Expliciter ce rôle dans sa stratégie et ses documents de présentation (site, offres, rapports), en le nommant comme une fonction clé ;
- Concevoir certains espaces (groupes de travail, webinaires, ateliers) comme des lieux délibérément pensés pour relier des expériences de terrain et des débats de niveau global ;
- Systématiser la mise en relation d'acteurs qui ne se côtoient pas habituellement (ONG françaises, acteurs locaux, bailleurs, réseaux thématiques), afin de renforcer les effets de structuration du milieu associatif mis en évidence dans le rapport.

Recommandation 2 – Rendre explicite et renforcer la fonction de « traduction opérationnelle » des concepts complexes.

Les résultats d'APIC montrent que le Groupe URD joue un rôle déterminant pour rendre des cadres, normes et approches complexes (qualité, redevabilité, environnement, localisation etc.) plus accessibles et actionnables pour les organisations. Cette fonction de « traduction opérationnelle » est au cœur des effets observés sur l'appropriation des référentiels et l'évolution des pratiques.

Le Groupe URD devrait :

- Valoriser cette capacité dans ses offres et supports de communication (« du concept à la pratique »), en cohérence avec les effets d'appropriation et de changement organisationnel documentés dans le rapport ;
- S'assurer que l'ensemble des équipes concernées (chargé-es de recherche, formateur-rices, animateur-rices de réseaux) disposent du temps, des compétences et des outils nécessaires pour transformer des concepts techniques en ressources concrètes.

Recommandation 3 – Formaliser une stratégie d'influence articulée aux résultats d'APIC et aux dispositifs de structuration (SMA)

Les effets analysés dans le cadre d'APIC montrent que le Groupe URD exerce déjà une influence réelle sur les cadres et les pratiques du secteur (contributions aux réflexions de bailleurs, animation de réseaux, participation à des espaces internationaux, rôle dans la Déclaration climat, etc.). Ce rôle d'acteur d'influence reste cependant peu formalisé, alors même que les dispositifs de structuration du milieu associatif (dont APIC) sont fragilisés dans le contexte budgétaire actuel.

Le Groupe URD devrait :

- Renforcer l'opérationnalisation des stratégies d'influence thématiques (en place depuis 2022) en précisant, pour chaque axe, les cibles prioritaires, le changement visé, un calendrier (jalons/dates) et des indicateurs de suivi.
- Institutionnaliser un mécanisme d'arbitrage régulier afin que les objectifs d'influence guident concrètement les décisions et priorités (actions/cibles/ressources) et ne restent pas cantonnés à des stratégies thématiques en silo;
- Définir les espaces et coalitions prioritaires (réseaux, plateformes, dialogues avec les bailleurs) dans lesquels il souhaite faire porter ces messages ;
- Traduire les résultats de l'étude en formats adaptés aux décideurs (notes, infographies, interventions, etc.), afin de démontrer la valeur ajoutée des dispositifs structurants comme APIC pour le secteur dans son ensemble.

Cette stratégie d'influence constitue le cadre général dans lequel s'inscrira la stratégie de communication / plaidoyer proposée dans la recommandation suivante.

Recommandation 4 – Co-construire une stratégie de communication / influence alignée sur les changements visés.

Le rapport souligne l'importance de la communication comme levier transversal mais aussi les limites d'une approche encore trop timide. L'atelier a mis en avant la nécessité de clarifier les cibles, les messages et les changements recherchés.

Le Groupe URD devrait :

- Animer un processus participatif interne pour définir une stratégie de communication / plaidoyer claire (cibles prioritaires, messages clés, formats, langues, rythmes)
- Aligner cette stratégie sur les changements visés par le Groupe URD (appropriation de la qualité, transformations organisationnelles, structuration du milieu associatif, soutien aux acteurs locaux) ainsi que sur la stratégie d'influence formalisée dans la recommandation 5 ;
- Diversifier les formats (synthèses courtes, podcasts, contenus visuels, capsules vidéo) pour faciliter l'appropriation des travaux par des publics variés et ciblés par la stratégie de communication/influence.

Bloc 2 · Modèles d'intervention & dispositifs (comment le Groupe URD agit ?)

Recommandation 5 – Articuler la diffusion large et les accompagnements

L'analyse du rapport met en évidence deux modalités d'intervention du Groupe URD : des actions de diffusion large (groupes de travail, webinaires, productions, animation de réseaux) qui créent une « toile de fond » favorable au changement, et des accompagnements plus intensifs qui soutiennent des transformations profondes au sein de quelques organisations.

Le Groupe URD devrait :

- Formaliser un schéma d'intervention qui décrit clairement le continuum « diffusion large / accompagnement intensif » (objectifs, publics cibles, temporalités, ressources nécessaires).
- Définir des critères et des moments de bascule entre diffusion large et accompagnement intensif (niveau d'engagement des organisations, fenêtres d'opportunité, signaux de demande explicite).

Recommandation 6 – Capitaliser et modéliser le rôle d'«unité catalyseur » en temps de crise.

Les missions menées dans le cadre d'APIC sur des territoires en crise ou en sortie de crise (par exemple Roya, Ukraine, Liban) ont révélé le rôle « d'unité catalyseur » du Groupe URD : capacité à analyser rapidement des contextes complexes, à mettre en dialogue des acteurs hétérogènes et à faire émerger des dynamiques collectives. Ces expériences restent cependant encore peu formalisées.

Le Groupe URD devrait :

- Documenter de manière systématique ces expériences (objectifs, posture, méthodes, temporalités, conditions de réussite et de limites) ;
- Dégager un modèle d'intervention clair et réutilisable dans d'autres territoires ou crises, en lien avec son modèle stratégique ;
- Utiliser cette capitalisation pour mieux cibler les contextes où ce rôle de catalyseur est pertinent, et pour dialoguer avec les bailleurs sur la valeur ajoutée de ce type de mission, telle que mise en évidence dans le rapport.

Recommandation 7 – Optimiser les déplacements terrain comme moments de mise en réseau et de diffusion des approches.

L'étude et les débats au cours de l'atelier de co-construction des recommandations montrent que les missions terrain jouent un rôle clé pour créer des liens, comprendre les dynamiques locales et diffuser les approches du Groupe URD. Toutefois, ces déplacements pourraient être davantage exploités comme opportunités de mise en réseau et d'influence.

Le Groupe URD devrait :

- Systématiser la préparation collective des déplacements (collecte des contacts, sujets en cours, besoins d'échange) auprès des collègues ;
- Prévoir, autant que possible, des rencontres supplémentaires au-delà du mandat strict de la mission (acteurs locaux, membres de réseaux, bailleurs, collectifs citoyens) ;
- Considérer chaque déplacement comme un moment de diffusion des approches, études et de renforcement des liens, en lien avec les effets de structuration territoriale documentés par APIC.

Recommandation 8 – Mobiliser les outils/approches du Groupe URD et renforcer le suivi des signaux faibles de changement.

La démarche d'évaluation d'APIC a mis en valeur l'intérêt des approches orientées changement et du suivi des signaux faibles pour identifier des effets souvent invisibles dans les cadres classiques. Ces approches sont encore inégalement mobilisées en interne.

Le Groupe URD devrait :

- Structurer et poursuivre, selon les principes de Outcome Harvesting (formulation, vérifiable, plausible, degré contribution du Groupe URD et autres acteurs.), un suivi régulier des signaux faibles (micro-changements, repositionnements, nouveaux

usages des outils, émergence de coalitions) dans les réseaux et organisations accompagnés ;

- Intégrer ces observations dans des boucles d'apprentissage interne (temps de partage, mini-capitalisations) afin d'ajuster les interventions et de renforcer l'efficacité des futurs dispositifs de structuration.

Bloc 3 · Réseaux & synergies internes (comment le Groupe URD fait connecter les acteurs ?)

Recommandation 9 – Identifier et activer les synergies entre thématiques et réseaux animés ou accompagnés.

L'étude montre que les réseaux et thématiques travaillés par le Groupe URD (environnement, qualité, redevabilité, localisation...) ont tendances à fonctionner en silos alors que plusieurs effets peuvent se situer à l'intersection de plusieurs domaines. Ces synergies restent parfois implicites et gagneraient à être mieux repérées et activées.

Le Groupe URD devrait :

- Renforcer les ponts entre réseaux (par exemple entre REH et Groupe Redevabilité et REH et RePR) afin d'identifier et d'activer les synergies entre thématiques (par exemple environnement & qualité, redevabilité & localisation, entraide & structuration associative) ;
- Encourager des initiatives inter-réseaux (séminaires croisés, dossiers thématiques, groupes de travail conjoints) sur ces points de jonction.
- Mettre en place des boucles d'apprentissage régulières dans ces réseaux (temps de partage d'effets, cartographie des changements, identification de « cas inspirants »).

Bloc 4 · Territoires, localisation et acteurs locaux (où et avec qui le Groupe URD agit ?)

Recommandation 10 – Faire de la place des acteurs locaux un fil rouge transversal des travaux du Groupe URD.

L'étude et débats au sein de l'atelier de co-construction des recommandations confirment que les questions de Nexus ainsi que de localisation et de répartition du pouvoir entre acteurs internationaux et acteurs locaux sont au cœur des enjeux travaillés par le Groupe URD (entraide, structuration des réseaux, qualité, environnement, etc.).

Le Groupe URD devrait :

- Intégrer de manière systématique la place des acteurs locaux dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de ses travaux (recherches, missions, accompagnements, réseaux) ;
- Renforcer les synergies entre ses travaux sur localisation, entraide, nexus, genre et inclusion, afin de traiter de manière cohérente les rapports de pouvoir.
- Expliciter, dans chaque dispositif, comment les choix de gouvernance, de partenariats et de méthodes contribuent (ou non) au rééquilibrage des pouvoirs au sein du secteur (reconnaissance des savoirs locaux, co-définition des priorités, partage des responsabilités) ;
- Veiller à ce que les modalités concrètes des missions (temps, formats, traduction, composition des groupes) reflètent cette logique d'appui mutuel ;

Recommandation 11 – Mieux capter les besoins émergents dans les territoires en crise pour ajuster l'offre de services.

Les missions APIC ont montré que lorsque le Groupe URD est présent sur un territoire en crise ou en reconstruction, il est en mesure d'identifier des besoins émergents et de proposer des offres d'appui pertinentes (environnement, entraide, qualité, structuration des collectifs, etc.). Ces besoins ne sont pas toujours visibles dans les cadres d'intervention classiques.

Le Groupe URD devrait :

- Intégrer dans ses missions terrain des temps et des outils dédiés à la mise au jour de ces besoins (entretiens exploratoires, ateliers multi-acteurs, observation des dynamiques d'entraide) ;
- Utiliser ces informations pour adapter et prioriser ses offres de services aux réalités des territoires ;
- Faire remonter ces signaux dans ses dialogues avec les bailleurs et réseaux, afin d'influencer les priorités de financement et d'accompagnement.

Bloc 5 · Transversalités pouvoir / genre / relations (comment le Groupe URD le fait, avec quelle éthique ?)

Recommandation 12 – Articuler le travail interne sur le genre avec les rôles externes de structuration du milieu associatif

Le Groupe URD s'est engagé dans un travail interne sur le genre, qu'il a étendu à une approche intersectionnelle des rapports de pouvoirs et de domination. Dans le même temps, il se positionne comme un acteur de référence sur des enjeux de qualité, de redevabilité, de localisation de l'aide et de structuration du milieu associatif, dans une perspective de rééquilibrage des dynamiques de pouvoir. La crédibilité de ce positionnement dépend en partie de sa capacité à mettre en cohérence ses pratiques internes, ses messages externes et les approches qu'il promeut en matière de décolonisation des pratiques et de localisation effective de l'aide.

Le Groupe URD devrait :

- Veiller à ce que le futur cadre stratégique genre, diversité et inclusion soit articulé avec ses rôles de recherche, de conseil, d'animation de réseaux et de plaidoyer, en intégrant explicitement les rapports de pouvoir, les enjeux de décolonisation des pratiques et la place des acteurs locaux dans l'analyse ;
- Utiliser ses espaces de gouvernance partagée (cercles, sous-cercle APIC, instances internes) comme laboratoires d'expérimentation sur les questions de pouvoir, de diversité et d'inclusion, et en tirer des enseignements partageables avec ses partenaires ;
- Intégrer, dans ses futures offres de structuration du milieu associatif, une dimension de co-apprentissage sur les rapports de pouvoir, le genre, la localisation de l'aide et la reconnaissance des savoirs locaux avec les organisations accompagnées ;
- S'assurer que ses outils, cadres d'analyse et modalités d'animation (ateliers, webinaires, groupes de travail, études) rendent visibles les dynamiques de pouvoir et les inégalités de genre, et qu'ils contribuent à renforcer la capacité d'initiative et de décision des acteurs locaux.

Recommandation 13 – Affirmer la qualité des relations humaines comme principe politique d'engagement.

L'analyse des effets met en évidence l'importance des relations humaines dans les dynamiques de changement : confiance, écoute, disponibilité, clarté des attentes, capacité à accompagner sur la durée. Dans de nombreux cas, ce sont des « personnes-ponts » et des relations de qualité qui rendent possibles les effets observés.

Le Groupe URD devrait :

- Affirmer, dans ses textes de référence et dans ses pratiques, que la qualité des relations humaines fait partie intégrante de ses engagements envers les acteurs externes ;
- Expliciter les principes relationnels qui fondent ses interventions (co-construction, transparence, respect des contraintes des partenaires, prise en compte des asymétries de pouvoir) ;
- Poursuivre la valorisation, dans ses analyses, des trajectoires d'individus (référénts, personnes ressources) comme leviers centraux de changement et soutenir « des éclaireurs ».

V. Conclusion

L'étude des effets et de l'impact du projet APIC couvre près de dix années de mise en œuvre. Elle confirme que APIC a occupé une place singulière dans l'écosystème de la solidarité internationale : un espace intermédiaire, suffisamment proche des réalités de terrain pour en comprendre les enjeux, et assez indépendant pour questionner les pratiques, relier les acteurs et contribuer à faire évoluer certaines normes et références du secteur.

Les résultats de l'étude doivent toutefois être lus avec prudence. L'échantillon d'informateurs est centré en grande partie sur des acteurs basés en France, la documentation des effets « jusqu'au terrain » reste partielle et la corroboration externe n'a pas pu être menée aussi loin qu'anticipé. Malgré ces limites, la combinaison de déclarations d'effets relues par les organisations, de recoupements documentaires et d'entretiens multiples fournit un socle d'information solide pour éclairer les contributions d'APIC, sans en exagérer la portée.

L'analyse des effets recueillis met en évidence des changements à plusieurs niveaux : évolution de politiques et de cadres internes (qualité, environnement, localisation) ; transformations de pratiques professionnelles (prise en compte de l'environnement, dispositifs de redevabilité, réflexion sur les partenariats...) ; création, structuration ou repositionnement de réseaux (REH, Groupe redevabilité, espaces francophones). Quelques dynamiques apparaissent aussi au niveau des territoires, de manière encore limitée mais porteuse de potentiel. L'étude met également en lumière des effets indirects, qui montrent la capacité d'APIC à nourrir des débats, y compris au niveau international, à rendre certains enjeux plus visibles et à contribuer à des repositionnements institutionnels.

Au fil de l'analyse, APIC apparaît comme un dispositif capable de maintenir des espaces de discussion sur des questions sensibles et innovantes pour le secteur (qualité, redevabilité, localisation, environnement) dans un contexte de fortes contraintes budgétaires et institutionnelles. Ce rôle s'appuie sur différentes modalités d'intervention du Groupe URD : animation de réseaux, accompagnements ciblés, actions de communication, formations, études, missions de terrain. Plusieurs personnes interrogées soulignent cette capacité à rester flexible et à répondre aux besoins émergents, à « *s'adapter aux sujets qui émergent, sans s'enfermer dans des sujets précis* », tout en conservant une ligne de fond sur certains enjeux jugés essentiels. APIC joue également un rôle démultiplicateur : le travail engagé sur certaines thématiques a permis de développer de nouveaux projets dédiés (exemple du projet Entraide).

L'étude met aussi en avant la valeur ajoutée spécifique du Groupe URD : une position d'agilité et d'indépendance qui lui permet de travailler sur des sujets sensibles ; un rôle de « pont » entre expériences de terrain et espaces de réflexion ; une capacité à traduire des notions complexes (qualité, redevabilité, environnement) en démarches et outils utilisables par les organisations. Dans un paysage largement structuré par des acteurs anglophones, le Groupe URD donne la parole aux ONG francophones tout en étant perçu comme une voix francophone utile et nécessaire, capable de « *suivre avec du recul comment évolue le monde de la solidarité internationale* » et de partager ces analyses avec les acteurs du secteur, y compris dans des instances au niveau international.

L'étude apporte des éléments de réponse aux attentes formulées dans les termes de référence. Elle documente ce qu'un dispositif de structuration du milieu associatif comme APIC peut produire sur le temps long, en termes de politiques, de pratiques, de réseaux et, dans une moindre mesure, de dynamiques territoriales. Elle montre qu'un financement pluriannuel permet de consolider des espaces collectifs, de tester des modalités d'action, de capitaliser des apprentissages et de construire des trajectoires de changement qui dépassent la durée des cycles de projet. Elle fournit ainsi des arguments utiles pour penser la suite : maintien ou réinvention de dispositifs similaires, articulation avec d'autres instruments, et reconnaissance du rôle des acteurs intermédiaires du SMA dans la transformation du secteur.

Pour le Groupe URD, les résultats viennent conforter plusieurs éléments de son modèle stratégique : présence dans les instances de réflexion et sa capacité d'influence, rôle de passerelle entre expériences et espaces de réflexion ; importance des réseaux comme lieux d'apprentissage collectif et de structuration ; rôle clé des trajectoires individuelles et des relations de confiance ; intérêt des approches orientées changement pour documenter les effets dans la durée. L'étude propose aussi une lecture des combinaisons de modalités d'action qui semblent les plus porteuses (diffusion large, animation d'événements et de réseaux, accompagnements ciblés, missions d'étude sur les territoires...), offrant une base de travail concrète pour la future stratégie 2025-2030 et pour les stratégies d'influence thématiques.

Enfin, l'étude met en lumière des chantiers à renforcer. L'intégration du genre, des dynamiques de pouvoir et des approches décoloniales reste encore peu visible dans les effets observés et dans les approches méthodologiques. La documentation systématique des retombées au niveau des territoires et des acteurs locaux demeure incomplète, alors même que le Groupe URD affirme une volonté de placer les bénéficiaires au service des contextes et des organisations de terrain. Le suivi des retombées des formations est également à systématiser et à améliorer. Ces constats rejoignent des réflexions déjà engagées au sein de l'organisation et invitent à mieux articuler travail sur le genre, localisation de l'aide, participation et structuration du milieu associatif dans les prochains dispositifs d'apprentissage.

Les effets identifiés, les leviers d'action mis en évidence et les recommandations formulées offrent au Groupe URD, à ses partenaires et à ses bailleurs une base solide pour penser la « génération suivante » d'initiatives de structuration du milieu associatif.

Bibliographie

- Wilson-Grau, R., Peersman, G., & Herft, N. (2021). Introduction à la Récolte des Effets. Outcome Harvesting Community. Consulté sur <https://www.outcomeharvesting.net/>.
- Groupe URD. (s.d.). Le Groupe URD. Consulté sur <https://www.urd.org/fr/le-groupe-urd/>.
- Groupe URD. (2019). NIONG APIC 2. Note interne, 06/06/2019, projet « Apprendre et Innover face aux Crises (phase 2) ».
- Donneurs d'aide humanitaire. (2022). Déclaration des bailleurs de l'aide humanitaire sur le climat et l'environnement. Humanitarian aid donors' declaration on climate and environment, Forum humanitaire européen, Bruxelles, 7 mars 2022. Consulté sur le site de la Commission européenne (par ex. <https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/>).
- Réseau Environnement Humanitaire (REH). (s.d.). Qui sommes-nous ? Consulté sur <https://www.environnementhumanitaire.org/qui-sommes-nous>.
- Le Grix, C. (2018). Analyse documentaire : le nexus humanitaire-développement au regard du Grand Bargain. Plaisians : Groupe URD, juillet 2018. Consulté sur <https://www.urd.org/fr/publication/analyse-documentaire-le-nexus-humanitaire-developpement-au-regard-du-grand-bargain/>.
- Bécue, M. (2021). Les impacts différenciés du COVID-19 selon une perspective genre. Humanitaires en mouvement, 22, 52–57. Groupe URD. Consulté sur <https://www.urd.org/fr/publication/les-impacts-differencies-du-covid-19-selon-une-perspective-genre/>.
- Groupe URD. (2022). Stratégie de communication 2022–2024. Document interne, janvier 2022, p. 3–8.
- Groupe URD. (2024). Enquête à mi-parcours du projet « Apprendre et Innover face aux Crises 3 (APIC 3) ».
- DG ECHO. (2023). Promoting Equitable Partnerships with Local Responders in Humanitarian Settings. Brussels : European Commission, Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations (DG ECHO).
- Groupe URD. (2019). Qu'avons-nous fait de la redevabilité ? Rapport de l'étude. Plaisians : Groupe URD, 26 mars 2019.
- Groupe URD. (2020). Revue à mi-parcours de la stratégie humanitaire de la République française 2018–2022. Rapport préparé pour le MEAE en vue de la 5e Conférence nationale humanitaire.
- Groupe URD. (2023). Bilan des engagements de la stratégie humanitaire de la République française 2018–2022 : Une aide humanitaire plus efficace face aux crises de demain ? Paris : Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères / Groupe URD
- Inter-Agency Standing Committee (IASC). (2016). The Grand Bargain : A Shared Commitment to Better Serve People in Need. Document adopté lors du Sommet mondial humanitaire, Istanbul, 23 mai 2016.
- Brangeon, S. (2019). La prise en compte des enjeux environnementaux par les ONG : étude de cas sur Humanité & Inclusion. Plaisians : Groupe URD, février 2019, 24 p.
- Hubert, A. (2024). Objectif de décarbonation juste et équitable pour une ONG internationale. Plaisians : Groupe URD, 1er décembre 2024.

- Loi n° 2021-1031 du 4 août 2021 de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales. Journal officiel de la République française, 5 août 2021.
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE). (2018). Stratégie humanitaire de la République française 2018–2022. Paris : MEAE.
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE), Centre de crise et de soutien (CDCS). (2022). Appel à projets du Fonds de soutien aux initiatives humanitaires structurantes (FSIHS), 20 janvier – 8 avril 2022. Consulté sur <https://www.francaisauliban.fr/2022/01/26/ouverture-pour-lannee-2022-de-lappel-a-projets-du-cdcs-fonds-de-soutien-aux-initiatives-humanitaires-structurantes/>.

Annexes

- 1. Termes de référence**
- 2. Note de cadrage**
- 3. Base de données des effets**
- 4. Cascade d'effets "Localisation"**
- 5. Cascade d'effets NEAT + et le MERA**
- 6. Cascade d'effets complémentaires "Accompagnement et Animation de réseau"**

Annexe 1: Termes de référence

TERMES DE REFERENCE

Etude des effets et de l'impact du projet Apprendre et Innover face aux Crises (APIC) 2016 – 2025

Les termes de références ont pour objet l'appui à la réalisation d'une étude des effets et de l'impact pour le Groupe URD. Cette étude vise à évaluer les effets de trois projets triennaux successifs de structuration du milieu associatif (SMA) financés par l'Agence française de développement (AFD), la Région Rhône Alpes, la Fondation de France et la Direction de la Coopération Internationale de Monaco sur la période 2016 – 2026 .

Au plus tard le lundi 9 décembre 2024 (12h00 GMT+1 - Paris) à l'attention simultanée de :

- Charly Pierluigi, Référent qualité et redevabilité à l'URD - cpierluigi@urd.org
- Rodrigue Olavarria Tapia, chargé d'accompagnement au F3E – r.olavarriatapia@f3e.asso.fr

Sigles et acronymes

AFD : Agence française de développement
AOC : Approches Orientées Changement
APIC : Apprendre et Innover face aux Crises
CHS : Core Humanitarian Standard
COFIL : Comité de pilotage
DAF : Directrice Administrative et Financière
DCI : Direction de la Coopération Internationale de Monaco
DG : Direction Générale
EIMS : Evaluations itératives avec mini-séminaires
FdF : Fondation de France
HI : Handicap International
MAIONG : Mission d'appui aux organisations non gouvernementales
MEAE : Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
PUI : Première Urgence Internationale
PNUE : Programme des Nations unies pour l'environnement
REH : Réseau Environnement Humanitaire
RRA : Région Rhône Alpes
SMA : Structuration du Milieu Associatif

Table des matières

Sigles et acronymes	2
Table des matières	2
I. Présentation de la demande de financement.....	3
A. L'action à étudier et les acteurs et actrices impliqué-e-s	3
1. Présentation de la structure	3
2. Descriptif de l'action à étudier	4
II. L'étude des effets et de l'impact.....	14
A. Justification de l'étude	14
1. Origine de la demande	14
Cette étude vient conclure une période de 9 ans de financement avec trois phases consécutives mises en œuvre depuis 2016. Les bailleurs du projet ainsi que le Groupe URD souhaitent donc avoir plus d'informations sur les effets et contributions à des impacts de ce projet sur le secteur associatif français et francophone suite à ces multiples financements.....	14
2. Attentes et objectifs de l'étude des effets et de l'impact	14
B. Objet de l'étude.....	16
1. Postulats fondateurs et démarche d'intervention dont l'étude devra analyser la pertinence et la cohérence.....	16
2. Principales questions qui se posent sur les changements, effets et impact du projet APIC	17
3. Recommandations attendues	21
C. Méthodologie	21
1. Pour l'étude, y compris restitution(s).....	21
2. Pour le suivi de l'étude : rôle de la structure et de ses partenaires et articulation avec l'expertise externe	24
D. Moyens.....	25
1. Humains (profil recherché pour l'expertise externe)	25
2. Moyens financiers	25
E. Calendrier de réalisation l'étude	26

I. Présentation de la demande de financement

A. L'action à étudier et les acteurs et actrices impliqués

1. Présentation de la structure

Le Groupe URD, un acteur en appui au milieu associatif depuis 30 ans

Fondé en 1993, le Groupe URD est un think-tank indépendant spécialisé dans l'analyse des pratiques et le développement de politiques pour l'action humanitaire et la gestion des fragilités. Son expertise pluridisciplinaire, nourrie par des allers-retours permanents sur les terrains de crise et post-crise, lui permet d'appréhender le fonctionnement du secteur dans son ensemble. Attaché à l'échange de connaissances et à l'apprentissage collectif, il accompagne les acteurs de l'aide dans les processus d'amélioration de la qualité et de leurs interventions.

Les activités exercées s'alimentent les unes les autres et stimulent l'apprentissage collectif sur secteur humanitaire : appui stratégique, études et recherche, évaluation, développement d'outils et de méthodes, appui organisationnel et formation. La raison d'être du Groupe URD est la suivante : « face aux crises actuelles et aux bouleversements à venir, accompagner les acteurs de l'aide vers des solidarités renouvelées qui soutiennent les acteurs locaux et renforcent la résilience des populations et des territoires ».

Le Groupe URD s'appuie sur une équipe pluridisciplinaire de 15 personnes, composée de 9 chargé-e-s de recherche et d'évaluation (dont 6 femmes et 3 hommes), et de 6 salarié-e-s (dont 5 femmes et 1 homme) qui assurent les fonctions dites « support ». L'organisation repose sur un fonctionnement en gouvernance partagée avec des cercles qui travaillent collectivement sur plusieurs aspects de l'organisation – eg. Ressources humaines, gestion de projets, communication, gestion de l'information, etc. Le fonctionnement interne permet une répartition du pouvoir et des responsabilités au sein de l'association. Il s'organise notamment autour de la création de « cercles » et la répartition de rôles, auxquels incombent des responsabilités, à chaque salarié-e-s.

Budget global de l'organisation

Le tableau ci-dessous présente de manière détaillée le chiffre d'affaires total du Groupe URD par années entre 2016 et 2023, avec la répartition par axe d'intervention. La part du projet APIC est également indiquée pour chaque année.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Appui stratégique	8%	15%	18%	4%	10%	8%	10%	10%
Développement d'outils et de méthodes	31%	26%	15%	8%	9%	17%	9%	8%
Appui organisationnel	11%	5%	23%	19%	15%	24%	12%	12%
Formation	10%	19%	11%	6%	6%	15%	19%	24%
Etudes & Recherches	27%	30%	22%	45%	33%	28%	28%	29%
Evaluation	13%	6%	11%	16%	26%	8%	22%	16%
Chiffre d'affaires projets	1 586 046 €	1 688 917 €	1 818 175 €	2 090 211 €	2 097 891 €	1 612 568 €	2 317 612 €	1 912 078 €
Part APIC ds CA	3%	10%	14%	11%	9%	15%	12%	19%

Figure 1 - Budget annuel du Groupe URD par type d'activité (2016 - 2023)

Pratiques d'évaluation du Groupe URD

Le Groupe URD a une forte expérience et expertise dans la réalisation d'évaluations de programmes et de projets dont les évaluations finales. L'équipe du Groupe URD est d'ailleurs composée de plusieurs évaluateur·rice·s très expérimentées. De plus, l'organisation a développé une méthodologie d'évaluations il y a une vingtaine d'années en proposant la réalisation d'évaluations itératives avec mini-séminaires (EIMS). Pour autant, le Groupe URD a peu d'expérience dans la réalisation d'études d'effets d'où la sollicitation d'un accompagnement par le F3E. Certains de nos travaux et activités intègrent toutefois une dimension de mesure des effets. Il s'agit notamment de notre étude en cours sur l'action humanitaire et de stabilisation au Sahel qui s'intéresse aux effets des efforts de contrôle/stabilisation dans la zone. Cette dimension relative à la mesure des effets est également au cœur des dispositifs de suivi & évaluation mis en place dans les récents projets subventionnés par l'AFD (APIC 3, Entraide 2, et RESILAC 2). Une Chargée de recherche, évaluation et formation du Groupe URD a suivi entre mai et décembre 2023 la formation du F3E sur les dispositifs de suivi-évaluation orientés changements, dont les principaux éléments ont été partagés dans l'équipe et notamment avec la personne qui sera le point focal de cette étude d'effets et d'impact au sein du Groupe URD. Cette personne, qui occupe le rôle de référent suivi & évaluation sur le projet APIC 3 depuis mars 2024 a également suivi en 2024 la formation sur la Récolte des Effets proposée par le F3E.

2. Descriptif de l'action à étudier

Contexte général du projet

Le projet Apprendre et Innover face aux Crises (APIC) s'inscrit dans le secteur associatif français et cible principalement les organisations et associations en France qui sont impliqués dans les réponses aux crises et aux situations de vulnérabilité en France et à l'international. Depuis son démarrage en 2016, le projet s'est principalement concentré sur trois axes stratégiques qui ont évolué au cours des différentes phases en lien avec les évolutions du secteur de l'aide et des besoins des organisations. Au cours des phases successives, les termes et concepts ont évolué, certains ont disparu au profit d'autres concepts tandis que d'autres thématiques sont apparues progressivement et se sont renforcées. C'est le cas notamment du concept de Nexus¹, de la thématique de la localisation de l'aide ou encore de la distinction entre la réduction de l'empreinte environnementale de l'aide internationale et adaptation aux changements climatiques et aux dégradations environnementales.

La **phase 1 du projet** (2016 – 2019) s'appuyait sur 3 volets principaux : lien urgence – développement, qualité et environnement.

Tout d'abord, cette première phase s'inscrivait dans un contexte de complexité croissante des crises obligeant les acteurs à se questionner sur le lien entre les **phases d'urgence, de réhabilitation et de développement**. C'est à cette période que s'est développée l'approche du contiguum liant urgence et développement, permettant de mieux refléter la complexité des situations impliquant le

¹ Le Nexus est le terme couramment employé aujourd'hui pour définir l'articulation entre l'action humanitaire, les actions de développement et la consolidation de la paix. On parlait auparavant de lien urgence-réhabilitation-développement (d'où le Groupe URD tire son nom) ou encore de contiguum urgence-développement.

chevauchement entre les actions de court et de long terme, et des dynamiques spatiales différentes. Le constat était alors que ce type de situation posait des problèmes récurrents aux acteurs de l'aide, qu'ils soient opérationnels ou bailleurs de fonds. Cela impliquait notamment de réfléchir à des mécanismes de coordination et de concertation appropriés pour mieux travailler ensemble et également un important travail de croisement des regards, de recherche de complémentarité entre les outils et de modification de certains profils de compétence.

Par ailleurs, le Groupe URD faisait le constat au moment de l'écriture de la première phase du projet APIC du développement de nombreuses initiatives **qualité** au cours des dernières années. En effet, la 1^{ère} phase du projet a démarré peu de temps après l'important travail ayant mené à la rédaction de la Norme Humanitaire Fondamentale (Core Humanitarian Standard) qui a vu le jour en 2014. Après la publication de la Norme, le constat fait par le Groupe URD était que les acteurs de l'aide francophone avaient besoin d'un modèle permettant la mise en œuvre effective des engagements favorisant une meilleure qualité et redevabilité. L'enjeu était donc de créer un espace collectif d'échanges, d'apprentissage et de réflexion sur la qualité des actions humanitaires qui bénéficie à l'ensemble des acteurs humanitaires francophones.

Enfin, le projet a intégré dès sa première phase un volet permettant **l'intégration de la dimension environnementale dans les pratiques de l'aide**. Le Groupe URD a été pionnier sur ces questions depuis le milieu des années 2000, en collaboration avec le PNUE et OCHA, s'engageant depuis des années à favoriser l'intégration de l'environnement dans le secteur humanitaire. C'est au cours des formations sur l'intégration de l'environnement dans le secteur humanitaire, animées conjointement depuis début 2010 par le Groupe URD et le PNUE que la demande de création d'un groupe de réflexion sur le sujet a été envisagée. Pour répondre à ce besoin, en avril 2012, sous l'impulsion du Groupe URD, six organisations francophones se sont réunies au sein du Réseau Environnement Humanitaire (REH) afin de partager leurs expériences et leurs bonnes pratiques et de mettre en place des projets communs. Les organisations à l'initiative sont le Groupe URD, Action contre la Faim, le Comité International de la Croix Rouge, la Croix Rouge Française, Médecins sans Frontières-Suisse et Solidarités International. Le REH s'est depuis structuré et agrandi pour travailler sur différents sujets dont par exemple la réduction de l'empreinte carbone, la gestion des déchets, les études d'impact environnemental et les achats responsables.

La **phase 2 du projet** (2019 - 2023) s'inscrivait dans la continuité de la phase précédente en conservant les trois principaux axes d'intervention (Environnement, Qualité et Nexus – A noter que certains concepts ont évolué depuis la 1^{ère} phase et le contiguum a été remplacé par le terme de Nexus plus global). A la date d'écriture du projet, on observait des tensions politiques fortes qui déstabilisaient certaines régions du monde (Sahel, Moyen Orient, etc.) et où les solutions tardaient à venir, créant des situations critiques pour les autorités et les populations. Le constat était que les inégalités croissantes dans un monde globalisé ainsi que les conflits et les impacts des changements climatiques contribuaient à mettre sur les routes des populations à la recherche de la sécurité ou d'un avenir meilleur. On observait une multiplication des catastrophes naturelles qui rendent les efforts de prévention et de préparation essentiels. Depuis plusieurs années, ces situations interpellent les acteurs de l'aide, qu'ils soient institutionnels ou issus des sociétés civiles et questionnent les modèles de développement. La thématique de la localisation de l'aide a d'ailleurs fortement été développée durant cette 2^{nde} phase du projet et est progressivement devenu un axe stratégique de l'action du Groupe URD (voir la stratégie 2020 – 2025 de l'association en annexe 1 du document).

Face à ces enjeux, un certain nombre de processus ont été à l'œuvre durant la phase précédente du projet pour améliorer l'efficacité de l'aide : le sommet humanitaire mondial de juin 2016 et le Grand Bargain que la France a rejoint en 2018 ; la stratégie Vulnérabilités aux Crises et Résilience 2017-2021 de l'AFD ; la stratégie humanitaire française et la nouvelle stratégie « fragilité ».

Enfin, il faut ajouter à la liste des événements marquants ayant eu lieu durant la 2nde phase du projet la pandémie de COVID 19, qui a impacté les activités et les modes de fonctionnement du Groupe URD ainsi que ceux des acteurs ciblés par le projet.

La **phase 3 du projet** (2023 – 2026) a continué à consolider les axes stratégiques choisis lors des phases précédentes avec quelques ajustements en lien avec les évolutions du secteur et des besoins des organisations. Sur le pilier **Environnement**, on observe une prise de conscience des acteurs de l'aide sur le fait que leurs modes de fonctionnement et activités ont un impact négatif sur l'environnement et que les changements climatiques et les dégradations environnementales engendrent ou aggravent les crises humanitaires et interrogent les modalités d'action, les organisations et le secteur de l'aide dans son ensemble. Mais cette prise de conscience est encore naissante et doit donc être accompagnée pour trois raisons principales : 1. la sensibilisation n'a pas encore touché la totalité des acteurs du secteur (au niveau des directions /au niveau des opérations sur le terrain) et des freins psychologiques, culturels et téléologiques subsistent. 2. Ensuite, les acteurs de l'aide qui ont compris la problématique ne savent pas nécessairement par où prendre le problème et quelles réponses apporter. 3. Enfin, tout cela demande des moyens. Or, les acteurs du secteur sont confrontés à un manque de fonds, de temps, d'expertises et d'outils.

Les réflexions au sujet de la **place des acteurs locaux** dans les projets d'aide internationale ont pris une ampleur conséquente au cours des années précédentes, avec de nombreux rapports qui témoignent du fait que les actions localisées ont été décisives dans la réponse à la pandémie de COVID-19, et pourtant, plusieurs années après les engagements du Grand Bargain, on ne peut que constater les difficultés du secteur à se réformer. Pourtant il n'y a pas d'autre choix que de profondément renouveler les pratiques du secteur de l'aide... L'ampleur et la nature des crises à venir dépassent les capacités du secteur « traditionnel » et institutionnel de l'aide. La localisation est encore trop souvent prise comme un simple « partage du gâteau » entre ONG du Nord et du Sud. Il s'agit de prendre en compte la diversité des acteurs locaux, et de réfléchir à une localisation qui mette en avant cette diversité, au risque sinon de ne favoriser uniquement que des grosses ONG nationales reproduisant les normes du système de l'aide internationale. C'est bien la diversité des acteurs de la solidarité et notamment les organisations de femmes qu'il s'agit de soutenir. Il y a par ailleurs un manque de compréhension et de valorisation des solutions locales, ce qui contribue : à un imaginaire collectif tenace mettant en scène lors des crises des sauveurs extérieurs et des sociétés locales désorganisées et impuissantes ; à la faible prise en compte, voire au déni, du rôle des acteurs locaux et de la valeur des dynamiques locales pour répondre à ces crises. En retour, l'ensemble de ces facteurs peut avoir des impacts forts sur la vitalité des solidarités locales et le fonctionnement des partenaires locaux.

En ce qui concerne la question du **Nexus**, force est de reconnaître que le concept reste flou et que les acteurs ont toujours du mal à se l'approprier. Une clarification sémantique et contextualisée (surtout en ce qui concerne l'intégration du volet « Paix » dans le triple nexus) est nécessaire. De nombreux acteurs de terrain s'approprient le vocabulaire et l'utilisent, mais s'interrogent sur la manière de procéder concrètement sur le terrain lors de la conception, de la planification et de la mise en œuvre. Dans ce cadre, la place des acteurs nationaux (autorités centrales, autorités déconcentrées et décentralisées, services techniques, etc.) est essentielle : ils doivent être au cœur de l'approche et non à la périphérie.

Alors que le secteur de l'aide « conventionnel » n'a jamais été aussi structuré, il semble aujourd'hui confronté à des évolutions multiples qui interrogent la notion de **qualité** de l'aide. Au fil des années, le terme de qualité a acquis pour certains une connotation négative : en étant essentiellement perçue à l'heure actuelle comme une exigence de conformité vis-à-vis des bailleurs, il peut s'apparenter à une vision technocratique et à la « sur-standardisation » du secteur. Dans ce contexte, il est nécessaire de redonner du sens à la notion de qualité, en tenant compte des difficultés du système international de l'aide à répondre à l'ampleur des besoins des populations. Les évolutions liées à la localisation de l'aide interrogent les notions de qualité et de redevabilité. La « révolution de la participation » annoncée comme un des engagements issus du Grand Bargain s'est peu, voire pas matérialisée en pratique.

Présentation succincte des phases du projet

L'étude portera sur le projet Apprendre et Innover face aux Crises (APIC). Ce projet a débuté en 2016 et a été mis en œuvre via trois phases principales :

- Phase 1 : 2016 – 2019
- Phase 2 : 2019 – 2023
- Phase 3 : 2023 – 2026

Ce projet plonge ses racines dans une convention tripartite initiée en 2008 entre l'AFD, le Groupe URD et le Centre de crise du MEAE, afin de soutenir le Groupe URD dans sa fonction Think tank au service des acteurs de l'aide en France. Suite au transfert du mandat de la MAIONG à l'AFD, il a été proposé que le volet d'intérêt général de la convention soit couvert par un projet de Structuration du Milieu Associatif (SMA), alors que subsistait une convention avec le CDCS, la DGM et la cellule crise et conflit de l'AFD pour l'animation de l'Équipe France sur les enjeux de fragilité. Le projet SMA s'est alors construit à travers des allers-retours avec le Département pour les organisations de la société civile au sein de l'AFD ainsi qu'avec les ONG partenaires du projet et notamment avec Coordination Sud. Ainsi en 2016, la première phase du projet était lancée.

Objectifs du projet et stratégie d'intervention

Le projet APIC se concentre principalement sur l'appui à la réflexion et à l'amélioration des pratiques des acteurs de l'aide. La structuration des trois phases consécutives du projet a été sensiblement identique depuis le démarrage du projet en 2016, avec un objectif global cohérent d'une phase à l'autre et trois objectifs spécifiques par phase qui se concentrent à chaque fois sur un axe spécifique d'intervention (entrée « activités »).

1. **Connaissance** – Produire des connaissances et donner accès aux acteurs de l'aide à de nouveaux savoirs pour favoriser une prise de conscience des enjeux d'amélioration des pratiques et donner envie aux acteurs de s'engager dans un processus de changement
2. **Apprentissage** – Développer des contenus de formation pour que les acteurs renforcent leurs capacités pour agir concrètement en faveur de l'amélioration des pratiques
3. **Partage** – Renforcer les liens entre les acteurs de l'aide pour favoriser le partage d'expériences, de bonnes pratiques et d'outils qui contribuent à l'amélioration des pratiques du secteur

Dans chaque phase du projet, plusieurs thématiques sont abordées : qualité et redevabilité, localisation/ solidarités locales, réduction de l’empreinte environnementale de l’aide, adaptation aux changements climatiques, lien urgence – développement/Nexus (entrée « thématique »).

Il est donc nécessaire de bien distinguer les deux points d’entrée principaux du projet : l’entrée « thématiques » qui correspond aux sujets abordés par le projet et l’entrée « activités », qui correspond à la diversité des activités proposées par le projet couvrant l’ensemble des thématiques.

Les objectifs globaux et spécifiques de chaque phase ont été synthétisés ci-dessous :

Phase 1

Objectif global : Les acteurs de l’aide développent et maîtrisent les connaissances et les outils leur permettant d’améliorer leurs pratiques et de renforcer leur influence pour un meilleur service rendu aux populations affectées par les crises.

Objectifs spécifiques :

OS.1 Connaissances - Les acteurs du milieu associatif français sont mieux équipés pour analyser et agir de façon pertinente et innovante face aux crises par la mise à leur disposition de connaissances et d’outils adaptés

OS.2 Apprentissage - Les acteurs du milieu associatif français sont mieux formés et leurs capacités sont renforcées pour mettre en œuvre les opérations humanitaires et de reconstruction adaptées au service des populations affectées

OS.3 Partage - Les acteurs du milieu associatif français partagent leurs expériences en matière d’intégration des enjeux transversaux de manière à stimuler la concertation nationale et permettre un meilleur rayonnement international

Phase 2

Objectif global : Les acteurs de l’aide et leurs partenaires améliorent leurs pratiques et renforcent leur influence dans le cadre de leurs interventions face aux crises

Objectifs spécifiques :

OS.1 Connaissances - Les acteurs de l'aide et leurs partenaires sont mieux équipés pour analyser et agir de façon pertinente et innovante face aux crises grâce à la mise à leur disposition de connaissances et d’outils adaptés.

OS.2 Apprentissage - Les acteurs de l'aide et leurs partenaires ont accès à une offre d'apprentissage et de renforcement de capacités pour la mise en œuvre de leurs interventions en situation de crise et/ou post-crise.

OS.3 Partage - Les acteurs de l'aide et leurs partenaires partagent leurs expériences et réflexions sur des sujets transversaux et prioritaires, afin de stimuler la concertation et un meilleur rayonnement international du milieu associatif français.

Phase 3

Objectif global : Les acteurs de l'aide sont accompagnés dans l'adaptation de leurs pratiques face aux bouleversements en cours et à venir, que ce soit au niveau de la nature des crises, des interactions entre acteurs en présence ou des types d'actions à mettre en œuvre par la production de connaissances, le renforcement de capacités, le partage de connaissances et l'échange de pratiques

Objectifs spécifiques :

OS.1 Connaissances - Les acteurs de l'aide et leurs partenaires sont mieux équipés pour analyser et agir de façon pertinente et innovante face aux crises grâce à la mise à leur disposition de connaissances et d'outils adaptés.

OS.2 Apprentissage - Les acteurs de l'aide et leurs partenaires ont accès à une offre d'apprentissage et de renforcement de capacités pour la mise en œuvre de leurs interventions et/ou post-crise.

OS.3 Partage - Les acteurs de l'aide et leurs partenaires partagent leurs expériences et réflexions sur des sujets transversaux et prioritaires

Il est important de préciser également que le projet APIC est un projet central dans l'activité du Groupe URD et constitue son plus important projet en subvention depuis de nombreuses années. Par conséquent, la stratégie d'intervention développée dans le cadre du projet APIC s'inspire fortement de la stratégie globale du Groupe URD. L'objectif global de cette stratégie organisationnelle est de contribuer à des solidarités renouvelées face aux crises actuelles et bouleversements à venir. Le document de stratégie globale décline plusieurs objectifs de changements intermédiaires :

- Prise de conscience par les décideurs des politiques des impacts de leurs choix
- Participation des bailleurs de fonds aux changements visés
- Adaptation du mode de fonctionnement des organisations et du secteur
- Renforcement d'un professionnalisme engagé des individus
- Renforcement de la résilience des populations et des territoires
- Émergence et renforcement des acteurs locaux

Il existe donc une corrélation étroite entre ces objectifs et ceux du projet APIC qui a été construit dans la même logique opérationnelle. La stratégie 2020 – 2025 de l'association se trouve en annexe 1 pour plus d'informations.

Les stratégies d'influence thématiques qui ont été élaborées en 2022 se sont également inspirées de la stratégie globale du Groupe URD afin de la décliner par thématique et de renforcer les effets du Groupe URD au global sur la structuration du milieu associatif. La construction de la phase 3 du projet APIC s'est largement appuyée sur ces stratégies d'influence thématique. Ainsi, les changements visés par le projet APIC sont un reflet des objectifs de changements que l'on retrouve dans ces différents documents structurants de l'organisation.

Bénéficiaires ou personnes-organisations concernées par le projet

Les bénéficiaires principaux du projet APIC à travers ses trois phases consécutives sont les acteurs francophones de l'aide (organisations de la société civile, ONG humanitaire, de reconstruction et de développement, travailleurs humanitaires indépendants et consultants). Ces acteurs sont essentiellement concentrés en France, et dans une certaine mesure dans d'autres pays européens. Toutefois, il convient de préciser qu'une partie des activités du Groupe URD dans le cadre du projet APIC vise aussi des acteurs dans d'autres contextes et notamment des acteurs locaux. Cette tendance s'est notamment renforcée au cours de la phase 2 et surtout de la phase 3 du projet.

Certaines personnes, organisations ou réseaux sont considérés comme des **cibles directes depuis le démarrage du projet** en 2016 et constituent donc des sources prioritaires pour l'étude, à savoir :

- Les membres du Réseau Environnement Humanitaire (REH), porté par le Groupe URD. On peut distinguer les membres du COPIL (7 personnes dont 5 femmes et 2 hommes) des membres du réseau au global (298 personnes dont 46% de femmes et 54% d'hommes) ;

- Les membres du Réseau pour la Réduction des Risques de Catastrophes (RepR), porté par le Groupe URD qui regroupe 8 personnes (4 femmes et 4 hommes) ;
- Les membres de la Commission Humanitaire de Coordination Sud ;
- Les membres du Groupe Redevabilité, réseau d'acteur.rice.s spécialisé.e.s sur la redevabilité communautaire et porté par le Groupe URD qui regroupent 16 personnes (10 femmes et 6 hommes) issues de 13 organisations différentes ;
- Les partenaires co-auteurs de la Norme Humanitaire Fondamentale (CHS Alliance, Sphere) ;

On peut ajouter à cette liste de cibles « historiques » du projet APIC d'autres personnes et organisations qui ont été des **cibles directes du projet mais de manière plus ponctuelle** en lien avec certaines activités du projet APIC :

- Des organisations impliquées dans certaines activités clés du projet APIC en partenariat avec avec le Groupe URD : CartONG, Bioforce, Climate Change Accelerator... ;
- Des acteurs locaux impliqués dans des activités ponctuelles et spécifiques en lien avec des crises, principalement au Liban, en Ukraine, au Cameroun et en Haïti.

A ces réseaux d'acteurs s'ajoutent toutes les **personnes et organisations qui ont participé à différents événements et formations organisées** par le Groupe URD dans le cadre du projet APIC. Toutes ces personnes sont considérées comme des cibles directes du projet également, et il sera possible de contacter un échantillon parmi cette liste.

Enfin, le projet cible également un certain nombre de **bénéficiaires indirects** qui sont les individus et organisations non-membres des différents réseaux et bénéficiant du projet à travers les publications, ainsi que celles et ceux dont les pratiques sont influencées indirectement par les travaux du Groupe URD et les cibles directes (ex : travailleurs humanitaires sur le terrain qui sont influencés par les référents des sièges qui participent aux réseaux et activités du Groupe URD). Il est important de préciser que les publics sur le terrain ne sont pas les cibles prioritaires pour la plupart des activités du projet. Cependant, il serait pertinent dans le cadre de l'étude d'explorer les effets (intentionnels ou non) sur les acteurs de terrain, en interrogeant notamment le personnel local ou les partenaires des organisations en lien direct ou indirect avec le projet APIC.

La thématique de la localisation de l'aide une thématique centrale depuis la phase 3 du projet. L'action du Groupe URD sur cette thématique se concentre principalement en direction des organisations « du Nord » mais les **acteurs locaux sont aussi des cibles du projet** et peuvent participer à diverses activités. Ils peuvent être des cibles directs dans le cadre d'accompagnement organisationnel (ex : accompagnement d'organisations locales en phase 2 et 3) ou l'organisation d'événements tels que des webinaires. Ils sont aussi parfois des cibles indirectes qui bénéficient indirectement des travaux réalisés sur le projet APIC et des activités de diffusion des connaissances. Les acteurs institutionnels ainsi que les bailleurs de fonds et universitaires peuvent aussi bénéficier indirectement des activités du projet.

Présentation du pilotage du projet

En interne, le pilotage du projet repose sur deux niveaux principaux :

- Groupe de pilotage du projet APIC : ce groupe de pilotage est interne au Groupe URD et relativement restreint. Il regroupe les différentes personnes en charge du montage et du suivi du projet APIC à différents niveaux (eg. stratégique, financier, livrables, reporting). Il est composé de 4 personnes (3 femmes et 1 homme) et s'est essentiellement réuni dans la

phase de montage et de lancement du projet. Il peut se réunir à des échéances précises également pour prendre des décisions quant au pilotage du projet et à l'arbitrage sur des enjeux de réallocation / changements par rapport au prévisionnel ;

- Sous-cercle APIC : comme mentionné précédemment, le Groupe URD repose sur un fonctionnement en gouvernance partagée. Au regard de l'importance du projet APIC et du fait que la totalité des salariés du Groupe URD soient impliqués dans les activités du projet, il a été décidé de créer un sous-cercle spécifique à ce projet. Il se réunit régulièrement afin de faire le point opérationnel et financier sur la mise en œuvre du projet, traiter les éventuelles tensions et faciliter la coordination entre les différentes personnes impliquées dans le projet.

La gouvernance du projet est également assurée par un Comité de Pilotage (COFIL) qui rassemble des partenaires clés du projet qui sont des représentants des bailleurs du projet ainsi que des organisations bénéficiaires comme HI ou PUI. Ce COFIL est composé de 6 personnes externes au Groupe URD (4 femmes et 2 hommes) ainsi que 6 personnes internes au Groupe URD (4 femmes et 2 hommes) qui sont en charge du pilotage du projet (DG, DAF) et qui sont identifiés comme responsables thématiques (qualité & redevabilité, localisation, environnement, nexus). Le rôle du COFIL est d'assurer que les objectifs du projet et l'intérêt général d'amélioration des pratiques de l'aide restent au cœur des efforts financiers, humains, intellectuels et institutionnels de l'équipe projet ainsi que de ses partenaires. 1. suivre la mise en œuvre du projet à travers la validation des rapports intermédiaires annuels ; 2. stimuler/aiguillonner la réflexion en participant à une réunion annuelle de présentation des résultats des travaux et de planification prospective ; 3. assurer le lien avec les principaux partenaires du projet ; 3. diffuser/utiliser les résultats du projet dès que pertinent et utile.

Ces différentes entités de la gouvernance du projet joueront un rôle central dans le pilotage de l'étude d'effets et d'impact. Le COFIL du projet sera élargi avec l'ajout de quelques personnes clés en interne pour piloter l'étude et valider les étapes et livrables clés (voir .

Budget du projet et plan de financement

Le tableau ci-dessous présente un récapitulatif des financements des trois phases du projet APIC.

Phase Projet	Montant Total	Financements	Date Début	Date Fin	Date Fin réelle
APIC 1	909k€	454k€ AFD 90k€ DCI 90k€ FdF 46k€ RRA	16/02/2016	15/02/2019	31/08/2019
APIC 2	1 088k€	540k€ AFD 136k€ Fds Privés 120k€ RRA 90k€ DCI 60k€ FdF	01/09/2019	31/08/2022	31/03/2023
APIC 3	1 398k€	750k€ AFD 200k€ FdF 90k€ DCI 80k€ RRA	01/04/2023	31/03/2026	N/A

Présentation succincte des activités réalisées et principaux résultats obtenus

Chacune des phases a permis de produire un certain nombre de livrables sur les thématiques ciblées par le projet. La liste détaillée des livrables réalisés pour chaque phase se trouve en annexe du document (Annexe 2 – Synthèse des livrables par phase du projet APIC)

A l'issue de la phase 1 du projet, l'évaluation finale a jugé que les objectifs du projet et les activités proposées étaient *“pertinents au regard des orientations de la coopération française”*. D'après l'évaluation de la phase 1, le projet constituait **« l'une des rares initiatives de structuration du milieu de la solidarité internationale en France pour la gestion des contextes de crise et post-crise. Il s'agit d'une initiative avec une entrée “technique” centrée sur la production de connaissances, le renforcement de capacités et les échanges entre praticiens, et non sur le plaidoyer. Le projet constitue, pour les acteurs du secteur, un moyen de prendre du recul sur leurs actions, de sortir de l'urgence du quotidien et de réfléchir à l'amélioration et à l'adaptation de leurs pratiques aux évolutions des enjeux et des attentes du secteur »**.

A la fin de la phase 1, l'évaluation a aussi démontré une faiblesse au sujet de « la diffusion ». Celle-ci a été améliorée au cours de la phase 2.

A la fin de la phase 2, il est apparu que le sujet Nexus/Résilience avait été peu traité. Il a donc été prévu qu'il soit davantage bordé dans la phase 3. Concernant les méthodologies de gestion de projet, celles-ci ont aussi été révisées de sorte à en réduire le nombre de livrables. L'évaluation finale de la phase 2 a également fait ressortir une faiblesse du dispositif de suivi & évaluation qui ne permettait pas de mesurer les effets produits par l'intervention. Cela a été renforcé dans le cadre de la phase 3 par la mise en place d'un dispositif de suivi orienté changements et le suivi des signaux faibles. Ces éléments devront alimenter cette étude d'effets et d'impact qui sera réalisée sur la dernière tranche de la phase 3.

Le dispositif de suivi et évaluation du projet

Un dispositif de suivi-évaluation est et a été mis en place à chacune des trois phases du projet. Il est piloté par la/le responsable suivi-évaluation et s'appuie sur un plan de suivi-évaluation développé en début de projet et reprend les différents indicateurs issus du cadre logique. Pour la dernière phase du projet, le Groupe URD a proposé de développer un dispositif de suivi-évaluation orienté changements. Pour cela, l'équipe du Groupe URD a entrepris lors de la 1^{ère} année du projet d'identifier pour chaque thématique des changements visés à travers l'intervention selon la méthodologie proposée par le F3E (cf. formation AOC). Une fois identifiés, ces changements ont été déclinés en indicateurs permettant de suivre leur atteinte ou d'évaluer dans quelle mesure ils pourront être atteints. Ces indicateurs issus des changements ont été incorporés au dispositif de suivi-évaluation, en parallèle des indicateurs plus traditionnels du cadre logique qui se concentrent sur la mesure des résultats et des effets. En complément de ce suivi d'indicateurs, le dispositif de suivi-évaluation intègre aussi un suivi des signaux faibles ou souples. L'équipe projet a été sensibilisée à cette approche et à l'utilisation des matrices de suivi et de récolte des signaux, ce qui alimentera l'étude des effets et d'impact.

Une revue intermédiaire est effectuée à mi-parcours. Elle repose principalement sur l'envoi d'un questionnaire aux partenaires et bénéficiaires du projet afin de collecter leurs retours sur les activités effectuées et de renseigner un certain nombre d'indicateurs du plan de suivi-évaluation. Cette revue intermédiaire est effectuée en interne par la/le responsable suivi-évaluation. A noter

que pour la troisième phase du projet, le dispositif de suivi-évaluation intègre une dimension orientée changements suite à une formation du F3E sur le sujet et dans l'optique de préparer cette étude d'effets et d'impact.

Concernant l'intégration du genre dans l'action et plus globalement dans les interventions du Groupe URD, cela s'est fait de manière très limitée jusqu'à présent. Etant donné les thématiques principales du projet APIC, le Groupe URD n'a pas pour ambition d'être « transformatif » dans son action mais a minima d'être « sensible » à la question du genre². Pour cela, le projet APIC a intégré la désagrégation des données par genre lors de la collecte et de l'analyse des données permettant de renseigner le dispositif de suivi. Les données ventilées sont principalement utilisées à des fins de reporting auprès du bailleur de fond et dans le cadre de la communication externe. Par ailleurs, la thématique genre a pu être abordée lors de certains travaux ponctuels du Groupe URD dans le cadre du projet APIC comme cela a été le cas lors des Universités de l'Humanitaire 2023 (problématique : *L'aide humanitaire aujourd'hui : « la fin de l'innocence politique » ?*) où une table ronde a été organisée sur le thème : *Le rôle des femmes dans les situations de crise, de "l'approche genre" en lutte contre le patriarcat*. Cette table ronde a été facilitée par Boris Martin, rédacteur en chef de la revue Alternatives Humanitaires, avec la participation de Marie Bécue, une consultante spécialisée en genre et climat.

Il convient toutefois de noter que le Groupe URD a eu l'occasion de travailler sur la question du genre et de développer des activités spécifiques sur ce thème dans le cadre d'autres projets. Cela a notamment été le cas dans le cadre du consortium PASFASS au Tchad (Projet d'Autonomisation Sociale des Femmes Tchadiennes par l'Accès aux Services de Santé) au sein duquel le Groupe URD a joué le rôle de partenaire d'apprentissage et a conduit plusieurs travaux qui intégraient la question du genre (études opérationnelles, évaluations, formations, capitalisation...) Pendant la durée de mise en œuvre, ce projet a été supervisé par une chargée de recherche, évaluation et formation avec une expérience de socio-anthropologue spécialisée sur les questions de santé maternelle et infantile.

Au niveau institutionnel, le Groupe URD ne dispose pas de politique genre et ne possède pas non plus d'expertise interne sur cette thématique (la personne en charge du projet PASFASS ayant quitté l'organisation au début de l'année 2024). Pour autant, le genre fait partie des sujets importants que l'organisation souhaite pouvoir développer davantage. Il a donc été envisagé de faire appel à un accompagnement externe. Etant donné les ressources limitées du Groupe URD, une demande a été déposée au dispositif FRIO de Coordination Sud début 2024 pour bénéficier d'un financement sur ce sujet.

² Cette définition n'est pas issue d'un travail interne, mais se base sur l'échelle de prise en compte des thématiques transverses communément utilisée dans le secteur : Ignorant / Neutre / Sensible / Transformatif.

II. L'étude des effets et de l'impact

A. Justification de l'étude

1. Origine de la demande

Cette étude vient conclure une période de 9 ans de financement avec trois phases consécutives mises en œuvre depuis 2016. Les bailleurs du projet ainsi que le Groupe URD souhaitent donc avoir plus d'informations sur les effets et contributions à des impacts de ce projet sur le secteur associatif français et francophone suite à ces multiples financements.

2. Attentes et objectifs de l'étude des effets et de l'impact

Tout d'abord, il convient d'apporter quelques éléments de définition pour clarifier les termes employés dans les Termes de Référence et plus globalement pour la conduite de cette étude.

Effet : ce terme est à comprendre au sens où il est couramment employé dans les dispositifs de suivi & évaluation orientés changements. Les effets correspondent aux changements à court – moyen terme intervenus dans le contexte et qui peuvent être environnementaux, technologiques, économiques, institutionnels, organisationnels, sociaux, culturels et politiques. Ils peuvent être positifs ou négatifs, prévus ou inattendus, directs ou indirects³.

Impact : comme dans les approches orientées changements, l'impact correspond aux contributions d'une action à des changements à long terme, avec le souci d'englober les différentes dimensions possibles de ces changements.

Les attentes du Groupe URD et des autres parties prenantes (notamment les partenaires institutionnels et financiers) sont nombreuses et relativement importantes, eu égard à la durée du financement et à l'importance stratégique du projet pour l'association et pour le secteur de l'aide francophone au global.

Cette étude revêt une importance particulière pour le Groupe URD pour les raisons détaillées ci-dessous :

Un moment opportun pour un regard en arrière - Cette étude vient conclure trois cycles de financements pour une période totale de près de 10 années. Cette échelle de temps apparaît être une opportunité réaliste et pertinente pour réaliser un exercice rétrospectif d'analyse des effets produits par un projet de structuration du milieu associatif ;

Des attentes qui dépassent le cadre du projet - Le projet APIC est un dispositif au centre de l'intervention du Groupe URD. Par conséquent, les résultats de cette étude ont un intérêt stratégique majeur qui dépasse le cadre du projet APIC et concerne l'ensemble de l'organisation ;

Une occasion unique qui éveille l'intérêt collectif et favorise la transmission de savoirs – Cette étude représente une occasion pour le Groupe URD de marquer un temps de pause et d'analyser

³ <https://f3e.asso.fr/etude-deffets-et-impact/>

rétrospectivement son action sur la période 2016 – 2025, ce qui est une opportunité unique de réflexion collective pour l'équipe de l'association. Le Groupe URD voit aussi cette étude comme une opportunité de rassembler tous ses collaborateurs autour des expériences vécues sur le projet APIC afin de favoriser la transmission d'informations et de savoirs entre les plus anciens collaborateurs – garants de l'histoire de l'organisation – et ceux plus récents – témoins de sa situation actuelle et acteurs de son avenir.

Une matière essentielle pour la mise à jour de la stratégie de l'association - Le Groupe URD arrive à la fin de sa programmation stratégique 2020 – 2025 et a entamé la réflexion pour la mise à jour de sa stratégie pluriannuelle. Les résultats de cette étude seront donc essentiels pour alimenter les échanges prévus en 2025 sur la nouvelle stratégie. Par ailleurs, le Groupe URD s'est doté en 2022 de stratégies d'influence thématiques (Qualité – Localisation – Environnement – Nexus) qui représentent la déclinaison thématique de la stratégie globale de l'association. Les résultats de cette étude permettront également d'alimenter la mise à jour de ces stratégies prévues en 2025 – 2026.

Cette étude sera également bénéfique en termes d'apprentissage aux partenaires du projet et ce, à plusieurs niveaux :

Redevabilité envers les partenaires financiers - Cette étude permettra de rendre compte des effets d'un financement sur le long terme d'un projet de structuration du milieu associatif français de la solidarité internationale. Les résultats seront aussi utiles pour appuyer les demandes de financements qui permettront d'assurer une continuité après la fin de la phase 3 du projet APIC ;

Outil d'influence : les résultats de cette étude seront également utiles pour renforcer l'influence du Groupe URD sur le secteur de la solidarité internationale et auprès des bailleurs de fonds institutionnels, en permettant d'apporter des preuves concrètes des changements observés et des modalités de réalisation de ces changements ;

Redevabilité envers les partenaires opérationnels - Cette étude représente une opportunité de rendre compte des effets des activités développées dans le secteur associatif français et auxquelles ont pu contribuer plusieurs partenaires opérationnels ;

Renforcement de la structuration des réseaux : les résultats de l'étude permettront également de continuer la structuration des réseaux et d'appuyer la création de nouveaux réseaux d'acteurs ;

Apprentissage collectif du secteur associatif français et francophone - Cette étude aura également une visée informative et réflexive en mettant en évidence les évolutions des pratiques des acteurs du secteur au cours de ces dix dernières années leur permettant ainsi une prise de recul par rapport au secteur et par rapport à leurs propres pratiques ;

Apprentissage collectif des think tank européens - Le Groupe URD fait partie du réseau européen des think tanks humanitaires (HuT) qui regroupe différents think tank humanitaires indépendants. L'une des questions abordées dans le cadre de ce réseau est notamment celle de comment amener le secteur à évoluer, en termes de pratiques et de positionnement de ses acteurs. Les résultats issus de cette étude d'effets pourront donc aussi fortement intéresser les membres de ce réseau.

B. Objet de l'étude

1. Postulats fondateurs et démarche d'intervention dont l'étude devra analyser la pertinence et la cohérence

Les postulats fondateurs de la vision du Groupe URD

La stratégie 2020 – 2025 du Groupe URD s'appuie sur une vision qui traduit l'objectif de changement global auquel l'organisation souhaite contribuer. Cette vision se décline comme suit :

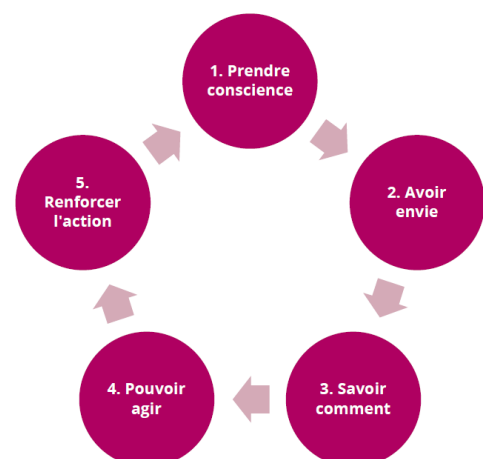
Face aux crises actuelles et aux bouleversements à venir, accompagner les acteurs de l'aide vers des solidarités renouvelées qui soutiennent les acteurs locaux et renforcent la résilience des populations et des territoires.

L'objectif global du projet APIC est très largement inspiré de cette vision stratégique, qu'il reprend de manière plus spécifique et opérationnelle. Un certain nombre de postulats fondamentaux sous-tendent cette vision et permettent de lui apporter du sens. Ces postulats sont ceux que l'on retrouve dans la stratégie du Groupe URD mais ce sont également ceux sur lesquels le projet APIC s'appuie :

- Le secteur de l'aide doit profondément se renouveler pour répondre de manière adéquate aux vulnérabilités croissantes des populations les plus fragiles plongées dans des crises dont l'ampleur, la durée et la gravité dépassent de plus en plus les capacités de réponse des sociétés et des États impactés, ainsi que les capacités du secteur de l'aide et de la communauté internationale.
- Dans ce cadre, d'une part il est urgent de travailler au renforcement des résiliences des individus, des communautés, des territoires et des sociétés afin qu'ils soient mieux préparés face aux risques et acteurs de leur propre destin ; et d'autre part l'émergence de nouveaux acteurs locaux et de réseaux d'entraide, dans un maillage multi-acteurs (société civile, jeunesse, acteurs économiques, autorités locales) est essentielle.
- Les causes structurelles des crises actuelles et à venir sont systémiques et complexes, et l'avènement de nouvelles formes de solidarité passe nécessairement par la compréhension fine des processus à l'œuvre. Cela nécessite une maîtrise pointue (technique et politique) des sujets ainsi qu'une indépendance de pensée conjuguée à un ancrage dans les réalités vécues par les populations et les acteurs de l'aide.
- Enfin, malgré les difficultés et la complexité, il est essentiel de se mobiliser pour conserver des espaces d'expression de la solidarité en assumant le caractère politique que cela revêt de plus en plus souvent, notamment face à la montée des nationalismes et la crise du multilatéralisme.

Les postulats fondateurs de l'action du Groupe URD dans le projet APIC

L'action du Groupe URD à travers le projet APIC vise l'adaptation des pratiques des acteurs de l'aide face aux bouleversements en cours et à venir. **Cette action se base donc en grande partie sur des processus de changements de comportements et de pratiques à l'œuvre au niveau des individus et des organisations ciblées par son action.** Le Groupe URD part du principe que tous les acteurs et



actrices ont un potentiel de changement et qu'il est donc nécessaire d'agir au bon niveau pour accompagner ces processus. Pour accompagner au mieux les changements de pratiques visés, le Groupe fait l'hypothèse qu'il est nécessaire de travailler sur le temps long, avec l'ensemble de l'écosystème des acteurs de la solidarité et en animant des processus d'intelligence collective. Cette action globale se base sur un cycle de gestion du changement en 5 étapes représenté ci-dessous. Les actions du Groupe URD sur chaque thématique du projet APIC s'inscrivent à des niveaux différents de ce cycle en fonction du niveau de maturité du secteur et des besoins des acteurs.

A travers ses multiples activités, le Groupe URD souhaite contribuer aux changements systémiques suivants :

- Stimuler l'analyse critique des pratiques de l'aide aux niveaux individuels et collectifs afin d'aider à la prise de conscience des besoins de changements. → *activités d'évaluation, de recherche, participation & animation de réseau, et valorisation & dissémination.*
- Favoriser et proposer une analyse prospective pour imaginer et valoriser les nouvelles formes de solidarités (nouvelles approches programmatiques, nouveaux partenariats, changements de paradigmes → *activités d'évaluation, de recherche, participation & animation de réseau, et valorisation & dissémination.*
- Elaborer des propositions concrètes et opérationnelles au niveau des pratiques, des approches, des modes d'organisation, etc. pour identifier les changements nécessaires et les modalités d'action afin de les atteindre → *activités de formation, accompagnement, participation & animation de réseau, et valorisation & dissémination.*
- Accompagner les acteurs (individus et organisations) pour mettre en œuvre les changements identifiés → *activités de formation, accompagnement, et participation & animation de réseau.*
- Stimuler l'apprentissage collectif et en temps réel permettant aux parties prenantes de se renforcer mutuellement → *Activités de participation & animation de réseau, capitalisation, accompagnement, valorisation & dissémination.*

2. Principales questions qui se posent sur les changements, effets et impact du projet APIC

Les questions sur les changements auxquels le projet APIC et le Groupe URD ont pu contribuer sont organisées par thématique et sont inspirées des éléments suivants :

- Théorie du Changement du Groupe URD
- Objectifs de changements issus des stratégies d'influence thématiques.
- Changements formulés dans le cadre du dispositif de suivi orienté changements

A ces questionnements thématiques s'ajoute une section complémentaire avec des questions plus transversales sur l'action du projet APIC au global et sa stratégie d'intervention. Les questionnements sur chaque thématique se répartissent entre des questionnements rétrospectifs et prospectifs. Les questions pourront être revues et priorisés durant la phase de cadrage et sur base de la proposition méthodologique des consultant.e.s.

Qualité

Questionnements rétrospectifs

1. Quels ont été les changements spécifiques produits par les activités du projet APIC dans l'évolution de la réflexion et de la prise en compte les enjeux de qualité et redevabilité à l'échelle des acteurs de l'aide francophones et internationaux ?
2. Quels ont été les effets produits par les activités du Groupe URD à travers le projet APIC dans l'élaboration de la Norme Humanitaire Fondamentale en 2014 ainsi que dans le processus de révision en 2024 ?
3. Quelles ont été les contributions du projet APIC dans la dissémination et l'adoption de la Norme humanitaire fondamentale au sein du secteur de l'aide ? Quelles sont les recommandations pour que le Groupe URD renforce son action en ce sens ?
4. Dans quelle mesure le projet APIC a su accompagner les changements à l'œuvre dans le secteur de l'aide et au sein des organisations pour renforcer la gestion agile des interventions ?
5. Quels ont été les effets du projet APIC sur le secteur de l'aide et les organisations ciblées par le projet pour renforcer les actions liées à la redevabilité communautaire ? Et plus spécifiquement, quels sont les effets produits par le Groupe Redevabilité sur l'évolution des pratiques en matière de redevabilité communautaire ?

Questionnements prospectifs

1. Dans quelle mesure les modalités opérationnelles du projet APIC sont alignées avec les visions de changements portés par les acteurs ciblés par le projet ?
2. Comment le Groupe Redevabilité, animé par le Groupe URD, peut améliorer son action pour contribuer davantage à faire évoluer les pratiques des acteurs du secteur de l'aide en faveur des populations affectées ?

Environnement

Questionnements rétrospectifs

1. Quelles ont été les effets du Groupe URD à travers le projet APIC, et ceux plus spécifiques du REH, sur la prise en compte de l'environnement au niveau des ONG ciblées ?
2. Quels ont été les effets du projet APIC sur la structuration et l'évolution du REH ? Dans quelle mesure cette évolution correspond aux souhaits de changements de ses membres (hors Groupe URD) face aux enjeux de transition écologique ?
3. Dans quelle mesure le positionnement du Groupe URD sur la thématique de l'environnement a été pertinent et a permis d'accompagner les processus de changements à l'œuvre dans les organisations du secteur de l'aide ?
4. Pour quelles raisons et comment la thématique « adaptation aux changements climatiques » a-t-elle été intégrée au projet APIC ? Quels effets ont été observés par les acteurs et actrices du projet concernant la prise en compte de cette thématique. Quelle compréhension en ont les acteurs de l'aide ?
5. Dans quelle mesure l'action d'influence du Groupe URD a contribué à davantage de volonté politique et d'engagements des décideurs et des institutions en faveur de l'atténuation et de l'adaptation aux enjeux climatiques et environnementaux ?

Questionnements prospectifs

1. Il existe de plus en plus de dynamiques fortes, dans le secteur de l'aide internationale, autour des enjeux de transition écologique, quelles sont les opportunités de développement pour le Groupe URD sur ce sujet ainsi que pour le REH ? Quels sont également les points de vigilance (en particulier sur les risques de doublon) ?
2. Considérant le lien étroit entre genre et changements climatiques, quelles sont les opportunités pour le Groupe URD de développer la thématique genre dans en lien avec les travaux sur l'environnement / changements climatiques ?
3. Quels changements sont nécessaires dans les modalités d'intervention du Groupe URD à travers le projet APIC pour mieux répondre aux attentes des acteurs du secteur de l'aide en France sur les enjeux d'adaptation et d'atténuation des changements climatiques ?

Localisation

Questionnements rétrospectifs

1. Comment le Groupe URD, par l'intermédiaire du projet APIC, a pu contribuer aux changements observés concernant la prise en compte de la diversité des solidarités notamment locales face aux crises (qu'elles soient, plus ou moins formelles et/ou spontanées) ?
2. Quels ont été les effets du projet APIC sur la prise en compte de la localisation de l'aide au sein des organisations du secteur de l'aide en France ?
3. Quels changements ont été constatés dans le positionnement du Groupe URD sur la localisation au cours du projet APIC ?
4. Comment l'évolution du positionnement du Groupe URD sur la localisation a-t-il répondu aux enjeux actuels et aux attentes des acteurs ciblés par le projet ?
5. Quels effets spécifiques cette évolution a-t-elle eu sur la pertinence des actions du Groupe URD vis-à-vis des besoins et attentes des acteurs prioritaires du projet ?
6. L'implication du Groupe URD au sein du groupe de travail de Coordination SUD sur le sujet des partenariats (plutôt que la création et l'animation du « réseau solidarités locales » d'abord envisagé en 2022) permet-elle d'influencer efficacement le secteur ?

Questionnements prospectifs

1. Quelles sont les opportunités de développement pour le Groupe URD sur la thématique de la localisation et des partenariats équitables afin de renforcer les effets sur les acteurs de l'aide en France et dans les pays du Sud ? Comment la thématique du genre pourrait être intégré à ces développements thématiques ?

Nexus

Questionnements rétrospectifs

1. Comment le Groupe URD s'est approprié la notion de Nexus et quelle est le niveau de clarté pour ses collaborateurs ?
2. Dans quelle mesure le projet APIC a pu contribuer à l'évolution de la compréhension des acteurs de l'aide du terme de Nexus ?
3. Les attentes des acteurs de l'aide en matière de lecture des enjeux de Nexus et d'accompagnement pour une meilleure compréhension du concept correspondent-ils au positionnement du Groupe URD ?

Questionnements prospectifs

1. Comment se renouveler sur ce sujet qui est à l'origine de la création du groupe URD il y a 30 ans ? Quelle sont les tendances émergentes ou les nouvelles façons d'aborder ce sujet qui pourraient être porteuses d'avenir ? En quoi le Groupe URD participe-t-il ou s'inscrit-il dans ces dynamiques ?

Transversal

Formation - Questionnements rétrospectifs

1. Dans quelle mesure les actions de formation proposées par le projet APIC ont produit des effets au sein des organisations ciblées par le projet ? Quels effets ont été produits spécifiquement par les différentes modalités de formation proposées par le Groupe URD dans le projet APIC (présentiel, distanciel, e-learning) ?
2. Les actions de formation du projet (thématiques, modalités) sont-elles alignées avec les objectifs de changements des acteurs du secteur (individus et organisations) que le Groupe URD entend pouvoir accompagner ?
3. Quelles sont les contributions des actions de formation aux changements des pratiques des acteurs du secteur de l'aide ?

Formation - Questionnements prospectifs

1. Comment le Groupe URD peut améliorer ses actions de formation pour mieux accompagner les changements de pratiques des acteurs du secteur de l'aide en France et au Sud ?
2. Comment le Groupe URD peut améliorer son offre de formation pour la rendre plus accessible et pertinente pour les acteurs du Sud (thématique, modalité, communication, tarif, cibles, etc.) et ainsi accompagner au mieux le changement du système de l'aide internationale ?

Questionnement stratégique

1. **Communication** – Quelle visibilité ont les actions du Groupe URD auprès des acteurs cibles ? Les stratégies de communication employées ont-elles produits des effets sur les acteurs cibles ?
2. **Intégration entre thématiques** – Dans quelle mesure le projet APIC a-t-il réussi à articuler les différentes thématiques entre elles et à créer des liens cohérents ? Le projet APIC a-t-il été un facteur de facilitation du changement pour traiter de forme transversale les diverses thématiques ?
3. **Evolutions du positionnement URD** – Le positionnement du Groupe URD vis-à-vis du secteur « un pied dedans/un pied dehors » est-il compris, pertinent et efficace pour contribuer aux changements des pratiques du secteur et à l'évolution du système de l'aide internationale ?
4. **Modalités opérationnelles** – Quelles activités ont produits davantage d'effets dans la dynamique de changements de pratiques des acteurs du secteur de l'aide ?
5. **Perceptions des acteurs** – Quelle est la perception des acteurs de l'aide en France de la contribution du Groupe URD au changement des pratiques du secteur ?
6. **Intersectionnalité** – Comment le projet APIC a intégré les enjeux d'intersectionnalité dans son intervention (relations de pouvoir entre acteur.rice.s, junior / senior, professionnels Nord / Sud, siège / terrain) et quelles sont les pistes pour renforcer cette approche dans la stratégie à venir ?

7. **Intégration du genre** – Quelles ont été les limites à l'intégration du genre dans le projet APIC et comment renforcer la prise en compte de cet aspect dans l'activité du Groupe URD à l'avenir ?
8. **Vision stratégique** – Dans quelle mesure la vision stratégique du Groupe URD est-elle pertinente et réaliste par rapport aux capacités d'action du projet ?
9. **Stratégie globale** – La stratégie du Groupe URD pour accompagner les processus de changements des acteurs du secteur de l'aide est-elle pertinente ? Cette stratégie permet-elle d'atteindre des changements systémiques ?
10. **Stratégie globale** – En quoi le projet APIC a influencé la stratégie du Groupe URD et comment la structuration du Groupe URD a produit des effets concrets sur la structuration du milieu associatif ?
11. **Stratégie globale** – Dans quelle mesure le positionnement du Groupe URD et les messages clés partagés par le projet à travers les activités du projet APIC sont bien reçus par les acteurs ciblés par le projet et contribuent à des changements de pratiques réels ?

3. Recommandations attendues

Comme décrit plus haut, les résultats de l'évaluation seront utiles dans le cadre des discussions avec nos partenaires financiers pour la suite du projet APIC, sous forme de projet SMA ou de convention cadre de partenariat (idée seulement évoquée à ce stade avec l'AFD et qui reste à confirmer). Les recommandations permettant de renforcer la qualité des activités du projet seront prises en compte dans ce cadre-là en premier lieu.

Par ailleurs, la stratégie 2025-2030 du Groupe URD pourra s'appuyer sur les réflexions issues de l'évaluation (le calendrier d'élaboration de la stratégie étant de fin 2024 à mi 2025, donc en parallèle de la conduite de l'évaluation) afin de gagner en efficacité et pertinence. Enfin, les stratégies d'influence thématiques seront-elles aussi revues entre 2025 et 2026 et tiendront compte des recommandations de l'évaluation.

Enfin, le Groupe URD entame en 2024 / 2025 un important travail sur la prise en compte du genre dans son fonctionnement interne et dans ses travaux. L'organisation ambitionne d'intégrer cette thématique dans sa stratégie révisée. Elle compte donc sur les résultats de cette étude pour alimenter les réflexions et les travaux en cours sur ce sujet et ainsi renforcer la prise en compte du genre à l'avenir.

Il est demandé aux consultant-es, dans leur offre de services, de reformuler, d'organiser et d'hierarchiser le questionnement de l'étude qu'il-elles proposent de traiter autour de ces axes de réflexion et de questionnements, en fonction de leur compréhension de la problématique, des enjeux et des objectifs de l'étude qu'il-elles auront exposé par ailleurs.

C. Méthodologie

1. Pour l'étude, y compris restitution(s)

Orientations méthodologiques générales

La réalisation de cette étude d'effets et d'impact se confronte à plusieurs niveaux de complexité qui devront être intégrés dans la proposition méthodologique :

Temporalité - le projet ayant démarré en 2016, l'étude rétrospective porte donc sur une fenêtre de temps importante ce qui peut rendre complexe l'identification et l'analyse de certains changements dans le temps. De plus, des facteurs externes ont pu influencer de manière positive ou négative les effets du projet et la contribution à des changements profonds du secteur ;

Diversité des acteurs - le projet APIC est un projet de structuration du milieu associatif qui vise une grande diversité d'acteurs qui ont évolué depuis le démarrage du projet. Toutefois, le Groupe URD possède l'historique des projets et a gardé contact avec certains contributeurs et parties prenantes au projet durant les phases précédentes ;

Processus de changements complexes – Les processus à l'œuvre dans l'adaptation des pratiques des acteurs de l'aide, telle que visée par le projet APIC, s'appuie sur des processus de changements complexes dont la contribution réelle peut être difficile à démontrer. Toutefois, il est attendu de l'étude de s'appuyer sur les objectifs de changement de l'organisation et du projet, et de pouvoir démontrer les contributions du projet aux changements, qu'ils aient été positifs ou négatifs, volontaires ou involontaires ;

Effets indirects – Considérant la période couverte par l'étude, la diversité des activités et des acteurs, il semble important que l'étude soit sensible dans l'analyse aux effets indirects (comme la résistance aux changements ou les leviers activés par le projet pour la dépasser), qui peuvent être moins visibles mais qui ont une importance relative dans la compréhension des changements auxquels le projet a contribué ;

Individus / structure / système – L'action du projet APIC vise des changements à différents niveaux. Certaines activités ciblent un changement de comportement au niveau des individus comme prérequis à tout changement plus global. D'autres actions visent des changements structurels et la finalité de l'action du projet se situe à un niveau de changement plus systémique.

Compte tenu de ces niveaux de complexité et de la spécificité de cette étude, le Groupe URD portera un grand intérêt à la méthodologie proposée par les consultant.e.s.. Le Groupe URD est ouvert à recevoir des propositions méthodologiques s'appuyant sur des approches innovantes dans la mesure où les consultant.e.s peuvent illustrer l'intérêt de la méthodologie pour cette étude et démontrer leur expertise et expériences précédentes dans son utilisation (exemple : la méthodologie de récolte des effets peut être une orientation méthodologique intéressante et pertinente pour cette étude).

Étapes envisagées pour la méthodologie de l'étude

Étape 0 : Cadrage, revue documentaire et proposition méthodologique (décembre 2024 – janvier 2025)

- Contractualisation – décembre 2024 ;
- Réunion de lancement avec le COPIL – décembre 2024 ;
- Revue documentaire (rapports du projet, rapports d'évaluations, stratégie de l'association, stratégies d'influence, rapports d'enquête, données issues du dispositif de S&E, sélection de livrables du projet) – décembre 2024 ;
- Entretiens exploratoires avec des membres du projet et des partenaires clés – janvier 2025;
- Définition précise par le-s consultant.e-s des méthodes, des indicateurs de suivi, des outils de collecte avec protocoles respectif – janvier 2025 ;

- Réflexion sur les modalités de diffusion des résultats de l'étude afin de renforcer la diffusion des apprentissages – janvier 2025
- Validation d'une note de cadrage méthodologique par le COPIL – fin janvier 2025 ;

***Livrables :** Le·a·s consultant·e·s produiront lors de cette phase une note de cadrage précisant les objectifs, l'objet, le déroulement et la méthodologie détaillée pour l'étude d'effets et d'impact. L'adoption d'une approche genre dans la note de cadrage et dans la méthodologie globale sera fortement appréciée.*

Étape 1 : Collecte des données et premières analyses (fin janvier – avril 2025)

- Une première phase de collecte de données est envisagée avec les acteurs internes au projet (équipe Groupe URD, bailleurs, partenaires clés) permettant de réaliser un historique des activités sur le projet APIC, d'identifier les principaux changements observés et d'avoir une première conception des contributions du projet à ces changements. Cette première session de réflexion serait notamment l'occasion de retracer les changements contextuels qui sont apparus au cours des 10 années de mise en œuvre du projet APIC (2016 – 2025) afin d'identifier les externalités ayant influencé positivement ou négativement le projet. Cela permettra d'alimenter la phase d'analyse sur les freins, opportunités et niveaux de contribution du projet aux changements globaux. Ce temps fort au démarrage pourra être organisé sous forme d'ateliers collectifs selon des méthodologies d'animation favorisant l'intelligence collective et les approches genres.
- Dans un second temps, des enquêtes qualitatives pourront être réalisées auprès des acteurs et actrices choisis, ayant pris part d'une manière ou d'une autre aux activités proposées dans le cadre du projet APIC.
- La méthodologie de collecte d'information se fera sur la base de témoignages et de questionnaires individualisés, mais aussi sur la base d'entretiens de groupe. Une partie de l'échantillon pourra aussi être interrogé via des enquêtes à distance par le, la ou les consultant·e·s.
- Première analyse évaluative des données collectées dans la perspective d'apporter une réponse aux questions de recherche validée durant la phase de cadrage et rédaction d'une note d'étape. Celle-ci doit permettre d'alimenter la réflexion stratégique prospective du Groupe URD qui sera démarrée au cours de l'année 2025 pour la mise à jour de sa stratégie pluriannuelle.
- A noter que le Groupe URD souhaite organiser des temps d'échange (*pause & reflect*) durant la phase de collecte de données et d'analyse afin de recueillir les résultats préliminaires et leçons apprises en cours d'évaluation, permettant ainsi de nourrir la réflexion stratégique de l'organisation et d'orienter au mieux la poursuite de l'étude.

***Livrable :** Note d'étape – fin avril 2025*

Étape 2 : Poursuite de la collecte des données et analyses (mai – août 2025)

- Finalisation et présentation de la note d'étape et validation par le COPIL – début mai 2025
- Poursuite de la collecte de données, avec d'éventuelles inflexions en termes de méthode ou de priorité, selon l'échange avec le COPIL – mai – juin 2025
- Poursuite de l'analyse évaluative des données collectées dans la perspective d'apporter une réponse aux questions de recherche et rédaction d'un rapport final provisoire – juillet- août 2025

***Livrable :** Rapport final provisoire, présentation PPT du rapport – fin août 2025*

Étape 3 : Finalisation de l'étude et restitution des résultats (septembre – octobre 2025)

- Présentation du rapport provisoire et retours du COPIL – septembre 2025
- Finalisation du rapport, validation par le COPIL – mi-octobre 2025
- Restitution interne : fin octobre 2025
- Restitution externe et publique en partenariat avec le F3E : octobre - novembre 2025
- Diffusion du rapport auprès des partenaires du Groupe URD et potentiels acteurs intéressés par les apprentissages – octobre - novembre 2025

Livrables : Rapport final, synthèse d'une dizaine de pages faisant apparaître les principales conclusions et recommandations – octobre 2025

Il est demandé à la-e-aux consultant-e-s, dans leur offre, de commenter les éléments méthodologiques proposés ci-dessus, et de faire des propositions détaillées en ce qui concerne la méthodologie qu'ils ou elles se proposent de mettre en oeuvre (étapes de l'étude, acteurs et actrices consulté-e-s, réunions et restitutions, etc.) Si une équipe est proposée, les consultant-e-s proposeront également, dans leur offre, la répartition du nombre de jours de travail aux différentes phases de l'étude, leurs rôles respectifs, et préciseront les modalités de coordination / communication / articulations entre elles et eux pour la réalisation de l'étude.

Il est également attendu du-e-s de la consultant-e-s d'adopter une approche itérative et de prévoir dans le calendrier et la méthodologie des moments de restitution intermédiaire (rapports succincts, réunions de débriefings, mails...) pour tenir informé le Groupe URD de l'avancement de la mission et des résultats collectés qui pourraient nécessiter une action immédiate.

2. Pour le suivi de l'étude : rôle de la structure et de ses partenaires et articulation avec l'expertise externe

Le suivi de cette étude sera principalement assuré par un comité de pilotage spécifiquement dédié à cette étude. Il sera constitué de 12 personnes qui sont les membres du COPIL du projet APIC (5 personnes externes et 5 salariés au Groupe URD) ainsi que la responsable communication et une représentante du bureau de l'organisation.

Une personne point focal (Référént Qualité & Redevabilité) en interne sera identifiée pour être en relation avec le-a-s consultant-e-s et faciliter les échanges avec le COPIL de l'étude et les autres parties prenantes impliquées. Par ailleurs, l'étude pourra associer le COPIL du projet APIC composé des représentants des bailleurs du projet ainsi que des organisations bénéficiaires comme HI ou PUI. Ce COPIL sera sollicité lors des grandes étapes du projet (a minima validation des Termes de Référence, validation de la Note de cadrage, relecture du rapport final, présentation finale).

Comme expliqué précédemment, le Groupe URD fonctionne sur un modèle de gouvernance partagée. Dans le cadre du cercle projet, un sous-cercle dédié au pilotage du projet APIC a été constitué et rassemble les personnes en interne qui sont concernées par le projet. Il s'agit en grande partie des membres du COPIL de l'étude détaillés ci-dessus ainsi que d'autres fonctions supports (Directrice Administrative et Financière, Assistant de Gestion, Chargée de la Veille, Chargé d'Appui aux Projets). Ces personnes pourront être impliquées dans des activités spécifiques, ainsi que les autres Chargés de recherche dans le cadre d'ateliers thématiques.

D. Moyens

1. Humains (profil recherché pour l'expertise externe)

Pour mener cette étude, il est envisagé une équipe avec un minima un·e chef·fe de mission et un·e chercheur·se. Toutefois, les offres soumises par un·e consultant·e unique seront également considérées dans la mesure où le profil, la méthodologie, le calendrier et le budget sont adaptés aux attentes.

Nous attendons du, de la ou des consultant·e·s :

- Une solide connaissance des théories d'évaluation des changements et des approches qualitatives, ainsi qu'une expérience avérée dans la réalisation d'études des effets et de l'impact. L'expérience en animation de la méthode la « récolte des effets » est apprécié dans la mesure où elle peut être démontrée ;
- Une solide connaissance des approches orientées changements, et de leur mise en œuvre et de leur modalité d'évaluation ;
- Une solide connaissance et expérience du fonctionnement du système français et international de l'aide et des réformes en cours dans le secteur de l'aide internationale (localisation, transition écologique; Nexus, etc.);
- Des capacités d'animation d'un processus d'évaluation participatif à distance ;
- Des capacités d'expression orale, de vulgarisation et de synthèse ;
- Des capacités d'animation, de restitution interactive et sensible favorisant l'appropriation d'éléments complexes ;
- Des capacités d'analyse avec une sensibilité sur les aspects liés à l'intersectionnalité dont le genre.

2. Moyens financiers

Budget avec coûts détaillés

Le montant du budget pour l'étude d'effets et d'impact est de **47 000 € TTC**. Ce budget comprend les honoraires des consultant.e.s, les frais de transports nationaux.

La plupart des échanges seront possibles en visio et/ou en présentiel. Une restitution en présentiel sera à prévoir en fin de mission.

Il est demandé aux consultant.e.s de formuler dans leur offre une proposition budgétaire détaillée TTC , tenant compte de ces éléments et précisant le nombre de jours travaillés aux différentes étapes de l'accompagnement attendu.
--

Annexe 2: Note de cadrage

Note de Cadrage

Etude des effets et de l'impact du projet Apprendre et Innover face aux Crises (APIC) - 2016-2025 - URD



Date : 10 mars 2025

Consultant·e·s : Geoffrey Guimberteau - Valérie Darnaudet - Conny Hoitink - Pilar Chaves

Objectifs de l'étude

L'étude des effets et de l'impact du projet APIC relève d'un caractère particulier pour le Groupe URD et les partenaires institutionnels et financiers. Les intentions et attentes portées à cette étude sont à la fois ambitieuses, primordiales et essentielles pour le secteur associatif français et francophone:

- Approfondir l'identification et l'analyse des effets et contribution aux effets et impacts du projet APIC, au travers d'une démarche qualitative rétrospective ;
- Interroger les thématiques d'influence du projet ;
- Analyser les axes stratégiques spécifiques du projet (Objectifs Spécifiques : connaître/apprendre/partager). Il s'agit d'interroger les modalités d'intervention qui sont basées sur des processus de changement de comportements et de pratiques ;
- Vérifier les hypothèses de départ sur lesquelles sont fondées la stratégie opérationnelle du projet. Il s'agit notamment de s'appuyer sur la Théorie de Changement (TdC) du Groupe URD (étroitement liée à la stratégie du projet APIC) et d'en analyser la pertinence au regard de l'étude des effets et à l'analyse de leur processus (comment ces effets sont survenus?). Ce travail contribuera à au dimensionnement stratégique du Groupe URD ;
- Confirmer l'investissement attribué au projet autant sur le plan stratégique et opérationnel que sur le plan des financements. Il s'agit de démontrer et d'argumenter sa valeur ajoutée dans l'écosystème humanitaire actuel, tout en identifiant son rôle en lien avec les enjeux de développement des politiques institutionnelles.

Activités réalisées

1/ Entretiens préliminaires

Objectifs :

- **Clarifier et recueillir** des données contextuelles
- **Comprendre** les contours et historique du projet APIC
- **Mobiliser** les acteur·ice·s pour l'étude

Personnes interviewées : 7 personnes (6 femmes et 1 homme)

2/ Atelier de sensibilisation méthodologie Récolte des effets (RE)

Objectifs :

- **Expliquer** la méthodologie RE et formulation des effets.
- **Valider** la méthodologie
- **Identifier** les parties prenantes impliquées et utilisation des résultats de l'étude
- **Préciser** les prochaines étapes

Participant·e·s :12 personnes (9 femmes et 3 hommes)

3/ Atelier 1 : Définition des utilisateurs/utilisatrices et questions évaluatives

Objectifs :

- **Guider** à la formulation des effets
- **Affiner** les questions évaluatives.
- **Identifier** les parties informateurs et informatrices clés

Participant·e·s :12 personnes (9 femmes et 3 hommes)

4/ Activités asynchrones : Liste des informateurs et informatrices et matrice signaux faibles

- **Identifier** les informateurs et informatrices pour la collecte des effets
- **Pré-identifier** les premiers effets à travers la matrices des signaux faibles

Etape 1: Utilisateur·ice·s et utilisations des résultats de l'étude

La RE est une approche participative fondée sur les principes de l'évaluation axée sur l'utilisation. Cette approche implique directement les utilisateur·rice·s dans la conception et le déroulement de l'évaluation. Plus cette implication est forte, et plus les évaluateur·ice·s adoptent un rôle de facilitateur dans une enquête conjointe, plutôt que celui d'expert·e·s appliquant des outils de mesure « objectifs ». Cette dynamique renforce la qualité et la validité de l'évaluation.

La première étape de la RE consiste donc à identifier les utilisateur·rice·s primaires et secondaires et les usages attendus de l'évaluation. Les **utilisateur·rice·s primaires** sont les acteur·ice·s qui prendront des décisions ou engageront des actions sur la base des résultats, ils/elles *utilisent directement* les résultats pour agir et en feront un usage direct pour orienter leurs décisions. Les **utilisateur·rice·s secondaires** sont quant à eux/elles des parties prenantes intéressées par les conclusions, ils/elles *s'informent, diffusent* et/ou *s'inspirent* des résultats sans en faire un usage décisionnel direct. Il est donc essentiel de bien identifier ces acteur·ice·s clés, afin d'assurer que les résultats de l'étude soient effectivement mobilisés.

Suite à l'atelier de sensibilisation avec le groupe URD, les utilisations et utilisateur·rice·s ont été classées de la manière suivante :

UTILISATIONS	UTILISATEUR·ICE·S Iaires		UTILISATEUR·ICE·S IIaires		
	Groupe URD	Bailleurs	Acteurs Structuration Milieu Associatif (CSUD / F3E / Think Tank)	Partenaires / cibles du projet (ONGI / ONG locales/ groupe redevabilité)	Groupe REH
1. Promouvoir une compréhension commune de la façon dont les changements se produisent (effets transformatifs et les stratégies effectives dans le secteur)					
2. Adapter les stratégies et modalités : - Adapter les stratégies d'influence thématique (Qualité & Redevabilité, environnement et changements climatiques, Nexus et localisation) - Adapter les modalités d'actions (formations, accompagnements, communication, veille bibliographique...)					
3. Identifier les nouvelles tendances / thématiques du secteur					
4. Décider de la suite du financement et d'éventuelles réorientations stratégiques					
5. Développer la capacité d'évaluation à l'interne. Promouvoir une culture d'apprentissage.					

Une question est restée en suspens lors de ce temps collectif : les réseaux et groupes sectoriels (tels que le Groupe REH et le Groupe Redevabilité) avec lesquels le Groupe URD interagit doivent-ils être considérés comme une entité à part entière, distincte des cibles et partenaires du projet ? Si tel est le cas, ces réseaux pourraient avoir des **usages spécifiques** et différenciés des résultats de l'étude.

Etape 2: Priorisation des questions évaluatives

En raison du choix de la méthodologie de la RE, il a été nécessaire de prioriser les questions évaluatives issues des termes de référence, initialement conçues dans une logique d'évaluation des résultats

Ainsi, à la suite d'un atelier collectif avec le Groupe URD, les questions ont été regroupées en trois axes principaux :

1. **Effets du projet APIC** : Quels sont les effets du projet APIC ? Comment sont-ils perçus par les organisations bénéficiaires ? Dans quelle mesure témoignent-ils d'une transformation du secteur en lien avec les thématiques du projet (qualité et redevabilité, environnement/changement climatique, localisation, Nexus) ?
2. **Influence des activités** : Dans quelle mesure les activités menées par le Groupe URD dans le cadre du projet APIC ont-elles influencé les pratiques du secteur ? Quelle est l'importance relative des différentes modalités d'action (connaître – apprendre – partager) ?
3. **Enseignements sur la pertinence** : Quelles leçons le projet APIC apporte-t-il quant à sa pertinence et au regard de la Théorie du Changement du Groupe URD ?

En lien avec cette classification et la méthodologie propre à la Récolte des Effets, certaines questions évaluatives ont été écartées du cadre de l'étude. Cependant, en accord avec l'équipe de consultance et le groupe URD, certaines de ces questions exclues dans le cadre de la méthodologie RE seront intégrées lors des entretiens à venir afin d'alimenter une réflexion prospective pour le Groupe URD, notamment sur la composante genre.

Pour les autres questions restées en dehors du périmètre de l'étude, il sera proposé à l'équipe du Groupe URD de mener un travail interne afin d'y répondre et ainsi compléter les résultats de l'étude, notamment sur l'évolution du positionnement du Groupe URD sur la localisation de l'aide au cours des dernières années.

Le résultat de la priorisation des questions évaluatives est présenté dans le tableau en Annexe 1.

Etape 3: Identifier des effets (revue documentaire et signaux faibles)

Une des premières étapes de la méthodologie de la RE, avant les entretiens avec les informateurs et informatrices clés, consiste à détecter des premiers effets lors de la revue documentaire. Bien que cette recherche documentaire révèle rarement des effets explicites, l'analyse initiale des documents du projet APIC— notamment les évaluations et les revues intermédiaires — a permis d'identifier certaines ébauches d'effets. Par ailleurs, depuis APIC 3, le Groupe URD a mis en place un outil de détection des signaux faibles. Cet outil permet d'identifier (au fil des échanges informels, des e-mails, des sollicitations ou encore de la veille documentaire) des changements potentiels auxquels le projet APIC aurait pu contribuer. Ces observations ne constituent pas toujours des effets avérés, mais peuvent signaler des intentions, des pistes de changement ou des suspicions d'effets qui méritent d'être explorés et vérifiés dans le cadre de l'étude.

Dans cette logique de co-construction et afin de renforcer les outils de suivi des effets pour le Groupe URD, une grille de collecte d'effets a été élaborée en collaboration avec l'équipe du Groupe URD. Cette grille vise à garantir :

- La bonne formulation des effets,
- L'identification des sources documentant ces effets,
- Le recensement des contacts témoins pouvant attester de ces effets ou signaux faibles.

L'équipe de consultance et le Groupe URD utilisent cette trame commune pour documenter les effets et signaux faibles tout au long de l'étude.

Etape 3: Identification des informateurs et informatrices clés.

L'identification des informateurs et informatrices clés constitue une étape déterminante dans la méthodologie de la RE. Ces personnes, en raison de leur position, de leur expertise ou de leur implication directe dans le projet, détiennent des connaissances précieuses sur les changements survenus et les contributions potentielles du projet à ces transformations.

Les résultats attendus de cette identification sont multiples :

1. **Accès à des informations fiables et contextualisées** : Les informateurs et informatrices clés apportent des témoignages éclairés permettant de mieux comprendre les dynamiques de changement, en identifiant les actions ou facteurs qui ont favorisé ces évolutions.
2. **Identification d'effets inattendus** : Grâce à leur regard informé, ces personnes peuvent révéler des effets qui n'auraient pas été anticipés ou documentés dans les rapports officiels ou dans la Théorie de changement du Groupe URD.
3. **Orientation vers d'autres sources clés**: Les informateurs et informatrices peuvent également guider l'équipe d'évaluation vers d'autres acteur·ice·s ou documents susceptibles d'apporter des éléments supplémentaires pour enrichir l'analyse.
4. **Enrichissement de la dimension prospective** : Certain·e·s informateurs et informatrices, en raison de leur connaissance du contexte ou des dynamiques sectorielles, peuvent aussi partager des pistes d'évolution ou de consolidation des effets observés.

A cet effet, le Groupe URD avec l'équipe de consultance ont pu travailler sur une liste des informateurs et informatrices clés par thématiques. Ces personnes ont été priorisées en vue de s'assurer que dans le temps des consultations de ces sources de premier plan, qui s'étendra d'avril à mai, puissent être consultées.

La liste des informateurs et informatrices clés se trouve en annexe 2

Étape 5 : Prochaines étapes de l'étude et méthodologie

1/ Étape de cadrage et revue documentaire

Cadrage et revue documentaire				
Activités	Période	Format	Objectifs principaux	Réalisation
Réunion de cadrage avec le COPIL #1	Janvier 2025	Distanciel	Revoir l'offre, le chronogramme et les questions évaluatives. Collecter les premiers documents et identifier les informateur·rice·s nécessaires.	Activité réalisée
Atelier de sensibilisation avec le Groupe URD	Février 2025	Distanciel	Expliquer la méthodologie RE et formulation des effets. Valider la méthodologie. Identifier les parties prenantes impliquées et utilisation des résultats de l'étude. Lister les documents pour la revue documentaire élargie de l'étape	Activité réalisée
Atelier collectif 1 avec le Groupe URD	Mars 2025	Distanciel	Confirmer les informateur·rice·s pour Affiner et prioriser les questions de recherche.	Activité réalisée
Revue documentaire - préliminaire.	Février - Mars 2025	N/A	Analyser les documents essentiels pour renforcer la compréhension des contours, activités et retours d'expérience du projet APIC Identifier des effets dans les documents communiqués	En cours
Construction de la méthodologie	Mars 2025	N/A	Élaborer une première version de la méthodologie et des outils de collecte associés.	En cours
Réunion COPIL # 2	Mi-mars 2025	Distanciel	Présenter, affiner et valider la méthodologie et questions évaluatives Valider la liste des informateurs et informatrices	En cours
Livraison étape 0 : Note de cadrage précisant les objectifs, l'objet, les avancées et le déroulement de l'étude des effets et de l'impact				

2/ Etape consultation des informateurs et informatrices clés

Consultation des informateurs et informatrices clés				
Activité	Période	Format	Objectifs principaux	Réalisation
Construction des outils définitifs	Mi mars 2025	Distanciel	Finaliser les outils de collecte et de compilation Fournir une base solide pour la collecte systématique des données.	En cours
Consulter les informateurs et informatrices clés	Avril - Mai 2025	Distanciel	Contextualiser, affiner et amplifier les effets détectés dans la revue documentaire via des entretiens individuels (Perspectives détaillées); Identifier de nouveaux effets, hors revue documentaire à travers Entretiens individuels, croisés (identifier les points de convergence et divergence) et ateliers collectifs (Identification participative et priorisation des effets). Questionnaires : trianguler les données et élargir la collecte.	A réaliser
Revue documentaire élargie	Avril - Mai 2025	N/A	Analyser les documents communiqués par les informateurs et informatrices clés.	A réaliser
Analyse des données collectées	Fin mai 2025	N/A	Organiser un temps d'analyse avec l'équipe de consultant-e-s et le COPIL. Prioriser les effets identifiés pour répondre aux questions évaluatives.	A réaliser
Note d'étape	Fin Mai 2025	N/A	Rédiger une note synthétique des effets identifiés et leur typologie. S'appuyer sur les analyses et discussions lors des sessions « Pause & Reflect ».	A réaliser
Livrable étape 1 : Note d'étape : Première classification des typologies des effets				

3/ Etape corroboration

Corroboration des effets				
Activité	Date	Format	Objectifs principaux	Niveau de réalisation
Atelier collectif 2 avec le Groupe URD et COPIL	Début Juin 2025	Présentiel	Présenter, amender et valider la note d'étape avec le COPIL. Analyser le rayonnement des effets identifiés dans les secteurs des organisations partenaires du projet APIC. Définir la liste des corroboreur·rice·s.	A réaliser
Réunion COPIL # 3	Mi juin 2025	Distanciel	Restituer les premiers effets et analyse	A réaliser
Entretiens et/ou ateliers de corroboration	Juin - juillet 2025	Distanciel	Consulter les corroboreur·rice·s pour vérifier et confirmer les effets identifiés.	A réaliser
Analyse évaluative	Fin juillet - début Septembre 2025	N/A	Analyser les effets corroborés pour répondre aux questions évaluatives. Organiser des temps « Pause & Reflect » avec le COPIL pour affiner l'analyse. Produire des éléments qui alimenteront le rapport provisoire.	A réaliser
Livrable : Rapport final provisoire, présentation PPT du rapport.				

2/ Étape finalisation de l'étude et restitution des résultats

Finalisation de l'étude et restitution des résultats				
Activité	Période	Format	Objectifs principaux	Niveau de réalisation
Atelier collectif 3 : Restitution et co-construction des recommandations	Fin septembre 2025	Présentiel	Restituer les résultats de l'évaluation. Co-construire des recommandations basées sur les résultats. Inclure des parties prenantes élargies pour enrichir les discussions par des perspectives croisées.	A réaliser
Réunion COPIL # 2	Début Octobre 2025	Distanciel	Présentation des recommandations Définir avec le COPIL les formats et contenus des restitutions.	A réaliser
Rapport final	Octobre	N/A	Intégrer les retours de l'atelier collectif dans une version finale du rapport.	A réaliser
Préparation et organisation des restitutions interne et externe	Novembre 2025	Présentiel et /ou distanciel	Présenter les conclusions et recommandations, ainsi que les effets de la méthode de récolte des effets.	A réaliser
Livrables : Rapport final, synthèse d'une dizaine de pages faisant apparaître les principales conclusions et recommandations.				

Annexe 1
Priorisation questions évaluatives

ANNEXE 1 QUESTIONS EVALUATIVES			OH/RE effets et contribution		Hors OH/RE		
Entrée	Thématique	Questions évaluatives	OH/RE effets	OH/RE contribution	Hors OH/RE		
			Quels sont les effets du projet APIC, comment sont-ils appréciés par les organisations bénéficiaires et dans quelle mesure démontrent-ils une transformation du secteur v.a.v. chacun de nos quatre thématiques (G&R; environnement;cc; localisation; nexus)?	Dans quelle mesure les activités du Groupe URD/projet APIC ont influencé les pratiques du secteur, et quelle est l'importance relative de nos stratégies (conseils - apprendre - partage)?	Évalué indirectement à l'OH Qu'est-ce qu'on peut apprendre sur la pertinence du projet et en lien avec la TdC du Groupe URD?	Pas au travers de OH	
Entrée thématiques d'influence	Qualité & Redevabilité	Quels ont été les principaux effets dans la compréhension et l'intégration des principes de qualité et redevabilité par les organisations ciblées ?	X				
		Quels effets spécifiques le projet APIC a-t-il eu sur l'adoption de normes sectorielles, notamment la Norme Humanitaire Fondamentale ?	X				
		Quels effets ont été produits par le projet APIC dans le cadre de l'élaboration et de la révision de la Norme Humanitaire Fondamentale et quelle est l'influence, la place du Groupe URD dans ce processus?	X	X			
		Comment les activités du Groupe URD ont-elles contribué à améliorer la gestion agile des interventions au sein des organisations ?	X	X			
		Dans quelle mesure le Groupe Redevabilité a influencé les pratiques en matière de redevabilité communautaire ?			X		
		Quels outils ou approches développés par le projet ont eu l'impact le plus significatif sur la qualité des interventions des acteurs de l'aide ?			X		
		Quelles leçons peuvent être tirées pour renforcer la pertinence des actions futures dans ce domaine ?				X	
	Environnement et changements climatiques	Quels ont été les principaux effets du projet APIC, notamment au travers du Réseau Environnement Humanitaire (REH) sur l'intégration de l'environnement dans les pratiques des ONG ciblées ?	X				
		Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à une structuration et une évolution du REH ? Cette évolution est-elle pertinente et cohérente avec les besoins des organisations?	X		X		
		Comment cette entrée thématique a évolué et s'est adaptée aux attentes, aux contextes? Les évolutions constatées ont-elles eu des effets sur les acteur-ice-s? Comment ceux-ci se sont appropriés les différents enjeux autour de la thématique?			X		
		Quels effets indirects les travaux du projet APIC ont-ils produits sur les politiques internes des organisations en matière de durabilité ?	X				
		Quelles opportunités stratégiques (plus value/ explorer) pourraient émerger pour le Groupe URD dans le contexte de l'intensification des crises environnementales ?					X
		Quelle est la légitimité, plus value du groupe URD et du REH sur cette thématique dans l'écosystème actuel?				X	
	Localisation et partenariats équitables	Quels effets ont été observés dans la prise en compte de la diversité des solidarités locales dans les pratiques des acteur-ice-s de l'aide ?	X				
		Comment le projet APIC a-t-il contribué à renforcer les partenariats équitables entre acteur-ice-s du Nord et du Sud ?			X		
		Comment le Groupe URD a fait évoluer son positionnement sur la localisation de l'aide au cours des dernières années? Quelle est la pertinence et la cohérence par rapport à l'évolution du contexte?					X
		Quels effets le projet a-t-il eu sur l'intégration des acteur-ice-s locaux-ales dans les processus de décision et d'intervention ?	X				
		Dans quelle mesure l'implication du Groupe URD dans le groupe de travail de Coordination Sud sur les partenariats a-t-elle influencé les pratiques du secteur ?			X		
	Quels ajustements stratégiques pourraient renforcer l'impact du Groupe URD sur cette thématique ?				X		
	Nexus et transversalité	Quels progrès le projet APIC a-t-il permis en termes de compréhension et d'opérationnalisation du concept de Nexus auprès du Groupe URD et parmi les acteur-ice-s ciblé.e.s ? Quel est le niveau d'appropriation du Groupe Urd et des acteur.rice.s?	X				
		Quelle est la pertinence de l'approche stratégique du Groupe URD sur la thématique?				X	
		Comment le Groupe URD peut-il se renouveler et s'inscrire, s'aligner sur les dynamiques actuelles concernant cette thématique? Quel est le niveau d'influence du Groupe URD sur ce sujet fondateur de l'organisation?				X	

ANNEXE 1 QUESTIONS EVALUATIVES			OH/RE effets et contribution		Hors OH/RE	
Entrée	Thématique	Questions évaluatives	OH/RE effets	OH/RE contribution	Hors OH/RE	
			Quels sont les effets du projet APIC, comment sont-ils appréciés par les organisations bénéficiaires et dans quelle mesure démontrent-ils une transformation du secteur v.a.v. chacun de nos quatre thématiques (G&R; environnement;cc; localisation; nexus)?	Dans quelle mesure les activités du Groupe URD/projet APIC ont influencé les pratiques du secteur, et quelle est l'importance relative de nos stratégies (connaître - apprendre - partage)?	Évalué indirectement à l'OH Qu'est-ce qu'on peut apprendre sur la pertinence du projet et en lien avec la TdC du Groupe URD?	Pas au travers de OH
Entrée transversale /modalités d'interventions transversales	Evaluation du processus de changement au travers du cycle des objectifs spécifiques : Connaître /Apprendre /Partager	Quels effets les formations proposées (présentiel, distanciel, e-learning) ont-elles eu sur les organisations ciblées par le projet ?	X	X		
		Quelles modalités de formation ou d'actions ont généré les changements les plus significatifs au sein des organisations cibles ?		X		
		Dans quelle mesure les contenus de formation étaient-ils alignés avec les besoins des acteur-riche-s en matière de renforcement des capacités ?		X		
		Quels mécanismes d'apprentissage collectif ont été les plus efficaces pour stimuler l'amélioration des pratiques des acteur-ice-s ?		X		
		Les stratégies de communication employées ont-elles produit des effets sur les acteur-ice-s cibles ? En quoi la visibilité et le partage de messages clés du Groupe URD contribuent à produire ces effets?		X		
		La stratégie d'accompagnement au changement basée sur le triptyque connaître, apprendre, partager, contribue-t-elle à des changements systémiques?		X		
		Comment le projet APIC pourrait-il mieux accompagner les acteurs du Sud dans le cadre de ses offres de formation et de sa stratégie d'accompagnement?		X		
		Comment le projet pourrait-il maximiser l'accessibilité de ses outils et contenus pour une audience plus large ?				X
Entrée stratégique		Comment le projet APIC a-t-il contribué à une mise en cohérence des différentes thématiques d'influence et à faciliter une lecture transversale et interconnectée?			X	
		Comment le projet APIC s'est saisi des enjeux d'intersectionnalité et de genre, incluant les dynamiques de pouvoirs? Quels ont été les limites ou obstacles? Comment renforcer l'intégration de ces thématiques transversales? Comment le Groupe URD pourrait-il mieux exploiter les synergies entre genre, intersectionnalité et les autres thématiques d'influence (environnement, localisation de l'aide, redevabilité...) dans ses actions futures ?				X
		Quelle est la visibilité, lisibilité, légitimité et pertinence du positionnement du Groupe URD dans l'écosystème actuel?			X	
		Sur la base de l'étude rétrospective et de l'analyse des effets produits, la vision stratégique et la TdC du Groupe URD est-elle toujours pertinente? Doit-elle être révisée, actualisée, calibrée? Dans quelle mesure la vision stratégique du Groupe URD reste-t-elle pertinente par rapport aux besoins du secteur de l'aide ?	X	X		
		Quels enseignements stratégiques tirer des contributions du projet en vue de maximiser l'impact global des futures initiatives du Groupe URD?			X	
		En tant que projet central pour le Groupe URD, comment le projet APIC a-t-il contribué à la structuration stratégique du Groupe URD?				X

Annexe 3: Base de données Effets Projet APIC

BASE DE DONNÉES EFFETS APIC

NUMEROS EFFET	ACTEURS	EFFET	IMPORTANCE	CONTRIBUTION APIC
13	DG ECHO	En mars 2023, la DG ECHO a publié une note d'orientation « Promoting Equitable Partnerships with Local Responders in Humanitarian Settings ». Elle a été présentée lors du Forum Humanitaire Européen et est désormais largement diffusée pour être intégrée dans les pratiques de la DG ECHO et de ses partenaires. L'objectif de ce guide est de traduire en actions concrètes les engagements de Grand Bargain, dont DG ECHO est signataire, et d'assurer une politique appropriée et des outils pratiques.	Au travers de ce guide, DG ECHO réaffirme de manière concrète son engagement dans le renouvellement des modèles partenariaux et l'importance des enjeux de localisation et s'engage dans son opérationnalisation « <i>DG ECHO has institutionalised localisation as part of its own policy framework by making a commitment to increase its support to local actors and humanitarian responders, in line with the Grand Bargain</i> » (guidance note p.6)	Lors des UAH sur la localisation du 22 au 24/09/21, le Groupe URD a donné la parole en introduction au Chef d'unité adjoint - Politiques thématiques de l'aide humanitaire de la DG ECHO. Suite aux UAH, le 20/10/2021 le Groupe URD a interpellé la DG ECHO qui a donné lieu à une restitution en présence de 3 personnes des politiques thématiques. Le Groupe URD a contribué à l'élaboration de cette note d'orientation. Il s'agit du résultat d'un long travail du Groupe URD en appui à la DG ECHO dans le cadre du projet APIC et par la suite du consortium Inspire +.
15	Parlement Français	Le 4 août 2021, le Parlement français a adopté une loi relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales. Cette loi prévoit, à ce titre, l'ouverture du droit d'initiative aux OSC des pays concernés par la politique de coopération au développement (APD) de la France. Concrètement, cela se traduit par la possibilité d'un financement direct des OSC non françaises. Dès 2022, l'AFD a mis en œuvre cette initiative en ouvrant l'accès de ces OSC aux appels à manifestations d'intérêt, notamment dans le cadre de l'AMI Projets OSC 2022.	Ce nouveau dispositif rend les ONG du Sud éligibles à des financements directs et s'inscrit dans la concrétisation des engagements du Grand Bargain. Il contribue ainsi à un changement de paradigme dans le cadre des financements français.	Le Groupe URD a compté parmi les acteurs les plus véhéments, défendant une position claire et argumentée. Il a produit des analyses et des contenus pertinents et accessibles. Par ailleurs, ayant mené de nombreuses évaluations pour le ministère, il a multiplié les occasions de dialogue avec ce dernier. Le Groupe URD a organisé un échange à Paris sur ce thème dès 2018, le 27 février 2018 en amont de la Conférence Nationale Humanitaire de cette même année où le ministre a annoncé la mise en place d'un mécanisme de renforcement des capacités des acteurs locaux. Grâce à leur légitimité dans l'évaluation des politiques publiques, leurs productions sont lues au niveau ministériel et alimentent les réflexions stratégiques. À la suite des UAH sur la localisation, une restitution spécifique a été organisée auprès des équipes de l'AFD le 11/02/22, à leur demande alors qu'elles travaillaient à l'ouverture des mécanismes de financement aux acteurs locaux.
16	MEAE	En Mars 2018, le Ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE) a adopté la stratégie humanitaire de la France 2018-2022, avec 15 engagements, incluant pour la première fois, un soutien aux mécanismes de renforcement des capacités des acteurs locaux et s'est engagé à augmenter ses financements à destination des acteurs locaux. Un marqueur devait être mis en place pour mesurer le degré de la localisation de l'action humanitaire (engagement 15).	Pour la première fois, la France et les bailleurs français comme l'AFD s'engagent à ouvrir les financements directs aux ONGs locales et à renforcer les capacités.	En décembre 2017, le Groupe URD a réalisé une étude sur la localisation de l'aide dans la réponse à l'ouragan Matthew. En Janvier 2017, le Groupe URD a publié un rapport sur la localisation de l'aide à Tripoli. En juillet 2017, le Groupe URD a publié un rapport intitulé « More than Money – localisation in practice », en Birmanie et en République Démocratique du Congo réalisé par le Groupe URD et TROCAIRE. En janvier 2018, le Groupe URD a proposé un "focus bibliographique" sur la localisation de l'aide. Le 27 février 2018, à Paris, le Groupe URD a organisé un atelier-débat pour échanger sur la localisation et son opérationnalisation en amont de la Conférence Nationale Humanitaire. 3 membres du Groupe URD ont présenté leurs travaux et ont animé les débats à cet échange ont participé 24 personnes dont 2 du MEAE. APIC1 page 10, 15 et 33 Dans le rapport APIC 1 page 17 il y a une recommandation des évaluateurs : Initier un dialogue avec l'AFD et le MEAE pour opérationnaliser le 15ème engagement de la stratégie humanitaire française (renforcement des partenaires locaux des ONG financées via le Fonds Urgence Humanitaire). Cette opérationnalisation pourrait prendre la forme d'un projet ad-hoc de renforcement des capacités des acteurs locaux dans des zones qui concentrent les interventions en situation de crise des ONG françaises été réalisé ou comment cela s'est transformé par la suite.

18	MEAE	En 2021 et en 2022, pour la première fois, le Centre de Crise et de Soutien (CDCS) du MEAE a publié un appel à projets le « Fonds de soutien aux initiatives humanitaires structurantes » (FSIHS), ayant entre autres comme thématiques prioritaires « La mutualisation des capacités entre acteurs et la mise en commun de solutions innovantes. » ; « La localisation de l'aide en particulier le renforcement des capacités de réponse aux crises des acteurs locaux ».	Au niveau français, en 2021, selon le rapport produit par la France pour le Grand Bargain Self-Reporting Exercise 2021-2022, 8% des financements du FUHS étaient mis en œuvre directement par les partenaires locaux. Pour l'ensemble de l'aide bilatérale, 28% des financements humanitaires étaient de la " localisation indirecte ".	Même contribution effet 16 : En décembre 2017, le Groupe URD a réalisé une étude sur la localisation de l'aide dans la réponse à l'ouragan Matthew. En Janvier 2017, le Groupe URD a publié un rapport sur la localisation de l'aide à Tripoli. En juillet 2017, le Groupe URD a publié un rapport intitulé «More than Money – localisation in practice », en Birmanie et en République Démocratique du Congo réalisé par le Groupe URD et TROCAIRE. En janvier 2018, le Groupe URD a proposé un "focus bibliographique" sur la localisation de l'aide. Le 27 février 2018, à Paris, le Groupe URD a organisé un atelier-débat pour échanger sur la localisation et son opérationnalisation en amont de la Conférence Nationale Humanitaire. 3 membres du Groupe URD ont présenté leurs travaux et ont animé les débats à cet échange ont participé 24 personnes dont 2 du MEAE.
25	Etats Membres UE	<u>Le 7 mars 2022, 27 Etats-membres de l'Union européenne ont signé à Bruxelles la déclaration des bailleurs de l'aide humanitaire sur le climat et l'environnement" avec 4 engagements communs entre autres ils s'engagent à favoriser la mise en place des conditions nécessaires à l'adoption de pratiques écoresponsables par les organisations humanitaires internationales et les partenaires locaux.</u>	Ce changement est important car les organisations humanitaires vont être appuyées aussi par les bailleurs de fonds pour financer et adopter des pratiques responsables.	En décembre 2020, les membres du Réseau Environnement Humanitaire animé par le Groupe URD ont signé la "déclaration d'engagement des organisations humanitaires sur le climat".
30	HI	Depuis 2022, l'équipe MEAL de HI a mis en place une catégorisation standardisée des plaintes (sensibles / non sensibles) pour les équipes programme MEAL en lien avec ses interventions dans différents contextes.	Cette catégorisation a permis une clarification opérationnelle majeure sur tous les terrains opérationnels avec la standardisation du traitement surtout pour les catégories 3/4 (plaintes sensibles) qui doivent remonter au siège, facilitant du suivi au global. Avant il y avait différentes catégorisations sur les différents pays d'intervention, ce qui ne rendait pas possible ni l'harmonisation du processus de traitement des plaintes sensibles, ni le suivi global, ni le contrôle du traitement des cas.	En 2022, le Groupe URD a proposé, installé et coordonné le Groupe Redevabilité, réunissant 15 ONG internationales françaises intervenant dans le secteur humanitaire. Dans ce cadre, des membres de Handicap International ont pu échanger avec des homologues de PUI et de Solidarités International lors des réunions du sous-groupe technique sur la gestion des plaintes. Ces échanges ont permis d'apporter des réponses concrètes à une difficulté déjà identifiée en interne par HI : le blocage sur la catégorisation des plaintes. Les discussions inter-ONG ont permis de comparer des pratiques, valider certaines options, et de consolider une version plus aboutie de la grille de catégorisation des plaintes. Cette nouvelle version a ensuite été intégrée dans le cadre institutionnel de HI.
31	HI	Entre 2021 et 2023, l'équipe MEAL de HI a produit plusieurs guides internes sur la redevabilité aux populations, diffusés dans ses équipes projets à l'international (Guide méthodologique pour mettre en oeuvre un système de gestion de retours et plaintes, Boîte à outils). Guides et boîtes à outils et la standardisation ont été diffusés à toutes les équipes MEAL, opérationnelles et techniques à travers des réunions, formations (virtuelles et création d'un e-learning) et sessions spécifiques. Un contrôle interne a été réalisé à travers des évaluations de SGRP dans certains programmes, ainsi qu'à travers un monitoring MEAL régulier. Par exemple, il y a eu une augmentation du nombre de mécanismes de gestion de plaintes dans les programmes d'intervention passant de 51% à 87%).	Cela représente une montée en compétence structurante dans un domaine auparavant abordé de manière hétérogène. Ces outils formalisés facilitent l'appropriation par les équipes de terrain.	Depuis 2018 Groupe URD joue un rôle clé dans la coordination du groupe de redevabilité : il organise les réunions 3 ou 4 fois par an, établit les ordres du jour, s'occupe de la planification des dates et classe tous les outils partagés, facilitant ainsi l'accès à l'information en permettant un gain de temps pour la consultation des documents clés. Ce travail contribue également à la mémoire des échanges et à la capitalisation des bonnes pratiques. Ainsi les différents exemples des autres organisations sur les mécanismes de gestion de plaintes, les bonnes pratiques et échanges ont nourri la réflexion et la création des différents outils d'HI.
32	HI	Fin 2024, lors des négociations avec SIDA comme bailleur d'un projet futur, HI a défendu ses politiques qualité, en indiquant qu'elles étaient alignées avec celles du CHS et que la certification n'est pas nécessaire.	Cet effet illustre que le contenu et les principes du CHS sont suffisamment clairs et opérationnels pour être mobilisés par Handicap International sans recourir à la certification formelle. HI peut ainsi justifier auprès de bailleurs, comme le SIDA, la cohérence et la robustesse de sa démarche qualité, tout en évitant les coûts élevés d'un processus de certification. Cela témoigne de l'utilité stratégique du CHS comme référentiel reconnu, notamment dans les discussions de validation partenariale, même si l'impact de cette posture sur l'acceptation finale par certains bailleurs reste à confirmer.	Dans la période 2022 et 2024, le Groupe URD a joué un rôle important dans la révision du CHS. Partie intégrale de ce processus était la discussion du CHS au sein du groupe redevabilité animé par le groupe URD (minimum 4 réunions qui ont abordé ce sujet entre 2022 et 2025), dont la référente redevabilité de HI fait partie. Ceci lui ce a permis de mieux comprendre le CHS et d'infuser les réflexions du groupe au niveau organisationnel de HI.
33	HI	Depuis 2023, au sein de Handicap International, les équipes opérationnelles et MEAL, au siège comme sur le terrain, utilisent une échelle institutionnelle pour positionner leurs projets internationaux selon leur niveau de participation des acteurs locaux. Cette échelle s'appuie sur une directive institutionnelle introduite en 2023, complétée en 2024 par un guide pratique qui commence à être mobilisé dans les différents contextes d'intervention.	C'est la première fois qu'un outil transversal permet à Handicap International d'objectiver et de comparer ses démarches de participation et de localisation entre projets. Cet outil favorise un dialogue structurant en interne et entre équipes. Bien qu'il soit encore trop tôt pour mesurer des changements opérationnels concrets, l'échelle est déjà mobilisée dans les échanges avec certains bailleurs, renforçant la légitimité de HI sur ces enjeux.	Entre 2020 et 2023, facilité par le Groupe URD, plusieurs organisations humanitaires, dont la Croix-Rouge française, IRC et ACF, ont partagé leurs outils et approches sur la participation et la localisation. Ces échanges, régulièrement inscrits à l'ordre du jour du groupe, ont exposé Handicap International à des démarches comparables. Ces contributions ont nourri la réflexion et renforcé l'intérêt de HI à structurer sa propre approche.

34	HI	<p>Entre 2021 et 2024, au sein de Handicap International, des membres de l'équipe MEAL ont renforcé et diversifié leurs interactions avec d'autres ONG internationales francophones et anglophones autour des enjeux de redevabilité, de qualité et de safeguarding. Ces liens ont permis d'engager plusieurs échanges techniques et collaborations :</p> <p>En 2021, HI et SI ont travaillé conjointement sur la clarification des liens entre redevabilité et safeguarding.</p> <p>Depuis 2023, HI et IRC ont développé une collaboration sur la mesure de la satisfaction des communautés.</p> <p>En janvier 2024, HI a noué un échange technique avec SI autour de dispositifs innovants de redevabilité testés au Liban et au Bangladesh. Ces synergies ont contribué à l'amélioration des outils internes de HI, notamment une guidance sur les enquêtes de satisfaction et un document de clarification sur les liens et différences entre redevabilité et safeguarding.</p>	<p>Cet effet démontre la création de liens de partage et de confiance, en dehors du groupe Redevabilité. De tels liens sont très importants dans des situations de crises où la réponse rapide est un vrai facteur d'importance dans les ONGI humanitaires. Cela a permis à HI d'identifier rapidement des alliés et des solutions transférables sur certains contextes complexes.</p>	<p>Depuis 2019, l'existence du groupe de redevabilité animé par le Groupe URD et de ses membres permet de mettre en lien des ONG internationales et renforcer le réseau associatif Français. Grâce à la fréquence des réunions, à l'animation par le Groupe URD, les ONG membres du Groupe redevabilité peuvent partager leurs bonnes pratiques inspirant les autres membres.</p>
35	HI	<p>En février 2025, HI a développé un baromètre interne sur les effets des coupes budgétaires USAID sur ses projets et les communautés bénéficiaires.</p>	<p>C'est une première initiative de suivi stratégique sur les impacts systémiques des financements, impliquant plusieurs départements internes et ouvrant la voie à un plaidoyer structuré.</p>	<p>En février 2025, au cours d'un groupe redevabilité ou bien à travers le groupe Teams du groupe redevabilité, un exemple d'ACF sur un dispositif similaire a été partagé, ce qui a déclenché la mise en place du baromètre HI.</p>
36	Mojira	<p>En janvier 2025, l'association Mojira a mené un atelier de capitalisation à Ouagadougou et en ligne réunissant les équipes opérationnelles du projet et de la coordination au Burkina Faso et les chargées de programme en Suisse de tous les 4 pays d'intervention, afin de réfléchir collectivement aux bonnes pratiques et d'analyser de manière critique leurs propres modes de fonctionnement. Ce moment d'échange a permis d'ouvrir des espaces de dialogue sur des difficultés auparavant peu abordées, ce qui contribue à renforcer les dynamiques d'apprentissage de l'organisation. Les échanges sont désormais plus ouverts, et il est plus aisé de soulever les difficultés rencontrées, ce qui marque un véritable changement de posture au sein de l'organisation.</p>	<p>Les espaces de dialogue pour prendre le temps de réfléchir à l'implémentation d'un projet n'existaient pas formellement avant. Des discussions informelles pouvaient parfois avoir lieu sur certains éléments de la mise en œuvre mais sans réunir toutes les parties prenantes concernées par le sujet. Le fait d'avoir préparé ce temps a permis aux responsables des projets de réfléchir avec les équipes en amont sur les éléments qu'ils voudraient partager, l'exercice a donc fait remonter des éléments d'acteurs pas forcément inclus auparavant. Le fait de parler ouvertement des difficultés et de chercher ensemble des solutions, en comparant parfois les expériences n'étaient pas vraiment dans les habitudes. Cela témoigne aussi d'un meilleur lien de confiance entre le siège et le terrain.</p>	<p>Le Groupe URD a accompagné l'équipe de Mojira de fin 2022 à mai 2023 dans l'élaboration de sa politique SERA. Cet accompagnement a permis de structurer la démarche grâce à des outils concrets et des exemples de bonnes pratiques, facilitant leur adaptation au contexte propre de Mojira. Il a également favorisé l'implication conjointe du siège et des équipes terrain, renforçant ainsi la dynamique collective et le partage des responsabilités. Ce cadre de travail a été essentiel pour permettre à l'équipe de se mobiliser et de consacrer du temps à ce processus, ce qui aurait été difficile dans le rythme habituel des activités quotidiennes.</p>
37	CHS Alliance	<p>Pendant les années 2022 et 2023, l'Alliance CHS, SPHÈRE et le Groupe URD (Copy right holder of CHS standards) ont mis en œuvre un processus de révision et de mise à jour des standards CHS impliquant 640 personnes et communautés vulnérables à risque et affectées par une crise (16% des 4000 acteurs consultés). La version révisée des standards CHS, publiée le 21 mars 2024, inclut et respecte les retours et recommandations exprimés par ces personnes et communautés concernées.</p>	<p>Cette démarche était essentielle pour répondre aux objectifs de la démarche de révision lancée par les 3 co-auteurs (CHS Alliance, SPHERE et le Groupe URD) : Améliorer la clarté et l'objectif de la Norme en tant que cadre de qualité et de redevabilité ; Traiter les lacunes, doublons et problèmes importants sur la base des avis et commentaires des parties prenantes, et intégrer l'apprentissage et les bonnes pratiques émergentes dans le contenu de la Norme ; Sensibiliser les utilisateurs, les parties prenantes et les autres parties intéressées, y compris les personnes et les communautés vulnérables, à risque et affectées par une crise, et améliorer l'accessibilité et l'utilisation de la Norme.</p> <p>Par ailleurs, cela représente une opportunité pour les personnes concernées de contribuer activement au processus de redevabilité. Ce processus a permis de recueillir des études de cas par pays, d'organiser des ateliers régionaux et de créer d'autres opportunités pour que les populations, les communautés et les parties prenantes puissent commenter le texte initial, puis, lors d'une seconde phase, formuler des contributions et des suggestions sur le texte préliminaire, apportant ainsi un point de vue essentiel en complément des retours d'experts techniques.</p>	<p>En 2023, le Groupe URD a mobilisé des ressources techniques, humaines et financières pour mener à bien la consultation. Il a constamment promu cette approche et joué un rôle clé dans la définition de méthodologies rigoureuses et appropriées. Le Groupe URD a défendu, au sein du CHS Management Group (un groupe permanent réunissant les détenteurs des droits d'auteur du CHS) et du Comité de pilotage de la révision du CHS, la mise en place d'un processus rigoureux, ancré dans les perspectives des parties prenantes concernées, et ce, malgré la pression pour avancer rapidement et obtenir des résultats.</p> <p>Ils ont également apporté leur expertise en analyse de données (traitant un très grand volume d'informations), ce qui a contribué à garantir la qualité du travail. Sans leur contribution, la méthodologie n'aurait pas été aussi approfondie. Ils ont aussi mené des consultations via leurs partenaires locaux et communautaires. Leur expertise méthodologique et analytique est particulièrement reconnue.</p> <p>Le Groupe URD a joué un rôle d'équilibre essentiel pour assurer un processus légitime et transparent. Le Groupe URD a été déterminant pour identifier des options pratiques et flexibles afin de surmonter certains des principaux blocages rencontrés lors de la révision. Cela inclut parfois un rôle de médiateur en cas de divergences au sein du Management Group et du Comité de pilotage, un rôle de porte-voix pour les personnes et les utilisateurs de la norme qui ne faisaient pas nécessairement partie de Sphere ou de l'Alliance CHS, ainsi qu'un rôle de facilitateur pour proposer des solutions concernant le déroulement du processus, la formulation des textes, etc.</p>

38	C Sud	<p><u>En 2024, Coordination SUD a rédigé un article sur les enjeux de décolonisation de l'aide dans le secteur français de la solidarité internationale, publié dans la revue HEM n°26, le 19 décembre 2024.</u></p>	<p>La rédaction de l'article a permis d'amorcer la prise en main du sujet (pas possible sans l'opportunité donnée par URD) par le collectif et d'informer son CA de l'intérêt du sujet, aussi bien par le Secrétariat, que certaines organisations membres et que des plateformes homologues à l'international. Ainsi, ce sujet, couplé à celui des partenariats équitables et des actions dirigées localement (portée par un groupe de travail, des études et des dispositifs en cours de définition...) renforce répond à la volonté de Coordination SUD d'être une actrice de la dynamique pour le secteur.</p> <p>Le changement n°4/4 de la stratégie à horizon 2028 de CSUD est dédié au travail avec les OSC et acteurs publics non français : " Les OSC françaises agissent de concert avec les OSC des pays partenaires pour contribuer à la construction des politiques publiques." https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/Strategie-2023-2028.pdf</p> <p>Les enjeux de localisation/partenariat/décolonisation sont donc jugés prioritaires à la lecture de la stratégie. Le contexte reste cependant sensible et laisse apparaître deux positionnements, qui cohabitent souvent au sein même des ONG (se transformer vs sauver l'existant, se sécuriser). Il s'agissait donc d'une opportunité importante pour CSud de se saisir du sujet de la décolonisation. Sud représente 183 membres aux points de vues, perceptions et visions parfois différentes qui peu complexifier la prise en main de certains sujets complexes ou délicats. CSud est en effet une actrice moins agile et moins libre de choisir les sujets.</p> <p>Par ailleurs, les pouvoirs publics attendent de Coordination SUD une position sur le sujet. L'accompagnement au renforcement des ONG françaises montre chaque jour les attentes des membres dans l'accompagnement à leurs questions en matière de travail avec les partenaires, de vision de leurs projets associatifs, de relations déséquilibrées et de questionnements profonds sur le rôle et la posture des acteurs et actrices français, au niveau individuel comme organisationnel, etc.</p> <p>Le contexte actuel de coupes des financements, de croissance de mouvements sociaux et revendications appelant à la déconstruction des pratiques et postures, à la décolonisation, à une remise en question du monde tel qu'il est construit et par extension, de la construction historique du secteur de la coopération, incite à s'emparer du sujet. Des écarts générationnels se renforcent et s'expriment dans la vision des salarié.es et bénévoles des OSC françaises. Enfin, plusieurs sollicitations externes de plateformes homologues à travers le monde montrent la nécessité de se pencher concrètement sur la question pour accompagner l'évolution de notre secteur.</p>	<p>En 2024 le Groupe URD a lancé un appel à rédaction d'articles sur le sujet de la délocalisation de l'aide dans le cadre de sa publication annuelle de la revue HEM.</p> <p>La position de Think Tank du Groupe URD lui offre une agilité et une liberté pour ouvrir les portes de sujets délicats ou nouveau. C'est une organisation qui n'a d'ailleurs pas « peur » d'ouvrir les sujets et de débattre. Cette position leur confère une légitimité à soulever des sujets dont les organisations peuvent alors se saisir.</p>
----	-------	--	--	--

40	CRF	<p>Entre 2021 et 2022, la Croix-Rouge française (CRF) a initié, pour la première fois, la mise en place d'une Unité Qualité-SERA (Suivi, Évaluation, Redevabilité, Apprentissage) au sein de sa Direction des Relations et Opérations Internationales (DROI), dans le cadre de sa stratégie 2021–2025. En mai 2022, le cadre Qualité-SERA a été officiellement lancé en interne, puis progressivement déployé dans plus de 20 délégations. À travers ce cadre la CRF s'engage sur 7 engagements de qualité qui sont en lien avec les 9 engagements du CHS (...).</p>	<p>Institutionnalisation de la Qualité : Cette initiative a marqué un tournant en structurant l'amélioration continue de la qualité des programmes et des processus internes. La mise en place d'une unité dédiée à l'approche Qualité-SERA marque un engagement institutionnel fort en faveur de standards reconnus (comme la Norme Humanitaire Fondamentale). Cela permet de passer d'approches ponctuelles et variées à une dynamique pérenne grâce à un cadre commun contribuant à des pratiques harmonisées.</p> <p>Exemple pour le secteur : Ce projet, accompagné par une structure externe experte comme le Groupe URD, constitue un exemple concret pour d'autres organisations humanitaires qui souhaitent structurer leur démarche qualité. La capitalisation des leçons apprises sur le montage de ce type d'unité alimente le secteur dans son ensemble. >> cf note publiée par l'URD en mars 2022.</p> <p>Changement culturel interne: Au-delà de la structuration des processus et de la création des outils standards, la définition d'un cadre commun fixe les engagements Qualité-SERA pour les interventions internationales, ce qui amorce une évolution des pratiques, des postures et des valeurs autour de la qualité, de l'apprentissage continu et de la posture d'écoute envers les parties prenantes.</p>	<p>Entre mai 2021 et mars 2022, le référent Qualité du Groupe URD a accompagné la CRF et a contribué à la conceptualisation, la structuration et le déploiement progressif de l'Unité Qualité-SERA.</p>
41	CRF	<p>Depuis 2021, la Responsable du Département Qualité-SERA de la Croix-Rouge française (CRF) a développé et lancé un outil de suivi du déploiement du système SERA et des engagements qualité, permettant de mesurer sa mise en œuvre auprès de ses 20 délégations. Cet outil permet de mesurer l'évolution de l'intégration des dimensions Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage (SERA) au sein des délégations. Depuis, la CRF a collecté des données pendant trois années consécutives, assurant un suivi structuré et longitudinal de la démarche dans ses opérations internationales. Un outil en ligne avec 33 questions est envoyé auprès des 20 délégations de façon annuelle. L'analyse de l'évolution des pratiques est présentée aux équipes siège et terrain ensuite pour identifier les améliorations réalisées dans les changements de pratiques et les efforts restants à faire.</p>	<p>Suivi structuré dans le temps : En assurant un suivi annuel sur plusieurs années, la CRF dispose désormais d'une vision consolidée de l'évolution de la démarche SERA et du respect des engagements qualité dans ses délégations. Cela a facilité les ajustements stratégiques et l'identification des besoins de renforcement. Pilotage basé sur des données : L'outil constitue un levier concret pour appuyer les décisions en matière de qualité, prioriser les formations, et accompagner les délégations et les équipes programmes siège de manière ciblée, mais également pour valoriser et encourager les changements de pratiques réalisées.</p> <p>Diffusion de la culture SERA : Le simple fait de mesurer l'intégration du système renforce la visibilité et l'ancrage de la démarche au sein des équipes. Cela contribue à créer un langage commun et une culture partagée autour de la qualité et de la redevabilité.</p> <p>Innovation sectorielle : Peu d'ONG disposent d'un outil interne de ce type, avec un suivi pluriannuel. L'expérience de la CRF peut donc inspirer d'autres acteurs du secteur humanitaire.</p>	<p>En septembre- novembre 2021 un membre du Groupe URD, lors de la réunion du groupe redevabilité a présenté l'importance d'assurer un suivi au déploiement d'un système SERA par des indicateurs et des critères de mesure.</p>
43	SI	<p>En 2024, le Groupe redevabilité (COP) a créé une formation mutualisée sur la redevabilité communautaire, jugée particulièrement utile, car elle a permis de gagner du temps, d'accéder à des contenus de qualité et d'envisager leur relai en interne. Cette formation, cofinancée par certains membres du groupe redevabilité et particulièrement la CRF, aurait été difficile à financer et organiser en interne par SI. La date de lancement de cette formation est prévue en juin 2025 en lien avec une documentation interne sur le même sujet. Le lancement se fera par email puis webinaire à destination des équipes MEAL et des équipes programmes de SI.</p>	<p>Il s'agit d'une première en termes de formation d'une production du Groupe redevabilité. Il s'agit d'une formation ouverte afin d'améliorer les pratiques internes permettant un soutien supplémentaire aux équipes MEAL et programmes de SI.</p>	<p>En 2024, le Groupe URD, par l'intermédiaire du référent qualité et la CRF, par l'intermédiaire de la Responsable du Département Qualité-SERA ont piloté la conception, la recherche de financements, la mobilisation des membres et la logistique de cette formation. Le Groupe a également joué un rôle de facilitateur en consolidant les besoins exprimés par les ONG pour justifier la pertinence de cette action.</p>
44	SI	<p>Entre 2024 et 2025, Solidarités International a finalisé et adapté ses propres outils de redevabilité (grilles de catégorisation des plaintes, mécanismes de plaintes), en s'inspirant des outils terrain et également des outils partagés par d'autres membres du Groupe redevabilité, tels que PUI, ACF, TdH.... Cette appropriation s'est faite sans accompagnement externe, depuis le siège de l'organisation en France, et vise à un déploiement dans les missions qui se fera en juin 2025 dans les mêmes modalités et temporalité que la formation sur la redevabilité communautaire.</p>	<p>Une première fois depuis l'arrivée en poste de la référente protection et redevabilité où il y a une création d'outil aussi structuré et harmonisés concernant la redevabilité à destination des équipes terrain posant un meilleur cadrage et outillage en vue d'améliorer la qualité des projets.</p>	<p>Lors des réunions du Groupe Redevabilité en 2023 et 2024 (mars, avril, juillet, octobre, décembre 2023, mai et septembre 2024), le Groupe URD, via l'animation du Référent Qualité, a facilité la circulation d'outils partagés au sein du Groupe redevabilité. Ces échanges ont permis à SI d'accéder à des exemples concrets (ex. catégorisation des plaintes, accessibilité des mécanismes), d'enrichir ses réflexions internes et d'aligner ses pratiques avec celles d'autres ONG francophones.</p>

45	SI	En début 2025, Solidarités International a intégré l'engagement communautaire comme un des sujets prioritaires dans son plan de programmation SERA.	Même si il ne s'agit pas de la première fois où il y a l'intégration de l'engagement communautaire, l'équipe MEAL décidée par l'équipe de poursuivre cet engagement communautaire comme prioritaire dans sa stratégie. Cet effet va dans le sens des besoins de plus de qualité des équipes terrain auxquels l'équipe techniques du siège tente de répondre par plus d'outils et de cadrage.	Entre 2023 et 2024, le Groupe URD, à travers son animation du Groupe redevabilité, a facilité des échanges autour des politiques d'engagement communautaire, notamment en relayant l'expérience de HI (présentation d'une démarche institutionnelle, atelier en Belgique, discussion sur les seuils de participation : mars 2023). Cette mise en réseau a nourri la réflexion de SI et permis de renforcer son positionnement sur le sujet.
46	SI	Entre 2022 et 2024, la référente redevabilité et protection de Solidarités International a développé une meilleure compréhension de la norme CHS, de son usage par d'autres organisations, et des positionnements existants dans le secteur humanitaire. Cette montée en connaissance a nourri sa réflexion sur la manière d'intégrer la norme dans les pratiques internes de son organisation.	Il s'agit d'un effet important pour le département MEAL et dans la vision de la gestion de projets. Cependant l'importance est encore limité dans sa concrétisation car les outils sont encore cours de révision et les recommandations de l'auto-évaluation encore à mettre en oeuvre.	Entre 2022 et 2024, le Référent Qualité du Groupe URD, à travers l'animation de la communauté de pratiques sur la redevabilité, a organisé des échanges autour de la norme CHS, de ses usages (autoévaluation, certification formelle) et des retours d'expérience d'autres ONG (notamment HI mai 2024 et PUI septembre 2024).
47	MDM F	Entre 2018 et mars 2020, MdM F a élaboré une Note de clarification du concept de redevabilité à MdM-F, rédigée collectivement par un groupe interne de 15 volontaires sur 18 mois, pour favoriser le positionnement de MdM F pour les équipes terrain. Ce document a été validé en Bureau (Président, Secrétaire général, Trésorier et Vice-président du Conseil d'administration) en mars 2020 et sert désormais de référence pour diffuser une compréhension commune de ce qu'est la redevabilité « pour et par MdM F » au niveau conceptuel et institutionnel. Il est utilisé comme base légitime par les équipes, même si des efforts d'opérationnalisation restent à poursuivre.	Il s'agit de la première fois que Médecins du Monde France a défini formellement et collectivement ce que l'organisation entend par "redevabilité", un concept jusqu'alors interprété de manière hétérogène. La validation de la note de positionnement par le Bureau en mars 2020 lui a conféré une légitimité institutionnelle forte, en faisant un document de référence mobilisé par les équipes pour s'aligner sur une compréhension partagée. La note a permis de : clarifier le concept à l'échelle de l'organisation, en réponse à une demande forte des équipes terrain ; rendre visibles des pratiques existantes de redevabilité, en leur donnant un cadre de lecture commun ; changer de perspective, en positionnant la redevabilité comme une orientation institutionnelle, et non seulement une pratique terrain. Aujourd'hui, cette note constitue un socle pour les démarches d'opérationnalisation en cours. Plusieurs chantiers internes qui visent à mettre en œuvre concrètement différentes dimensions de la redevabilité n'auraient sans doute pas émergé aussi rapidement sans cette clarification préalable.	Depuis 2017, le Groupe URD anime et coordonne le groupe d'experts sur le thème de la redevabilité. Le Groupe de redevabilité a servi d'espace d'échange structurant pour MdM. Des membres historiques comme la Référente Monitoring et la ex-Responsable du Pôle Qualité des Pratiques qui ont participé aux différents échanges du Groupe redevabilité, ont initié un groupe de travail interne à MdM-F qui a permis le développement de la note de clarification du concept de redevabilité à MdM-F.
49	MdM F	Au printemps 2025, alors que le service des financements institutionnels de MdM France lançait une réflexion sur l'intérêt de la certification CHS, deux membres de l'équipe (référente empowerment et référent évaluation et capitalisation) ont pu apporter des éléments d'analyse approfondis sur les enjeux de cette norme, jusqu'alors peu connue en interne. Leurs apports ont permis d'éclairer la rédaction par le service financement d'une note d'aide à la décision à destination de la direction, en lien avec les exigences croissantes des bailleurs.	Ce travail a permis un gain de temps pour éclairer une décision interne stratégique, impliquant des enjeux financiers et de positionnement. Il illustre un progrès vers une meilleure réactivité et qualité de décision, rendu possible grâce aux ressources et partages d'expériences accessibles via le Groupe redevabilité.	À travers le Groupe redevabilité, animé depuis 2022 par le Groupe URD, des échanges ont été régulièrement organisés autour du CHS. Ce partage d'analyses et d'expériences a permis aux membres de la CoP (groupe redevabilité), dont MdM F, de disposer d'éléments concrets pour orienter leur réflexion stratégique sur la certification.
50	MDM F	En 2024, MdM F a participé à la création par le Groupe redevabilité (COP) d'une formation mutualisée sur la redevabilité communautaire, jugée particulièrement utile, car elle a permis de gagner du temps, d'accéder à des contenus de qualité et d'envisager leur relai en interne. Cette formation, cofinancée par certains membres du groupe redevabilité et particulièrement CRF, aurait été difficile à financer et organiser en interne par MdM F. Date de lancement et modalités seront définis une fois le livrable finale reçu.	Il s'agit de la première fois que le Groupe redevabilité (COP) produit une formation mutualisée, et également de la première formation sectorielle spécifiquement dédiée à la redevabilité communautaire en contexte humanitaire francophone. Pour MdM F, cette ressource a représenté un gain de temps, un accès élargi et assumé à des contenus de qualité difficilement mobilisables en interne, et une opportunité de renforcer la diffusion en interne de bonnes pratiques sur un sujet encore peu structuré. L'effet marque ainsi une avancée concrète vers la mutualisation des efforts inter-ONG, et contribue à l'émergence de standards partagés en matière de redevabilité aux communautés.	En 2024, le Groupe URD, par l'intermédiaire de Charly Pierluigi, appuyé par le COPIL dédié à la création de la formation, a coordonné la conception, la recherche de financements, la mobilisation des membres et la logistique de cette formation. Le Groupe URD a également joué un rôle de facilitateur en consolidant les besoins exprimés par les ONG pour justifier la pertinence de cette action. Le COPIL de la formation, composé des membres du Groupe Redevabilité qui ont co-financé l'initiative, s'est réuni 3 à 4 fois entre 2024 et 2025 (dont une en présentiel) pour piloter le projet, partager des commentaires sur les livrables, et donné les orientations au Groupe URD et la CRF.
51	MdM F	Entre 2022 et 2024, plusieurs membres de Médecins du Monde France impliqués dans la communauté de pratiques redevabilité ont commencé à aborder les enjeux de la redevabilité (participation, posture, coordination, structuration...) dans une perspective plus globale, stratégique et institutionnelle, alors qu'ils étaient jusqu'alors traités de manière plus isolée, sectorielle ou en silo. Cette dynamique a permis aux membres concernés de s'approprier progressivement la redevabilité comme grille de lecture transversale, et de diffuser cette approche au sein de l'organisation après l'avoir formalisée, contribuant ainsi à une meilleure cohérence des pratiques internes.	Les différents enjeux liés à la redevabilité, jusque-là traités séparément, ont commencé à être pensés comme un ensemble cohérent, à un niveau institutionnel et stratégique. Cette mise en cohérence a contribué à renforcer la lisibilité interne de la redevabilité, à aligner les initiatives entre elles, et à poser les bases d'un pilotage plus global du sujet au sein de l'organisation.	Depuis 2022, à travers l'animation régulière du Groupe redevabilité, le Groupe URD a fourni un cadre collectif de réflexion, d'échange entre pairs et de confrontation des pratiques. Ce groupe, composé de professionnel-le-s issu-e-s d'ONG humanitaires françaises, s'est réuni en ligne autour de sujets concrets (ex. : gestion des plaintes, CHS, participation...). Le Groupe URD a coordonné les discussions, facilité la documentation des retours d'expérience et assuré la circulation de contenus inspirants, contribuant ainsi à ancrer la redevabilité comme référentiel d'analyse partagé au sein des organisations membres.

52	ACF	<p>En 2021 ACF et dix ONG humanitaires signataires de la Déclaration d'Engagement des Organisations Humanitaires pour le Climat s'associent pour créer le consortium C.H.A.N.G.E (Consortium of Humanitarian Actors and Networks Engaged in Greenhouse gas Emissions reduction) afin de pouvoir contracter avec des fonds propres un prestataire (CITEPA) pour les accompagner dans l'élaboration d'outils adaptés et initier les bilans carbone de leurs organisations respectives. Ce consortium vise à développer une méthodologie commune pour mesurer l'empreinte carbone des activités humanitaires, avec pour objectif final de réduire de 50 % leurs émissions d'ici 2030</p>	<p>La création du consortium CHANGE constitue une avancée structurante dans la coopération inter-ONG sur les enjeux climatiques. Elle a permis :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une mutualisation des ressources (fonds propres) et expertises autour du calcul carbone, alors que les bailleurs n'étaient pas encore prêts à financer ce types d'activités. • L'émergence d'une méthodologie sectorielle partagée, jusqu'alors inexistante dans le secteur humanitaire. • Un renforcement de la légitimité environnementale des ONG auprès des bailleurs et de l'opinion publique. • Entre 2021 et 2023, ACF a réalisé son premier bilan carbone grâce aux outils donnés par CITEPA. <p>En parallèle de la création du consortium, le Groupe URD a été très proactif dans la restructuration du REH afin qu'il puisse être plus opérationnel, notamment avoir la capacité d'héberger des groupes de travail (et reprendre à terme le consortium CHANGE), et de prendre des décisions au travers d'une gouvernance claire et d'un comité de pilotage.</p>	<p>Contribution 52 : En 2019 le Groupe URD a animé des événements en son nom propre comme des séminaires sur l'avenir de l'aide dans un climat modifié (UAH) Universités d'Automne de l'Humanitaire de 2019 : enjeux climatiques, multiplication des crises et effondrement). C'est suite à l'un de ces séminaires que le directeur Expertise & Plaidoyer d'ACF a présenté le sujet carbone à sa direction générale, déclenchant ainsi les premières réflexions internes à haut niveau. Le 25 février 2019, un membre du Groupe URD finalise un rapport sur « la prise en compte des enjeux environnementaux par les ONG : étude de cas sur Humanité & Inclusion » qui vise à comprendre l'évolution des actions menées par l'ONG Humanité & Inclusion (HI) pour réduire son empreinte environnementale. Elle se situe donc dans un enjeu de capitalisation et de partage des bonnes pratiques, à destination des autres ONG. Le 17 décembre 2020, le Groupe URD, lors de la 5e Conférence Nationale Humanitaire en ligne, a présenté la Déclaration d'Engagement pour le Climat, dans laquelle 10 ONG s'engagent à réduire de 50 % leurs émissions d'ici 2030. Toutes sont membres du REH, et la majorité d'entre elles signifient leur intention d'opérationnaliser leurs engagements au travers du REH.</p> <p>Le Groupe URD n'a pas eu de rôle dans la création de ce consortium. En revanche, à la demande de certaines ONG du REH, la gouvernance du REH afin de pouvoir fixer un objectif "opérationnel" au réseau et donc de pouvoir officiellement accueillir des groupes de travail. Ainsi, le consortium CHANGE est devenu, en mars 2022, le GT carbone du REH, soit le premier GT du REH.</p>
54	ACF	<p>En 2021, Action Contre la Faim (ACF) a créé un service Environnement & Climat au sein de la Direction Générale, regroupant quatre référents techniques environnement (Généraliste, Carbone, Achats responsables & Gestion de déchets). Le sujet "Adaptation au Changement climatique" est attribué à un poste au sein de la direction Expertise et Plaidoyer.</p>	<p>Cet effet marque un tournant stratégique dans l'intégration des enjeux environnementaux à l'échelle institutionnelle d'ACF. En créant une Direction Environnement autonome, ACF a non seulement reconnu l'importance des risques et impacts environnementaux liés à l'action humanitaire, mais a également permis une allocation budgétaire dédiée, une approche transversale aux opérations, et une réflexion élargie sur les pratiques durables (achats responsables, gestion des déchets, au-delà de la seule réduction carbone). Ce changement reflète aussi une évolution culturelle interne : alors qu'en 2019 le sujet environnemental était peu interrogé, il est aujourd'hui institutionnalisé, malgré certaines résistances (perception d'une charge supplémentaire). Cette évolution répond aussi à une pression accrue du secteur et des bailleurs. Pour le secteur humanitaire, avoir 4 personnes (postes) sur l'environnement au niveau du siège est rare. La dynamique du REH a ainsi servi de levier de transformation en exposant ACF à une pression des pairs et en créant un effet d'entraînement collectif dans le secteur humanitaire francophone. En outre, la pression accrue du secteur et des bailleurs a également contribué à l'effet.</p>	<p>Le 17 décembre 2020, un membre du Groupe URD, lors de la 5e Conférence Nationale Humanitaire en ligne, a présenté la Déclaration d'Engagement pour le Climat, incitant 10 ONG à s'engager à réduire de 50 % leurs émissions d'ici 2030. Toutes sont membres du REH, et la majorité d'entre elles signifient leur intention de se structurer leur démarche au travers du REH.</p> <p>Depuis la création du REH, le Groupe URD, en animant le groupe REH, a facilité une dynamique de co-construction et promote des rencontres avec pour objectif d'échanger sur les stratégies environnementales des différentes organisations, notamment en lien avec leur niveau d'engagement vis-à-vis de la Déclaration d'Engagement des Organisations Humanitaires pour le Climat. Le Directeur Général d'ACF a participé à différents échanges. Cette mise en comparaison des avancées a été perçue comme structurante et incitative, favorisant un positionnement plus affirmé d'ACF sur les enjeux environnementaux.</p>
56	SI	<p>A partir de mars 2025, la Direction de Solidarités International a finalisé le manuel de gestion de projets qui oblige l'utilisation des outils NEAT+ (Nexus Environmental Assessment Tool) et MERA (Multi-sectoral Environmental Risks Analysis) pour l'ensemble de ses projets, a minima pour les projets des secteurs WaSH (Eau, Hygiène et Assainissement) et Sécurité Alimentaire. C'est la première fois que l'intégration systématique de l'analyse des risques environnementaux est formalisée dans le manuel de gestion de projets.</p>	<p>La matrice MERA permet aux chefs de projets à formuler rapidement des recommandations pour atténuer l'impact négatif de leur projet sur l'environnement. L'outil est opérationnel, car il répond à des critères : une simplicité d'utilisation, adaptée aux praticiens terrain non spécialistes de l'environnement ; une applicabilité en phase de conception de projet, pour influencer directement la planification ; une lecture rapide des risques environnementaux en lien avec les activités menées ; un accent mis sur les mesures d'atténuation et de restauration, intégrées de manière contextuelle ; une couverture multisectorielle, incluant les secteurs majeurs. La dissémination du manuel de gestion de projets (et donc son application) ne se fera qu'en fin 2025, car Solidarités International rencontre des contraintes à gérer en terme de restructuration d'équipes (liées à la baisse des financements).</p>	<p>Entre 2023 et 2024, le groupe de travail évaluations environnementales du REH, animé par le groupe URD a conçu la matrice MERA (Multi-sectoral Environmental Risks Analysis). Cet outil a été rédigé par les membres du groupe. Cet outil a été développé pour aider les chefs de projet, coordinateurs et conseillers techniques des organisations humanitaires à identifier les risques environnementaux associés à leurs activités, et formuler rapidement des recommandations concrètes pour atténuer les impacts négatifs. Suite au séminaire du 23 septembre 23 du GT Eval Env.</p> <p>Le groupe de travail Evaluations Environnementales, part du REH, a consacré deux années à tester, comparer et analyser différents outils d'évaluation environnementale – dont NEAT+, CEDRIG, et Environmental Stewardship Tool (EST) – pour en évaluer l'applicabilité concrète dans les contextes humanitaires.</p>

57	MSF	En 2025, MSF-France intègre pour la première fois un objectif explicite de décarbonation publique dans le processus d'élaboration de sa stratégie institutionnelle 2026–2031.	En 2020, MSF France ne signe pas la Déclaration sur l'environnement par manque de consensus interne et de stratégie structurée. Le rapport du Groupe URD contribue à relancer le débat stratégique en interne sur la faisabilité d'objectifs environnementaux et la pertinence du taux de réduction de 50 %. Il génère un intérêt renouvelé au sein de MSF France sur les enjeux de justice climatique, la soutenabilité organisationnelle, et les responsabilités différenciées. Ce travail influence d'autres sections de MSF (MSF États-Unis, Australie...) réévalue leur position sur l'engagement environnemental. Cette étude s'inscrit dans une dynamique plus large au sein du groupe REH (Réseau Environnement Humanitaire), qui questionne collectivement la cible des 50 % de réduction d'émissions.	Ce changement est une suite de l'effet #100, 101 et 99. Depuis 2023, un membre du Groupe URD dédie du temps d'échanges en binôme avec une personne de MSF-F à différents moments clés pour échanger sur ce sujet.
58	PUI	Entre 2022 et 2024, le manager de l'unité MEAL chez PUI, a développé une meilleure compréhension de la norme CHS, de son usage par d'autres organisations, et des positionnements existants dans le secteur humanitaire. Cette montée en connaissance lui a permis d'alimenter la réflexion stratégique interne en identifiant des modalités de mise en conformité avec le CHS plus engageantes, déjà initiée par son organisation.	Ce changement marque un basculement d'un alignement des politiques de redevabilité de PUI avec le CHS à une mise en conformité au CHS via des modalités plus engageantes (réflexion sur le lancement de l'exercice interne de self-assessment CHS etc...). Il s'agit d'un levier fort de transformation des pratiques internes en matière de qualité et de redevabilité	Entre 2022 et 2024, le Groupe URD, à travers l'animation de la Communauté de pratiques Redeabilité (COP Redeabilité), a contribué à cet effet en : organisant des sessions d'échange sur la révision du CHS et en facilitant l'accès à des informations actualisées (présentations, notes, discussions) (entre 2022 et 2025) ; maintenant un espace confidentiel de partage entre ONG françaises permettant à chaque organisation de connaître, de manière transparente et non exposée publiquement, les avancées, interrogations et postures des autres membres ; favorisant la compréhension croisée des enjeux complexes liés à la mise en conformité avec le CHS, à travers un dialogue technique et régulier entre pairs. Ces éléments ont permis à PUI de mieux appréhender la diversité des démarches possibles, de confronter sa réflexion à celles d'autres ONG, et d'enrichir ses choix stratégiques, tout en conservant sa propre initiative.
59	PUI	En mai 2025, PUI a diffusé via sa plateforme de formation LMS la formation redevabilité (en anglais et en français) produite par l'inter-ONG du Groupe redevabilité. Elle est testée par 15 personnes de l'équipe de PUI (multi-pays et multi-postes)	Il s'agit d'une innovation collective majeure : c'est la première fois qu'une formation sur la redevabilité est pensée de manière mutualisée, inter-ONG et en accès libre. Elle permet de pallier des déficits de ressources RH, financières et techniques en matière de redevabilité, et crée un socle commun de référence sectoriel. La formation sera déployé auprès de 150 personnes d'ici décembre 2025, avec un objectif final de 3 500 participants, c'est à dire tous les staffs de PUI. L'effet est durable (contenu conçu pour survivre à la rotation des personnes intra ONG souvent personne dépendante) et structurant pour la filière MEAL.	Depuis 2022, le groupe COP redevabilité animé par le Groupe URD a fourni un cadre de coordination, de partage d'information, et de structuration collective permettant d'identifier ce besoin de formation de redevabilité communautaire. Le Groupe URD a mobilisé les parties prenantes, identifié les modalités de financements inter-ONG, suivi la progression de la conception de cette formation.
61	PUI	Entre 2022 et 2024, le manager de l'unité MEAL, au siège de PUI, a retransmis et valorisé auprès de ses équipes PUI (terrain, siège) les contenus de plusieurs webinaires du Groupe Redeabilité sur les partenariats équitables animés par URD et d'autres acteurs.	Cet effet montre que les productions du Groupe URD sont valorisés comme de bonne qualité et réutilisés en interne.	Entre 2021 et 2024, le Groupe URD a organisé plusieurs webinaires thématiques dans le cadre du Groupe Redeabilité proposés par différents membres du GR : les partenariats équitables (avril 2024, facilité par le chargé de Recherche Qualité du Groupe URD avec la participation de HI, CRF et GTS et leurs partenaires locaux), la place des communautés dans la priorisation des besoins (janvier 2025, facilité par la Chargée de Recherche environnement / Climat avec la participation de GTS, REACH-Impact Initiative, ACF et MSF Belgique). Ces webinaires ont permis à des ONG membres comme PUI de bénéficier de contenus structurés, accessibles et mutualisés, produits collectivement par d'autres organisations. Leur format documenté et partageable a facilité leur réutilisation en interne. La présence régulière d'un membre de l'équipe MEAL de PUI au sein du groupe lui a permis de suivre ces travaux, de s'en approprier les apports, puis de les relayer auprès de ses collègues au siège et sur le terrain, contribuant à faire circuler les références sectorielles à l'intérieur de PUI.

62	PUI	Entre 2022 et 2024, le manager de l'unité MEAL, au siège de PUI, a relayé les newsletters d'URD annonçant des formations sur le MEAL à ses équipes terrain.	La circulation des informations liés aux formations peut contribuer au renforcement des compétences terrain en MEAL, essentiel pour la qualité et la redevabilité des projets. Les équipes sont informés des formations de qualité validées par Antoine sur le MEAL. Une personne (MEAL Manageuse) des équipes terrain de PUI du YEMEN a effectivement participé à l'une de ces formations "MEAL in practice" par Groupe URD et CartONG, 30 Sept - 6 Dec 2024, à distance. Les missions disposent d'un budget formation pour les équipes et il est parfois difficile (parce qu'on n'existe pas ou par méconnaissance) de cibler des formations exhaustives, adaptées aux humanitaires et reconnues comme de qualité sur le sujet du MEAL et de la Gestion des Données Programme pour répondre à un besoin de formation. Donc avec cette formation gain d'efficacité/qualité dans le renforcement de capacité des équipes terrain.	À partir de 2022, URD a diffusé régulièrement des newsletters à ses membres, contenant des annonces de formations externes, notamment sur le MEAL, proposées dans le cadre de ses activités ou par des partenaires. Ces newsletters ont permis une meilleure visibilité de ces offres.
63	JEU	En mars 2023, la Joint Environmental Unit (JEU) de PNUe a mis à jour l'outil U-NEAT+ en intégrant les recommandations du groupe de travail Évaluations Environnementales du REH, notamment celle sur l'intégration d'un extrait plus court des recommandations.	Cette amélioration de l'outil U-NEAT+ permet une meilleure prise en compte de la réalité et besoins des utilisateurs, en particulier ceux du terrain, peu représentés dans les forums internationaux, comme ACF. Elle renforce la pertinence et l'accessibilité des outils d'évaluation environnementale, soutenant ainsi des interventions humanitaires plus sensibles à l'environnement. Ce résultat montre aussi que les petites ONG peuvent faire entendre leur voix et influencer des outils utilisés à large échelle et que le rôle d'intermédiaire de URD, à travers le groupe REH, est essentiel là-dans. Un feedback additionnel a été partagé avec la JEU et le steering committee en septembre 2023.	Depuis 2021, le GT EE du REH, a activement porté la voix des utilisateurs, en particulier des ONG françaises de taille moyenne ou petite, comme ACF, CRF, PUI en faisant remonter les problèmes et bugs techniques de l'outil U-NEAT+. Cette contribution a été appréciée au point que le REH a été invité à faire partie du comité de pilotage du NEAT+ dès sa création en mai 2023. Voir aussi effet 86 et 136
65	ACF	En février 2024, ACF a ajouté une page dédiée à l'environnement sur son intranet, incluant toutes les ressources liées aux évaluations environnementales y compris une procédure d'évaluation environnementale. Ce guide élaboré par ACF a été présenté aux Directrices pour être testé de façon 'pilote' sur 4 bureaux pays.	Cette procédure d'évaluation environnementale est un élément d'un guide plus large, toujours en cours d'élaboration concernant la gestion de projet chez ACF. Cette procédure marque une avancée importante dans la prise en compte des enjeux environnementaux dans les opérations. Ce sujet, souvent perçu comme transversal et parfois négligé, gagne en visibilité et en légitimité dans les outils internes. Sans l'appui du groupe de travail et du REH, ce contenu n'aurait probablement pas été intégré ou serait resté trop général. Cela illustre le rôle clé des dynamiques collectives pour faire progresser des thématiques techniques dans les référentiels internes des ONG. Cette démarche collective montre que le travail inter-ONG renforce la qualité et la légitimité des outils produits, en allant au-delà des visions individuelles ou institutionnelles. Grâce au GT EE du REH la réflexion sur ce sujet a gagné en profondeur puisqu'au lieu d'une personne au siège d'ACF un groupe de personnes de plusieurs ONG a pu réfléchir ensemble à ce sujet. Ils ont appris les uns des autres et créé des outils de formation ensemble qui ont pu être partagés avec le terrain. Ce guide a été rédigé par ACF, puis revu par les membres du Groupe de Travail EE du REH (second semestre 2023). Depuis le guide a été réécrit par le REH et est disponible publiquement. Ce guide devrait être de nouveau mis à jour dans les mois à venir. L'ajout de l'évaluation environnementale dans les outils de gestion de projet d'ACF dans le guide représente donc un pas très important pour ACF, en intégrant enfin un sujet transversal essentiel à la qualité et à la durabilité des projets. Pour compléter le soutien de l'URD, en décembre 2024 et en Janvier 2025, une formation animée par la Chargée de Recherche environnement / climat sur l'évaluation des risques environnementaux a été donnée aux référents techniques WaSH, FSL, Santé avec une dizaine de participants.	Depuis 2022, le groupe de travail évaluations environnementales du REH, animé par le groupe URD, a mené la réflexion autour du sujet pour qu'il gagne en profondeur, les membres ont acquis des compétences concernant ce sujet, ont pu 1) recenser les différents outils existants, 2) se former à leurs utilisations, en sélectionnant un (NEAT+) comme étant le moins pire, 3) créer des outils de formation / promotion (vidéos) de cet outil pour les terrains, 4) créer un outil complémentaire au NEAT+ (la MERA) pour pallier les lacunes du NEAT+, 5) créer une procédure pour la réalisation des évaluations environnementales. Au deuxième semestre 2023, sur demande d'ACF, des collaborateurs des membres d'autres ONG impliquées dans le REH et le GT évaluation, ont partagé des retours concrets pour renforcer la pertinence du contenu proposé par le guide d'ACF.

66	Consultant Expert environnement	En 2018, un consultant expert environnement, s'est engagé au rythme de réunions trimestrielles dans le Réseau Environnement Humanitaire (REH), ce qui a modifié en profondeur sa manière de travailler sur les questions environnementales dans l'action humanitaire. Jusque-là isolé sur ces sujets et pas au courant du niveau de structuration dans le secteur, il a pu intégrer une communauté d'acteurs partageant les mêmes préoccupations, poser des questions, mutualiser des pratiques, et accéder à un espace légitime de discussion collective, ainsi que prendre le pouls du type d'action en cours de réalisation dans les ONG. Ce changement s'est traduit par la sortie d'une approche individuelle ou marginale, vers une dynamique collective structurée et assumée, en 2022 il a notamment eu l'opportunité de présenter les projets qu'il gérait, comme une boucle bouclée de l'accès à une communauté puis d'une contribution concrète à cette dernière.	Cet effet est significatif car il marque une rupture avec l'isolement professionnel sur un sujet encore considéré comme marginal dans le secteur humanitaire. Pour la première fois, un espace francophone offrait une légitimité collective et une reconnaissance technique aux enjeux environnementaux. Cela a permis au professionnel concerné de faire évoluer sa posture, de passer de l'expertise technique à la capacité à vulgariser, transmettre, et inspirer autour de lui, et donc de pouvoir contribuer à une transformation de ses réseaux. Cela lui a aussi permis de mieux cerner les limites, barrières et challenges de la mise en oeuvre d'objectifs environnementaux dans le secteur (décisions politiques, difficultés à transformer les pratiques...) et par conséquent de mieux identifier les actions à mener, les objectifs à se fixer pour conduire le changement, d'ajuster la cohérence des actions à mener et identifier clairement les mécanismes de prise de décision au sein de organisations (dynamiques sièges-terrain).	À partir de 2012, le Groupe URD a notamment animé le Réseau Environnement Humanitaire et ses groupes de travail (REH) et il s'agit l'un des seuls espaces francophones visibles et accessibles en ligne sur les enjeux environnementaux dans le secteur humanitaire. Le réseau était référencé sur internet et à partir de 2023, une page internet dédiée (https://www.environnementhumanitaire.org/) comprenant une plateforme participative structurée autour de forums, de questionnaires ouverts et de ressources mutualisées.
67	Consultant Expert environnement	Un consultant, expert environnement a modifié son approche de la gestion du changement dans un projet d'initiative de covoiturage au Liban qui a débuté en 2022. A partir d'octobre 2023, il a intégré de nouveaux leviers comme la participation active des membres du projet dans le design et la mise en oeuvre pratiques des activités, le sponsoring, la documentation basée sur les résultats, au lieu de s'en tenir à des outils classiques de gestion de projet (ou le chef de projet peut prendre un leadership solitaire par moments...). Ce changement s'est opéré dans le cadre d'un projet concret : covoiturage entre ONG au Liban lancé en 2022 par ses soins au nom du Fleet Forum, depuis avril 2025 le projet est autogéré par les ONG elles-mêmes, illustration de l'effet positif de l'approche participative.	L'effet marque un renouvellement de la compréhension des leviers de changement pour Cyril P. dans la gestion de son projet. En particulier, cela a permis de réajuster les perceptions de temps d'investissement Vs l'immédiateté et la durabilité des résultats (ex: le processus participatif est long et fastidieux, mais il contribue plus efficacement à l'appropriation du projet par les personnes impliquées et permet un changement structurel -alors que la non participation aurait été plus efficace dans le temps mais pas sur les transformations profondes. Il démontre la capacité d'un espace collectif comme le REH et le Groupe URD à influencer des pratiques opérationnelles concrètes, et donc à transformer durablement les méthodes d'intervention dans des contextes de vulnérabilité, et ce par capillarité. Cela conforte aussi dans l'idée que l'on doit s'assurer que les gens 'fassent les choses' pour que les pratiques changent durablement. Enfin, cela a permis de cerner les limites du modèle actuel, où les décideurs ne sont pas nécessairement les faiseurs, l'intégration de ces pratiques collectives convainc que quand les collaborateurs sont maîtres des décisions, les choses avancent de manière plus solide.	Le 5 octobre 2023, le Groupe URD a organisé un Forum REH sur les sciences du comportement pour la transition écologique, incluant l'intervention d'un chercheur sur le changement de comportements. Cette session a permis de diffuser une lecture systémique et comportementale du changement, offrant des clés d'analyse directement mobilisées ensuite par les participants. Elle s'est tenue en ligne.
68	Consultant Expert environnement	En juin 2022, un consultant Expert environnement a animé une session de sensibilisation à l'empreinte environnementale (développée avec le Groupe URD, mise en oeuvre 1 fois au Liban et depuis répliquée par le Groupe URD dans 2 pays (Burkina en juin 2023 et Tchad en avril 2024). La cible de ces formations était du personnel d'ONG humanitaire (logisticiens, chefs de projets...), dans laquelle il a adapté et utilisé des contenus produits lors du Forum REH du 14 avril 2022.	Ce changement reflète une évolution dans sa pratique pédagogique : il est passé d'une production individuelle de contenus à une valorisation de ressources mutualisées et reconnues, permettant de gagner du temps, de crédibiliser son message (du fait que le matériel pédagogique avait été développé par ACF) et de toucher plus efficacement son public, faciliter l'adhésion du personnel humanitaire du fait que le matériel est produit par une organisation du secteur et non par un organisme tiers dont on peut soupçonner parfois qu'ils ne correspondent pas aux réalités de l'humanitaire.	Le 14 avril 2022, via l'animation du Réseau Environnement Humanitaire (REH) par le Groupe URD, a organisé l'intervention d'ACF (Référénte environnement ACF, elle même membre du REH) sur la gestion des déchets humanitaires lors d'une réunion plénière. Le consultant a participé à cette réunion et pu prendre conscience de la qualité du travail réalisé par ACF.
71	TdH	Entre 2021 et 2023, l'équipe Q&R de TdH (en coordination avec l'équipe en charge de la sauvegarde et de la protection de l'enfance) a révisé la procédure interne de catégorisation des plaintes (typologie des feedback et des plaintes, ainsi que les exemples et explications des catégories), en renforçant l'articulation entre les canaux de redevabilité, les principes d'empowerment communautaire et les liens avec les actions de M&E. Cela a conduit à des clarifications dans les procédures, les guides, les supports de formation et le contenu de webinaires et d'un module e-learning à destination de tout le personnel.	L'importance est en effet le climat de confiance inter-ong qui permet une adaptation et clarification des procédures pour qu'elles soient plus compréhensibles et cohérentes. Nous renforçons donc la pertinence de ces procédures et la capacité de les implémenter sur le terrain.	Depuis 2019, le Groupe URD anime le Groupe Redevabilité réunissant régulièrement les ONG humanitaires francophones. Dans ce cadre, URD a organisé des échanges techniques, notamment avec Ground Truth Solutions, Solidarités International, Croix-Rouge et d'autres ONG, autour des mécanismes de feedback, des typologies et des approches communautaires. TdH est membre de ce groupe et à travers la conseillère Q&R, spécialiste MEAL qui a participé à 3/4 sessions et la conseillère "sauvegarde" a participé quelques sessions également.
72	TdH	Entre 2019 et 2020, TdH a intégré le CHS comme référentiel transversal dans la stratégie 21-24 et 25-28. Ce référentiel est devenu le socle structurant de la directive sur le S&E et le learning et du cadre d'indicateurs dit "qualité" pour le cycle stratégique 2025-2028. L'effet permet de ne pas perdre de vue le CHS alors que le processus formel d'accréditation a été reporté.	Le CHS est devenu la base de du cadre d'indicateurs 'qualité des projets' (pour notre cycle stratégique 2025-2028). Cela signifie que les équipes terrain peuvent légitimement mentionner (et démontrer) le fait que TdH s'emploie à mettre en oeuvre les engagements du CHS au travers de ses cadres qualité sans être encore dans une démarche d'accréditation.	En Octobre 2022 le Groupe URD a également coordonné un document commun inter-ONG à travers le Groupe redevabilité pour influencer la révision du CHS, nourri par les critiques et attentes exprimées dans les espaces d'échange. Ces initiatives ont permis à la Direction des opérations et au secteur Q&A de nourrir sa réflexion, d'affirmer la pertinence du CHS dans son contexte et d'aligner stratégiquement TdH avec un standard international partagé, tout en conservant une approche critique.

73	TdH	Entre 2021 et 2022, TdH à travers le Département institutionnel fundraising, en collaboration notamment avec le secteur Q&A, a conduit une revue critique de son processus dit "Ground Accusation Process", centré sur l'acquisition des financements. Ce travail a débouché sur la formalisation d'un nouveau cadre opérationnel jusqu'en 2024 et en nouvelle révision en 2025. La refonte a permis à l'organisation de s'adapter à un modèle économique en évolution, de clarifier les responsabilités internes, et de disposer d'un outil structurant, qui ont évolué au fil du temps, pour ses démarches de mobilisation de fonds.	Ce processus institutionnalisé a permis un meilleur pilotage à travers une structuration renforcée et une systématisation des données d'acquisition des financements et de leur analyse.	Fin 2020, début 2021, le Groupe URD a organisé une mission de consultance sur la revue du processus d'acquisition des financements sur mesure dans le cadre de la revue du modèle de financement de TdH. L'appui a couvert à la fois la méthodologie, l'analyse critique du processus existant de financement, et l'accompagnement à la reformulation du nouveau dispositif. Cette intervention a apporté une crédibilité technique forte, facilitant l'acceptation interne des changements proposés, et l'accélération du processus de transformation.
76	GTS	En janvier 2025, GTS a transformé sa manière de travailler au Tchad, en allant au-delà de la simple collecte de données pour adopter une approche plus opérationnelle, participative et orientée vers l'action. Le projet "De la théorie à la pratique : une réponse de qualité grâce à un dialogue plus localisé et participatif" au Tchad marque une rupture avec les pratiques antérieures où les rapports produits étaient souvent sous-utilisés. Désormais, GTS collabore étroitement avec les partenaires opérationnels sur le terrain au Tchad, en partageant les données et en co-développant des pistes d'action pour améliorer la réponse humanitaire.	<p>Un changement opérationnel profond dans les pratiques de GTS : Traditionnellement, GTS produisait des données de haute qualité à travers des enquêtes rigoureuses, mais les résultats restaient souvent peu exploités : les rapports finissaient dans les tiroirs, sans réelle traduction opérationnelle. Ce projet marque un tournant stratégique majeur : il ne s'agit plus seulement de "donner la donnée", mais d'accompagner les acteurs humanitaires pour définir ensemble les actions à mettre en œuvre à partir des retours des communautés.</p> <p>Une méthodologie renouvelée, orientée vers le changement : Ce projet introduit une nouvelle manière de faire, où la collecte de données devient un point d'entrée vers le dialogue et la co-construction. L'approche cherche un bien commun : faire des données un outil partagé et utile, qui bénéficie à l'ensemble du secteur, et dont l'appropriation est encouragée par les partenaires locaux. C'est une vision de la donnée comme levier de transformation, et non comme une fin en soi.</p> <p>Une réponse au besoin de proximité et d'écoute réelle sur le terrain : Le projet répond à un manque constaté dans les réponses humanitaires : le dialogue avec les communautés et les organisations locales est souvent insuffisant. Ce projet remet le dialogue au cœur du processus, en faisant de la voix des communautés un moteur de l'action humanitaire. Il reconnecte ainsi GTS avec son mandat fondamental : écouter et agir sur ce que disent les gens.</p> <p>Un projet pilote avec un fort potentiel d'apprentissage pour le secteur : En tant que projet pilote, cette initiative est pensée comme un laboratoire d'innovation. Les enseignements tirés de sa mise en œuvre seront documentés, partagés et capitalisés pour inspirer d'autres approches similaires dans d'autres contextes humanitaires. Cela positionne GTS comme un acteur moteur du changement au sein du secteur, avec une vision tournée vers l'amélioration collective des pratiques.</p>	Depuis août 2023, un membre de GTS a rejoint le groupe Redevabilité du Groupe URD, réunions régulières, échanges formels et informels. La participation régulière de GTS dans les échanges a permis une perspective terrain, francophone, et moins institutionnelle, rarement visible dans ces espaces.
77	GRET	En mai 2022, le GRET a adopté la Déclaration d'engagement des organisations humanitaires sur le climat de réduction des émissions carbonées de 50%. Cette signature fait suite à un travail de concertation au sein des membres du GRET débuté en 2021.	Il s'agit de répondre aux besoins des membres du GRET qui recherchaient une ambition commune. L'engagement est utilisé comme moteur de cohésion et comme un argument/ ambition politique qui a été sanctuarisé. Par exemple, cela a guidé la prise de décision concernant les modalités de vie institutionnelle qui sont désormais en présentiel une fois sur deux. (« sans cet objectif de 50% on aurait pas pu atteindre ça », « si on n'avait pas ça, dans notre logique de transformation et de changement, il nous manquerait quelque-chose ». L'objectif, défini par l'adoption de la déclaration d'engagement des organisations humanitaires sur le climat, est devenu un outil puissant et indispensable pour la cohésion des membres du GRET sur la thématique et l'engagement en faveur du climat. C'est un argumentaire clé, sanctuarisé qui permet d'arbitrer certaines décisions. Toutes les décisions tendent à être prises en comptabilité avec l'objectif de réduction de 50% des émissions carbonées.	La déclaration est une initiative des membres du REH, animés par le Groupe URD. En décembre 2020, 10 ONG se sont engagées à réduire leurs émissions de 50 % d'ici 2030 grâce à un certain nombre de mesures. Depuis, 5 autres ONGs se sont jointes pour signer la déclaration.

79	C SUD	En janvier 2025, le CA de CSud demandait une note de constats communs plus ferme et plus audacieuse sur la thématique des partenariats et de la localisation de l'aide.	En effet, les enjeux de pouvoir et de décolonialité étaient évoqués dans la note de constats communs. Le GT a avancé avec prudence dans la formulation de ses constats compte tenu de la diversité des organisations représentées au CA et de la nouveauté du sujet de la décolonialité au sein de Coordination SUD. Cependant, lors du passage de la note de constats au CA pour avoir sa validation, les membres ont demandé à être plus fermes sur les enjeux de pouvoirs. Le CA a souhaité « muscler » la note, ce qui a été un point positif. Il s'agit d'une dimension importante pour CSUD car elle s'inscrit dans un changement majeur dédié (changement 4/4) de la stratégie 2023-2028 de Coordination SUD « En route vers 2030 ». Par ailleurs, les pouvoirs publics attendent de Coordination SUD une position sur le sujet. L'accompagnement au renforcement des ONG françaises nous montre chaque jour les attentes des membres dans l'accompagnement à leurs questions en matière de travail avec les partenaires, de vision de leurs projets associatifs, de relations déséquilibrées et de questionnements profonds sur le rôle et la posture des acteurs et actrices français, au niveau individuel comme organisationnel, etc	Au sein du GT partenariat et localisation, après un travail concernant une note de constat, un travail est en cours concernant une note de positionnement. Le Groupe URD a apporté et alimenté les débats. Il invite à voir plus grand, à élargir les réflexions, par exemple en prenant en compte les enjeux climatiques, les principes de réalités des ONG Françaises. Le Groupe URD contribue à ouvrir les débats avec les autres membres.
83	Groupe de travail déchets	Le 27 Juin 2022, 9 organisations membres : Action contre la Faim, Première Urgence Internationale, Humanité & Inclusion, ACTED, Oxfam, Médecins Sans Frontières, Médecins du Monde, Bioforce et la Croix-Rouge française ont créé un groupe de travail sur les déchets humanitaires à la suite d'un atelier organisé dans le cadre du CDCS (MEAE), avec le Groupe URD comme lead et ACF en co-lead. L'objectif principal de ce groupe est de soutenir les organisations humanitaires dans la prise en compte systématique de la gestion des déchets au sein de leurs projets.	Il s'agit de la première initiative dans le secteur humanitaire francophone où plusieurs ONG se rassemblent spécifiquement pour traiter de la problématique des déchets. Le groupe se positionne comme un espace de travail actif, orienté vers la proposition de solutions concrètes, au-delà d'un simple forum d'échange. Le groupe travail en collaboration étroite avec la coopérative logistique HULO. Ses missions incluent la capitalisation d'expériences sur la gestion des déchets, la création de méthodologies et d'outils partagés, la mutualisation des efforts pour massifier les déchets et évaluer des recycleurs locaux (collaboration avec la plateforme du WREC Log Cluster). La flexibilité du cadre du REH a permis l'émergence et la structuration de ce groupe thématique.	En mars 2022, le GT Déchets a émergé suite à la révision de la gouvernance du REH pour devenir plus opérationnel. En avril 2022, un forum REH sur les déchets a eu lieu, puis un atelier sur les déchets a été organisé le 27 juin 2022 avec le CDCS. En amont de cet atelier, le REH avait aussi fait un questionnaire sur ce sujet qui avait été relayé aux membres du REH pour contributions. La première réunion du GT déchets a eu lieu en septembre 2022. Le GT déchets a ensuite été animé par la chercheuse environnement/climat au sein du Groupe URD avec beaucoup de présentations d'acteurs externes lors des rencontres virtuelles. Le Groupe URD a enrichi le processus en mobilisant des entreprises externes (ex. : fournisseurs ou associations ayant développé des solutions innovantes) afin de nourrir la réflexion avec des pratiques innovantes. Il y a aussi eu une présentation du GT (résultats et perspectives) au HNPW en avril/mai de chaque année depuis 2023 (comme tous les autres déchets).
84	Groupe de travail gestion de déchets et achats durables	Depuis 2023, un membre d'Action Contre la Faim (ACF), représente les deux groupes de travail "Achats durables" et "gestion de déchets" au sein du WREC en participant aux réunions.	Cette participation marque l'entrée des ONG francophones dans un espace de collaboration anglophone structurant, où se co-construisent des référentiels, des outils et des positions communes à l'échelle sectorielle. Elle ouvre également des opportunités de cohérence, d'alignement et de mutualisation entre les outils et les approches du WREC et ceux produits par les groupes "Gestion de déchet" et "Achats durables", évitant la duplication des efforts.	Depuis Juin 2022, le Groupe URD a commencé par animer le GT déchets, qui a ensuite été co-animé avec ACF. Cela correspond à la stratégie du Groupe URD et du REH qui consiste à responsabiliser progressivement ses membres actifs dans l'animation des espaces de travail. Dans le cadre de ce groupe de travail, le Groupe URD s'assure de la bonne coordination/articulation avec les travaux du WREC (par exemple le Groupe URD a contribué à leur mapping sur l'identification de recycleurs dans plusieurs pays : Burkina, Irak, Tchad). Par ses liens avec d'autres initiatives internationales, le Groupe URD a facilité la connexion entre les deux dynamiques (francophone et anglophone).
85	Groupe achats durables	En septembre 2023, la coordinatrice chaîne d'approvisionnement durable chez Action contre la Faim et membre du groupe de travail « Achats durables », à lancé officiellement, lors d'un webinar, la base de données des critères d'achats durables (Sustainable Procurement Criteria Database – SPCD), créée par le groupe de travail du achats durables du REH. Cette base de données collaborative regroupe des critères environnementaux, sociaux et économiques pour 30 catégories de biens et services fréquemment utilisés dans le secteur humanitaire. Elle vise à harmoniser les pratiques d'achats durables et responsables et à faciliter l'intégration systématique de critères durables dans les processus de passation de marchés.	Il s'agit du premier outil structurant, créé de façon collaborative et partagé entre ONG francophones sur les critères d'achats durables. L'outil a aussi été partagé avec d'autres ONG internationales via le WREC et l'IAPJ. L'outil est libre d'accès pour une utilisation la plus large possible, dont les ONG et associations nationales et locales. Il favorise l'harmonisation des pratiques au niveau du secteur et évite aux organisations de partir de zéro pour intégrer des critères durables. Il fonctionne sur un mode collaboratif : les utilisateurs peuvent proposer des modifications ou partager des retours d'expérience. Le questionnaire de retour permet au groupe de travail d'intégrer les modifications proposées pour faire évoluer la version annuellement. À ce jour, 6 ONG ont déclaré utiliser ou intégrer cet outil dans leurs outils internes et pratiques d'achats, renforçant ainsi son impact concret sur le terrain. Le SPCD est très utilisé, par les ONG du REH mais aussi au-delà (par exemple : par People In Need - ONG tchèque non francophone et non membre du REH) qui mentionne pourtant la SPCD dans ses documents.	Depuis 2012, Le Groupe URD avec l'animation du REH, puis en 2023 depuis l'ajout du groupe de travail au REH, permet une résonance et une communication sur les avancées du groupe de travail : animation d'ateliers, représentation externe (telle HNPW), entre autres. L'outil a été conçu à l'initiative de Oxfam Intermon, Humanity and Inclusion avec le soutien actif des autres ONG membres du groupe de travail venant contribuer à l'outil. Son développement a nécessité 3 années de travail collaboratif. En septembre 2023, le Groupe URD a co-animé le lancement de la base de données de critères d'achat durable (SPCD) du GT Achats Durables. Le Groupe URD a appuyé la diffusion de l'outil (webinaire de lancement, communication, relais sur le site internet et assure le suivi du formulaire de feedback). Le SPCD est très utilisé par les ONG du REH mais aussi au-delà (par exemple : par People In Need - ONG tchèque non francophone et non membre du REH) qui mentionne la SPCD dans ses documents sur les achats.

86	JEU	En 2023, le comité de pilotage (Steering Committee) du JEU (Joint Environment Unit), une initiative conjointe du PNUÉ et d'OCHA, a invité le groupe de travail « Évaluations environnementales » du REH (Réseau Environnement Humanitaire). Pendant deux années consécutives, trois membres du groupe ont été mandatés pour participer aux discussions : la chercheuse environnement/climat au Groupe URD, la Responsable du pôle Sécurité Alimentaire et Moyens d'Existence chez Solidarités International, et la Référente Environnement/Climat chez Première Urgence Internationale.	Cette participation a permis une représentation active des ONG francophones dans un espace de gouvernance technique à l'échelle internationale, historiquement dominé par des acteurs anglophones. Elle a contribué à ce que les réalités du terrain humanitaire soient prises en compte dans l'évolution de l'outil NEAT+, favorisant son adaptabilité et son opérationnalité. Ce processus a généré des échanges, entre praticiens et développeurs d'outils, contribuant à améliorer un outil encore récent mais en forte diffusion dans le secteur. Il s'agit également d'une reconnaissance de la compétence technique des membres du groupe francophone, et de leur rôle actif dans les dynamiques globales d'amélioration de la performance environnementale des actions humanitaires.	Depuis janvier 2021, le GT EE a commencé informellement et en mars 2022 il a été créé officiellement. Ce GT a toujours été animé par le Groupe URD. Le Groupe URD a joué un rôle clé dans cette dynamique en assurant une liaison régulière avec les instances internationales, en facilitant la transmission des retours de terrain lors des séances de révision et en contribuant techniquement à l'amélioration du contenu et des fonctionnalités de l'outil.
88	Groupe de travail évaluations environnementales	Entre 2023 et 2024, le groupe de travail "Évaluations environnementales", a co-développé avec plus de 70 ONG françaises et anglo-saxonnes, l'outil MERA (Multi-sectoral Environmental Risks Analysis), visant à identifier, analyser et réduire les impacts environnementaux liés aux projets humanitaires.	MERA est un outil opérationnel, adapté aux contraintes du terrain, qui aide les équipes humanitaires à intégrer concrètement la dimension environnementale dans leurs activités. Pour l'instant peu utilisé par les ONGs, le groupe de travail évaluations environnementales prévoit de mener 2 pilotes cette année. Il permet une évaluation systématique des risques environnementaux et la mise en place de mesures d'atténuation adaptées. Les équipes de différentes ONGs ont été formées à la MERA et l'outil est reconnu comme une référence sectorielle par les bailleurs et les clusters. L'outil a été revu et validé par la DG ECHO ainsi que par plusieurs clusters humanitaires (WASH, santé, logistique...) qui ont montré un intérêt pour l'outil. Il est désormais recommandé par ECHO dans certaines propositions de projet. Le processus de co-construction par un collectif d'ONGs francophones et anglophones est aussi un exemple fort de collaboration intersectorielle, centré sur une approche concrète, partagée et utile.	Entre 2023 et 2024, le Groupe URD, via son rôle d'animation du REH (Réseau Environnement Humanitaire) et du GT EE, a contribué à : structurer les échanges entre les membres du groupe, coordonner la rédaction et la validation technique de l'outil, assurer le lien avec la DG ECHO et d'autres parties prenantes techniques, soutenir la diffusion et l'appropriation de l'outil par les ONG membres. Des sous-groupes sectoriels ont été créés (WASH, SAME, MHPSS, Abril) pour développer l'outil et les référents environnement ont vérifié et modifié l'outil afin qu'il soit correct en termes de réduction des risques.
89	ECHO	En octobre 2024, la DG ECHO a révisé et validé la matrice MERA (Multi-sectoral Environmental Risks Analysis), développée par le groupe de travail « Évaluations environnementales » du REH.	La reconnaissance de la matrice MERA par ECHO marque un changement institutionnel important, avec une prise en compte explicite de l'environnement comme critère de qualité dans les projets financés. - La relecture par les clusters sectoriels montre l'alignement inter-agences autour d'un outil commun, ce qui facilite son adoption par les ONG sur le terrain. - l'outil MERA devient ainsi un référentiel de bonnes pratiques environnementales à l'échelle internationale, en particulier dans les contextes d'urgence et de reconstruction. - Cette reconnaissance renforce la visibilité et la crédibilité du groupe « Évaluations environnementales », ainsi que des ONG francophones, sur la scène humanitaire globale.	Entre 2023 et 2024, le Groupe URD, via son rôle d'animation du REH (Réseau Environnement Humanitaire) et du GT EE, a contribué à : structurer les échanges entre les membres du groupe, coordonner la rédaction et la validation technique de l'outil, assurer le lien avec la DG ECHO et d'autres parties prenantes techniques, soutenir la diffusion et l'appropriation de l'outil par les ONG membres. Des sous-groupes sectoriels ont été créés (WASH, SAME, MHPSS, Abril) pour développer l'outil et les référents environnements ont vérifié et modifié l'outil afin qu'il soit correct en termes de réduction des risques.
97	Groupe redevabilité	Le 6 Octobre 2017, SI, TdH, ACF, HI, coordination sud, Care, F3E, et le Groupe URD, se sont réunis à Plaisians (bureaux du groupe URD) pendant deux jours pour constituer le groupe redevabilité avec pour objectif d'assurer un partage entre pairs informel, confidentiel, francophone.	Sous l'initiative d'ACF et grâce à la capacité d'animation du Groupe URD, ce groupe d'ONG voulait un endroit où les ONGs pouvaient tout partager, des exemples, des outils, des questions (même confidentiels). Le Groupe URD s'engage à animer le groupe et surtout à ne pas postuler à des appels d'offres des ONGs, mais à accompagner les ONGs sur les sujets de redevabilité. Depuis, 13 membres font partie du groupe et se réunissent 1 à 2 fois en présentiel et chaque trimestre à distance.	En novembre 2016, ACF, Solidarités international, TdH et autres ONGs se sont réunis pour explorer la possibilité de créer un groupe pour échanger deux fois par an sur la redevabilité. Les membres des organisations ont demandé au Groupe URD la possibilité d'animer un tel groupe. Ce groupe est inspiré du groupe IM du CartONG.
98	Référent Qualité Groupe URD	Entre avril 2018 et décembre 2021 le référent Qualité et d'autres membres du Groupe URD ont progressivement modifié leur perception du concept de redevabilité dans le secteur humanitaire pour un concept plus concret et opérationnel.	Initialement méfiant à l'égard de ce terme, souvent réduit à des mécanismes de plaintes mal conçus ou mal appliqués, il a choisi de lui redonner une légitimité en s'engageant activement dans une réflexion critique et constructive sur ses véritables composantes à travers le groupe redevabilité du Groupe URD.	Entre avril 2018 et décembre 2021, le référent Qualité du Groupe URD a animé le Groupe Redeabilité se nourrissant des échanges d'autres ONG et participant activement à mieux structurer le concept de redevabilité communautaire sur trois piliers comme c'est actuellement.

99	MSF	Le 29 janvier 2025, MSF a organisé un atelier stratégique sur l'engagement environnemental avec des représentants de plusieurs sections : MSF France, MSF États-Unis et MSF Australie, à Paris auquel la chargée de recherche environnement / climat du Groupe URD est invitée à présenter l'étude « Objectif de décarbonation juste et équitable pour une ONG internationale ».	L'objectif de l'atelier était de discuter collectivement de la faisabilité, des implications éthiques et des trajectoires de décarbonation envisageables pour le mouvement MSF. Ce travail a influencé d'autres sections de MSF (MSF États-Unis, Australie...) qui potentiellement réévaluent leur position sur l'engagement environnemental. Le travail du Groupe URD se retrouve face à plusieurs sections de MSF.	<i>En lien avec contribution 57</i> <i>En lien avec contribution 101</i>
101	MSF	En septembre 2024, MSF France, sollicite le Groupe URD pour réaliser une étude sur les objectifs de décarbonation, financée sur fonds propres de MSF. Cette commande donne lieu à la production du rapport intitulé « Objectif de décarbonation juste et équitable pour une ONG internationale », finalisé par le Groupe URD en décembre 2024 et présenté au CRASH et à MSF.	En 2020, MSF France ne signe pas la Déclaration sur l'environnement par manque de consensus interne et de stratégie structurée sur la faisabilité d'une réduction de 50% des émissions de gaz. Le rapport du Groupe URD questionne notamment la justice climatique, les biais méthodologiques fréquents, et propose des pistes concrètes pour un objectif de décarbonation plus équitable. Ce rapport a été l'un des leviers majeurs qui a permis à Alexandre de déclencher une réflexion de fond chez MSF France sur la pertinence du taux de réduction de 50 %. Cette étude s'inscrit dans une dynamique plus large au sein du groupe REH (Réseau Environnement Humanitaire), qui questionne collectivement la faisabilité de la cible des 50 % de réduction d'émissions. voir aussi les effets # 99, 57	<i>Ce changement est une suite de l'effet # 99</i> Entre 2023 et 2024, l'intégration de cet objectif s'inscrit dans un processus itératif de discussions et d'échanges entre le Groupe URD et MSF France, que le Groupe URD a pu indiquer le détail précis de ces rencontres : Entre 2024 et 2025 : Un membre du groupe URD, en ligne, anime le groupe REH et le groupe de travail decarbonation. Le 7-8 novembre 2023 : Un membre du groupe URD, à Genève, échange avec un représentant de MSF- France sur les objectifs de décarbonation lors de la journée des partenaires du CAA. Le 29 février 2024 : Un membre du groupe URD, en visio conférence, échange avec un représentant de MSF- France sur les ambitions climatiques et les objectifs de décarbonation. Le 03 avril 2024, Le REH organise, en ligne, un webinaire en anglais sur le suivi des engagements de réduction de l'empreinte environnementale des bailleurs et des ONG, un représentant de MSF-France participe. Le 4 juin 2024 : Le Groupe URD a organisé, en partenariat avec Alternatives humanitaires, à Paris, la conférence "Quelle place pour les solidarités internationales dans un monde à + 2°c ? Adapter le secteur de l'aide internationale aux changements climatiques". Un représentant de MSF- France était présent lors de cette conférence et a eu un échange informel avec un membre du Groupe URD. Le 9 septembre 2024 : un membre du Groupe URD, échange avec un représentant de MSF- France sur les hypothèses de trajectoires de décarbonation.
107	MSF	En décembre 2024, l'étude du Groupe URD sur les objectifs de décarbonation est partagée au sein de la Gouvernance de MSF. Partage suite à la réception du rapport à travers la newsletter du Groupe URD comme quelque chose de pertinent pour MSF.	Le rapport de l'étude suscite une attention au sein des personnes des MSF qui se sentent identifiées à la problématique. Cet effet démontre aussi la pertinence des newsletters qui sont ouvertes et lues par des parties prenantes.	En lien avec effet # 57 et 101 Le 23/01/25, le Groupe URD a envoyé une newsletter spéciale à 3206 personnes pour partager le rapport anonyme sur la décarbonation d'une organisation.
108	CRF	En avril 2023, la Croix-Rouge française (CRF) a publié pour la première fois sur son site Qualité-SERA un cadre redevabilité structuré et un guide d'opérationnalisation. Ce cadre met l'accent de manière explicite sur les piliers de la redevabilité communautaire et est accompagné de sa boîte à outils pour appuyer les équipes à l'utiliser sur le terrain.	Pour la Croix-Rouge française (CRF), la publication de ce cadre marque une évolution significative dans la manière d'opérationnaliser la redevabilité, en particulier en introduisant clairement la dimension de redevabilité communautaire. Jusqu'alors, cette dimension n'était pas explicitement développée dans les approches institutionnelles de la CRF, qui se concentraient davantage sur les aspects techniques du suivi-évaluation ou sur la redevabilité vis-à-vis des bailleurs. Un accompagnement auprès des délégations est assuré sur le déploiement des mécanismes de redevabilité communautaire et des échanges réguliers ont lieu entre les délégations via les CoP SERA thématiques : dont la redevabilité est un sujet primordial. En ce sens, ce cadre représente un changement culturel autant qu'opérationnel, avec un fort potentiel d'appropriation dans les programmes à venir.	Entre 2023 et 2024, le Groupe URD, à travers son animation du Groupe redevabilité, met en avant le sujet de redevabilité communautaire. Par exemple, il a facilité des échanges autour des politiques d'engagement communautaire, notamment en relayant l'expérience de HI (présentation d'une démarche institutionnelle, atelier en Belgique, discussion sur les seuils de participation). En novembre 2022, le Groupe URD a organisé et facilité un webinaire sur les leçons apprises dans le cadre de la mise en place d'une politique Qualité, avec la participation de HI et SI. En avril 2024, un autre webinaire a été organisé sur le sujet de la redevabilité dans le cadre de partenariats avec les acteurs locaux.

109	Groupe Redevabilité	Entre mars 2024 et mars 2025, 6 ONGs membres du groupe redevabilité, sous l'initiative de la Croix-Rouge Française, mutualisent les efforts pour la conception et le développement d'une formation en ligne sur la redevabilité communautaire qui est disponible sur la plateforme IFRC et du Groupe URD ouverte à tous. La CRF cofinance le développement de la formation à hauteur de 50% et co-lead le développement de contenu pédagogique avec le Groupe URD.	Pour la première fois, 6 ONG membres du groupe redevabilité co-financent et collaborent pour concevoir une formation en ligne sur la redevabilité communautaire, en partageant guides et outils internes pour le développement du contenu. Cette formation consolide la compréhension commune des 15 ONGs membre du Groupe Redevabilité sur la redevabilité communautaire qui ont fait leur retour sur le contenu. La formation, développée en français et en anglais, sera publiée en juin 2025 et diffusée largement via différentes plateformes, notamment celles de l'URD, auprès de l'ensemble du personnel humanitaire.	Depuis 2019, le Groupe URD a animé le groupe redevabilité avec des échanges sur la redevabilité communautaire d'où le besoin d'une formation émane. Entre mars 2024 et mars 2025, le référent Qualité du Groupe URD et la Responsable du Département Qualité-SERA de la CRF ont assuré la coordination en co-lead avec deux consultantes concernant la conception et le développement de la formation redevabilité communautaire en anglais et en français. Ils ont également assuré le suivi auprès des membres du groupe redevabilité pour concevoir des modules cohérents pour les différentes organisations. 6 ONGs du COPIL ont contribué et 15 ONG ont donné leur avis sur les modules conçus.
110	HI	En 2022, Handicap International a adopté une nouvelle politique qualité, remplaçant l'approche centrée uniquement sur le suivi-évaluation (PSE). Cette politique a permis de structurer un discours organisationnel centré sur la qualité des projets, d'enclencher des discussions entre départements techniques et opérationnels, et d'améliorer la compréhension collective de la qualité comme finalité partagée en dépassant la logique initialement centrée sur le seul suivi-évaluation.	Cet effet illustre une évolution structurelle de l'organisation vers une conception transversale et stratégique de la qualité. Le terme « qualité » devient un langage commun permettant la coopération inter-départementale et influençant la stratégie organisationnelle.	Entre début 2022 et fin 2022, un membre du Groupe URD, a accompagné Handicap International dans un processus de refonte de sa politique qualité. Ce travail s'est déroulé principalement au siège de HI, sous la forme d'un accompagnement structuré en trois phases : Phase de diagnostic : réalisation d'entretiens avec plusieurs départements de HI, analyse des politiques internes existantes (notamment sur le suivi-évaluation), et identification des freins et leviers pour introduire une approche qualité transversale. Phase de co-construction : animation de séances de travail et appui à l'élaboration d'un plan d'action qualité, en lien étroit avec les responsables internes, dont la MEAL Manager du département 3i). Phase de soutien à la mise en œuvre : participation à un comité de pilotage (COPIL) rassemblant des représentants de tous les départements, animation de discussions interservices sur la finalité qualitative des projets et la clarification des rôles.
112	Sidaction	En 2022, Sidaction a structuré un dispositif de suivi-évaluation (DSE) au niveau organisationnel, incluant un document de cadrage, la définition de processus internes, et un plan d'action visant à harmoniser les pratiques entre les différents desks France et international. Ce travail a permis de faire émerger une vision commune du suivi-évaluation dans une organisation où ces fonctions étaient auparavant dispersées, et sans personne dédiée spécifiquement au MEAL.	C'est la première fois que Sidaction formalise un cadre structuré pour le suivi-évaluation à l'échelle de l'organisation. Cela représente une avancée significative vers une professionnalisation de la fonction MEAL, une meilleure articulation entre les entités internes (France/Inter) et une appropriation collective des enjeux de qualité. Ce socle commun ouvre la voie à la pérennisation des pratiques et à un pilotage plus cohérent et transversal des projets.	Entre 2021 et 2022, le Groupe URD, à travers Marie Faou a accompagné Sidaction dans la construction de son dispositif de suivi-évaluation. L'intervention s'est structurée en plusieurs étapes : un diagnostic initial avec entretiens et analyse des pratiques, la co-construction d'un document de cadrage incluant les définitions et processus, et l'animation d'un plan d'action. Le Groupe URD a également facilité les échanges internes entre desks et a collaboré avec CartONG sur les aspects liés aux données et à la visualisation.
115	CRF	Depuis mars 2023, la Croix-Rouge française forme les chefs de projets, les DMI SERA et les équipes programme avec un parcours de formation composé de deux formations: la première sur la gestion de projets de qualité et la deuxième formation sur le déploiement du cadre qualité SERA (suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage). Depuis, 5 formations par an ont lieu.	La concrétisation de ces formations juste après le lancement du département Qualité-SERA contribue au déploiement du cadre qualité-SERA et a été importante pour l'acculturation de l'approche qualité-SERA en interne, très 'nouvelle' dans un premier temps à la CRF, que ce soit pour les équipes siège et terrain. Avant 2023, seulement une formation en gestion de projets existait pour les équipes, sans mention du SERA. Suite à l'accompagnement avec le Groupe URD, le parcours de formation a été développé pour faire le lien entre les deux thématiques.	Voir effet #40 Entre mai 2021 et mars 2022, le référent Qualité du Groupe URD a accompagné la CRF et a contribué à la conceptualisation, la structuration et le déploiement progressif de l'Unité Qualité-SERA. Cet accompagnement a contribué à l'idée et a explicité l'importance de porter le déploiement du cadre Qualité-SERA auprès des équipes, par exemple via une formation.
116	HI	En 2022, Handicap International a intégré des critères d'achats responsables dans sa politique d'achats internes. Ils sont désormais appliqués à l'échelle de l'organisation.	C'est la première fois que des critères environnementaux concrets sont intégrés de façon systématique aux politiques d'achats. Cette standardisation marque une évolution significative vers une prise en compte opérationnelle des enjeux environnementaux, à travers une mutualisation inter-ONG. Cette formalisation contribue à ancrer durablement des pratiques environnementales dans les procédures interne d'HI	<u>Entre 2021 et 2022, le Groupe URD, via sa coordination du Réseau Environnement Humainitaire (REH), a facilité un groupe de travail réunissant plusieurs ONG sur le thème des achats durables, dont HI à travers la présence de la Cheffe de projet Agenda Environnemental, pour co-construire des critères d'achats responsables. Le Groupe URD a animé les discussions, structuré la réflexion et mis en lien les participants, permettant l'émergence d'un outil commun réutilisable qui a été publié le 19 septembre 2023. https://www.environnementhumanitaire.org/ressource/outil-daide-a-la-mise-en-oeuvre-des-achats-durables-spdc-du-qt-achats-durables-septembre-2023/</u>

117	HI	En mai 2023, Handicap International a défini une trajectoire de réduction de ses émissions carbone de -50% à l'horizon 2030 en signant la déclaration d'engagement environnemental. Il s'appuie sur des calculs d'empreinte réalisés collectivement avec d'autres ONG et sur la volonté de s'aligner sur des engagements communs inter-ONG.	Cette trajectoire formalisée engage HI sur une démarche ambitieuse de transformation environnementale. Elle marque un tournant dans la gouvernance climatique d'HI, en articulant vision stratégique et dynamique inter-ONG.	Le 17 décembre 2020, le Groupe REH, anilé par le Groupe URD a présenté la déclaration d'engagement sur le climat lors de la 5e Conférence nationale humanitaire française. À travers ce texte, 10 ONG se sont engagées à réduire leurs émissions de 50 % d'ici 2030 grâce à un certain nombre de mesures. Cette déclaration a été concu par le (REH) Réseau Environnement Humanitaire animé par le groupe URD. Depuis 2020, 5 autres ONGs se sont joint pour signer la déclaration. La participation d'HI à ce cadre partagé a permis à l'organisation de s'aligner sur un objectif ambitieux malgré les incertitudes internes.
118	HI	En 2023-2024, Handicap International a engagé une réflexion interne sur la faisabilité de sa trajectoire climatique (-50% d'émissions), 3 ans après son engagement initial (signature de la charte en 2021). Cette remise en question interroge le réalisme des objectifs actuels au regard des contraintes opérationnelles et éthiques, et pourrait aboutir à une révision des cibles.	Ce débat interne illustre la maturité atteinte dans l'internalisation de l'enjeu climatique, non plus vu comme un bonus mais comme un impératif structurant. La capacité à remettre en cause collectivement les objectifs irréalistes tout en gardant une ambition de transformation constitue un marqueur de progrès dans la gouvernance environnementale	<u>En 2021, Handicap International a signé la Charte sur le Climat et l'Environnement pour les Organisations Humanitaires. Le GT Carbone qui discute des trajectoires carbonées, objectifs et méthodologies associées a coordonné les échanges dans le cadre du groupe de travail Carbone du REH, où HI est partie prenante.</u> https://www.handicap-international.fr/fr/actualites/hi-s-engage-a-reduire-son-empreinte-carbone-
120	Groupe Redevabilité	En 2018, les ONG membres du Groupe redevabilité ont produit leur première note collective sur la redevabilité, marquant une transformation du groupe : d'un espace d'échange vers une production commune des ressources.	Cet effet marque le début du groupe Redevabilité comme collectif qui produit des ressources pour le secteur ONG français sur la redevabilité : Cette dynamique a ensuite permis de renforcer la collaboration inter-ONG autour d'outils, formations, webinaires, et de positionner le groupe comme référent sectoriel Grâce à sa neutralité et à son positionnement reconnu, URD a permis de structurer un espace durable de production inter-ONG sur la redevabilité.	En 2018, la Chargée de recherche du Groupe URD a lancé l'initiative de rédaction de la première note collective à partir d'échange avec des membres du groupe redevabilité. Le Groupe URD a facilité l'animation du groupe, la coordination éditoriale, la publication de la note sur la redevabilité. Ceci a marqué les débuts de la production du Groupe Redevabilité. Cette note a permis d'alimenter une étude plus globale publiée en 2019 et qui a été présentée dans différents forums et au siège de plusieurs organisations.
123	ACF international	En 2024, Sous l'impulsion d'ACF France et pour le réseau ACF international, au-delà du résultat attendu de l'accompagnement sur la production d'un document cadre sur le MEAL, le processus de diagnostic mené a permis de mettre le sujet du MEAL à l'agenda de l'organisation et des individus, mettre à jour les écarts de pratiques et de représentations, de structurer un langage commun autour du MEAL.	C'est la première fois qu'un processus structurant et transversal autour du MEAL est mené dans l'organisation au sein du réseau ACF international. Ce changement représente un pas important vers la reconnaissance institutionnelle du MEAL comme levier stratégique, dépassant les approches techniques ou ponctuelles. Il ancre progressivement la qualité comme enjeu collectif et partagé.	Entre fin 2023 et 2024, le Groupe URD a mené un accompagnement structuré auprès d'ACF France qui a fait suite au diagnostic organisationnel mené par la chargée de recherche du Groupe URD. Accompagnement qui s'est traduit par un accompagnement à distance, par l'organisation de plusieurs réunions de cadrage avec l'ensemble du groupe de travail international MEAL (6 personnes), puis une enquête en ligne et des groupes de discussion). L'objectif de cet accompagnement était d'appuyer le réseau ACF dans la rédaction et la diffusion d'un document de cadrage sur le MEAL. La légitimité reconnue du Groupe URD dans le secteur, ainsi que son positionnement auprès de CHS Alliance, ont renforcé le poids du portage interne.
124	HI	En 2019, au sein de Handicap International, un groupe de travail interne dédié à la redevabilité, animé par le Responsable MEAL, s'est accordé sur une définition commune de la redevabilité, afin d'harmoniser les interprétations internes et de faciliter le travail de production déjà entamé par ce groupe (guides, une boîte à outils ainsi que des procédures internes en lien avec la redevabilité).	En dépassant les divergences terminologiques entre cadres opérationnels et réflexions stratégiques, ce travail a permis d'harmoniser la compréhension interne, de poser un langage commun, d'aligner les interprétation internes et de mieux articuler les niveaux d'action liés à la qualité et à la redevabilité.	En 2018, la chargée de recherche du Groupe URD, dans le cadre de l'animation du Groupe redevabilité, a rédigé la note « Qu'est devenue la redevabilité ? » à partir d'échanges avec des membres du groupe. En 2019, des membres du Groupe URD ont été invités à présenter cette note au siège de Handicap International devant 60 personnes, à l'initiative du responsable MEAL. En plus de cette présentation, cette note a été diffusée en interne (siège et terrain) via les canaux de communication interne.

125	PUI	En septembre 2021, PUI représentée par la responsable des services techniques, a participé, au consortium CHANGE afin de bénéficier du support de CITEPA pendant 8 mois, sur la méthodologie pour réaliser le bilan carbone. Pour PUI ce projet a coûté autour de 11 000 euros et a été financé via les projets comme un sujet transversal.	Chaque ONG membre du CHANGE (créé afin de bénéficier collectivement d'un soutien de CITEPA) a apporté des fonds propres pour mutualiser les ressources. Le montant donné par chaque ONG dépendait du barème, en lien avec le volume opérationnel de l'ONG. Le contrat avec CITEPA a été porté par MDM au nom du consortium. La plupart des membres du CHANGE (y compris PUI) n'avaient aucune connaissance préalable sur la manière de démarrer un bilan carbone ; ce consortium et l'accompagnement de CITEPA ont permis de renforcer significativement leurs connaissances. CITEPA a aidé les ONG à choisir le périmètre de mesure : par où commencer, où s'arrêter, ce qu'il fallait mesurer ou non. Il est important que toutes les ONG comptabilisent les mêmes éléments afin d'être cohérentes et de pouvoir mener un plaidoyer commun. En groupe, les ONG qui comptabilisent de la même manière disposent de davantage de leviers pour expliquer que la transition écologique a un coût, mais aussi pour comparer leurs trajectoires et vérifier si elles vont dans la bonne direction. La mutualisation des efforts avec le REH pour contractualiser CITEPA a permis à PUI de démarrer son bilan carbone. Cette modalité a également permis à PUI de financer l'expertise environnementale à un moindre coût.	Entre octobre 2019 et décembre 2020, le Groupe URD et les membres du groupe REH, ont préparé la Déclaration d'engagements des organisations humanitaires sur le climat. Le 17 décembre 2020, un membre du Groupe URD, en ligne, a présenté la déclaration d'engagement sur le climat lors de la 5e Conférence nationale humanitaire française. À travers ce texte, 10 ONG se sont engagées à réduire leurs émissions de 50 % d'ici 2030 grâce à un certain nombre de mesures. Cette déclaration a été conçue par le (REH) Réseau Environnement Humanitaire animé par le groupe URD. Depuis 2020, 5 autres ONGs se sont jointes pour signer la déclaration. Lien effet 52
127	PUI	En 2023, sur les données d'activités 2022, PUI a fait son premier bilan carbone.	PUI fait le choix de réaliser son bilan carbone en interne, sans avoir recours à un consultant externe. PUI devrait effectuer son deuxième bilan en 2026 ou 2027, en fonction de ses capacités financières. Ce bilan a été rendu possible grâce à l'accompagnement de CITEPA, mais aussi grâce à la formation ABC reçue par certains membres du REH. Pour PUI, un point important a été de se rendre compte que le suivi de la consommation énergétique n'était pas suffisamment structuré, tant au sein des missions que du siège. Voir aussi l'importance de l'effet #125.	Le 17 décembre 2020, un membre du Groupe URD, en ligne, a présenté la déclaration d'engagement sur le climat lors de la 5e Conférence nationale humanitaire française. À travers ce texte, 10 ONG se sont engagées à réduire leurs émissions de 50 % d'ici 2030 grâce à un certain nombre de mesures. Cette déclaration a été conçue par le (REH) Réseau Environnement Humanitaire, animé par le groupe URD. Depuis 2020, 5 autres ONGs se sont jointes pour signer la déclaration.
128	PUI	En avril 2024, PUI a finalisé et envoyé depuis son siège à Paris par mail à ses missions terrain, une Politique Environnement avec des engagements concrets sur les enjeux environnementaux. En parallèle de cette Politique, PUI a travers une Task Force Environnement au siège a établi un plan d'action pour réduire l'empreinte carbone et environnementale, notamment sur la logistique et sur les achats des projets. Ce plan d'action n'est pas un plan chiffré avec des cibles concrètes mais un plan avec des recommandations claires.	PUI est très dépendant de la vie des missions. Sur le terrain il n'y a pas et il est peu probable qu'il existe un poste financé sur l'environnement au sein des missions. Donc ce sujet, dépend de la logistique et des chefs de projets généralistes. PUI dépend donc de la volonté des staff et de leur budget c'est pourquoi les recommandations ont été communiquées. Suite à ses recommandations, des petits changements se voient au niveaux des missions par exemple : - plus d'installations de sources d'énergie solaires et meilleurs suivi des consommations énergétiques - plus d'évaluations environnementales du type NEAT+ (en lien avec engagement PUI + exigences bailleurs). Depuis cet envoi, il y a eu des formations et des sensibilisations sur les enjeux carbone et les enjeux énergétiques (installation de panneaux solaires en particulier).	Le 17 décembre 2020, un membre du Groupe URD, en ligne, a présenté la déclaration d'engagement sur le climat lors de la 5e Conférence nationale humanitaire française. À travers ce texte, 10 ONG se sont engagées à réduire leurs émissions de 50 % d'ici 2030 grâce à un certain nombre de mesures. Cette déclaration a été conçue par le (REH) Réseau Environnement Humanitaire animé par le groupe URD. Depuis 2020, 5 autres ONGs se sont joint pour signer la déclaration. Lien avec effet # 127
129	PUI	En 2024, PUI a revu ses critères d'achats pour inclure une partie environnementale. Un partage des nouveaux critères d'achats durables a été fait auprès des Coordinateurs en logistique pendant un atelier dédié. Les critères d'achats durables ont été inclus dans les formats de demande d'achats (expression du besoin) et dans l'analyse des offres.	L'outil est concret, utile et utilisable immédiatement par les équipes opérationnelles. Sur ces critères, il y a des choses sur lesquelles PUI a un levier d'action, acheter moins de plastique par exemple.	Voir effet et contribution # 85
130	CRF	En avril 2025, la direction de la Croix Rouge française a validé pour la stratégie 2025-2030 les engagements sur l'environnement. A travers cette stratégie la CRF s'engage à "Intensifier notre action pour renforcer la capacité des populations à s'adapter aux impacts des crises climatiques et environnementales (en augmentant la compréhension des risques ainsi qu'en renforçant les capacités des communautés, des SN et de nos propres collaborateurs) et à "Accroître notre capacité à comprendre les risques climatiques et environnementaux : Améliorer notre connaissance des risques climatiques et environnementaux en effectuant des analyses approfondies".	Pour la première fois l'environnement fait partie des engagements dans la stratégie pluriannuelle de la CRF.	En décembre 2020, le REH, facilité par le Groupe URD, a préparé la Déclaration d'engagement des organisations humanitaires sur le climat. (voir effet # 159). Le CRF a signé cette déclaration, ce qui a servi comme soutien en interne pour trouver un consensus autour de ce sujet.

131	CRF	En septembre 2024, un membre de la CRF prépare et finalise à Paris la feuille de route environnement en préconisant l'utilisation des outils NEAT+ et du MERA auprès de Desks et collaborateurs CRF.	La feuille de route permet d'ancrer les objectifs au niveau des terrains. L'utilisation des outils NEAT+ et de MERA change la pratique des équipes, qui utilisaient le VCA comme outil d'analyse, lequel ne répondait pas à ces enjeux. En complément de la feuille de route, une formation est assurée en interne pour appuyer les équipes.	<p><u>Voir la contribution des effets # 63 et #88</u></p> <p><u>Depuis janvier 2023, ECHO a rendu obligatoire à travers les minimum environmental requirements (MER), de faire des évaluations environnementales au moins sur tous les projets WASH et shelters.</u></p> <p><u>En février 2023, le GT EE a publié des tutoriels vidéos sur le NEAT+ en février 2023 : https://www.youtube.com/playlist?list=PL-WdTSMONpFVIBjs2ouAJWf45ku9k96KJ</u></p> <p><u>En mai 2023, le GT EE a fait le mapping des différents outils en mai 2023. Il a été communiqué largement (et un peu updaté) en février 2025 (Mapping d'outils d'évaluation et screening environnementaux, GT évaluations environnementales, février 2025 – Réseau Environnement Humanitaire)</u></p>
132	CRF	En février 2025, au sein de la Direction des opérations internationales de CRF est validée la feuille de route préparée sur les risques climatiques et environnementaux et est présentée à la RAI le 6 juin et en plénière le 19 juin 2025.	La validation de la feuille de route souligne que les enjeux climat et environnementaux sont reconnus comme des sujets transversaux, qui ne relèvent pas uniquement de la logistique. La RAI (Réunion Action Internationale) rassemble l'ensemble des country managers, des responsables techniques et des responsables de pôles, pour discuter des grands axes stratégiques et des besoins des terrains. Le fait que la thématique environnement y soit abordé reflète à la fois une demande forte des équipes terrain d'en faire davantage sur ces enjeux et la volonté de la gouvernance de répondre à la crise climat-environnement.	Contribution effet # 131
133	CRF	Le 16 avril 2025, la Direction des opérations internationales du CRF envoie une note de cadrage stratégique aux équipes sur l'environnement. Le texte est le suivant : <i>"les considérations climat-environnement doivent être intégrées de façon transversale dans nos actions, en s'articulant autour des quatre axes de la feuille de route dédiée : S'adapter et/ou réduire les impacts environnementaux en adoptant des pratiques durables, Définir des objectifs clairs et mesurer nos progrès afin de garantir une amélioration continue, Renforcer les connaissances et la compréhension des risques climatiques et environnementaux, ainsi que des bonnes pratiques, en interne"</i>	L'effet montre que la Gouvernance est convaincue de l'importance des enjeux sur le climat et l'environnement.	Contribution effet # 131
134	CRF	Depuis Septembre 2024, la Direction des opérations internationales du CRF pousse à une participation plus active de la CRF aux forums au niveau internationale comme par exemple ceux organisés par la DG ECHO, la CDCS et CAA.	L'effet démontre qu'en interne le sujet est perçues comme très important et que la tendance chez les Directeurs et Directrices change. Cela devient un sujet de la direction et non un sujet seulement de la supply chain ou de la logistique comme auparavant. Le CRF a participé par exemple : - Le 28 novembre 2024 au forum "Mieux prendre en compte la dimension climatique et environnementale dans la réponse humanitaire CDCS et CAA" - Le 12-14 mai 2025 au forum "Environmental Sustainability and Procurement workshops organiser par DG ECHO et le CDCS"	<p>Le 10 mars 2023 et le 5 avril 2024 le Groupe URD a organisé une réunion de DGs du REH, ce qui était une opportunité pour les Directeurs et Directrices d'écouter les positions d'autres DG sur l'environnement et de discuter avec d'autres DG sur la thématique environnement. Ce n'est pas le même levier d'influence que lorsqu'il s'agit d'un membre de l'équipe du CRF ou un membre REH qui parle du sujet.</p> <p>En lien également avec les effets #130 et 160 sur la déclaration d'engagement des organisations humanitaires sur le climat du REH.</p>
135	CRF	Depuis septembre 2024, le Senior environmental Advisor et le Département supply chain de la CRF, ont démarré une révision du MOPI achats pour intégrer les critères des achats durables.	Cette révision va impacter la sélection des fournisseurs de la CRF.	Contribution de l'effet # 85
136	Groupe REH	Le mai 2025, Le Conseil Norvégien pour les Réfugiés (ancien membre du Steering Committee) propose au REH de postuler auprès d'ECHO pour avoir un financement et assurer le suivi et la mise à jour des outils NEAT+ et MERA.	Le désengagement des acteurs américains a révélé un besoin critique de maintenance des outils NEAT+ et MERA, renforçant la reconnaissance du REH comme acteur légitime pour en assurer la pérennité	<p>Voir effet 63</p> <p>En mai 2025 NRC et le Global Food Security Cluster sollicite le GT EE du REH pour répondre ensemble au HIP ECHO (sur NEAT+ et MERA) Finalement, c'est le Groupe URD (et pas le GT EE) qui accepte de répondre favorablement à la demande du GFSC car le GT EE ne veut pas se positionner sur cet appel. Quant à NRC, le GT EE leur a fait une proposition pour être effectivement inclus dans la proposition de projet mais ils n'ont pas donné suite. Le Groupe URD a été la courroie de transmission des informations et d'animation des réflexions à ce sujet avec les différents interlocuteurs</p>

137	MDM F	En début 2022, Médecins du Monde France à Paris décide d'ouvrir un poste en lien avec l'éco-responsabilité.	Pour la première fois chez Médecins du Monde, un poste dédié à l'environnement a été créé. Auparavant, un groupe de salarié-es se réunissait pour réfléchir aux enjeux environnementaux et avait rédigé une note à destination du Conseil d'administration afin de demander la création de ce poste. En raison du manque de profils formés à la fois aux enjeux environnementaux et humanitaires, le poste est resté vacant pendant un an avant d'être pourvu. Suite au recrutement, une politique d'éco-responsabilité a été rédigée. Ce travail se poursuit aujourd'hui avec le recrutement d'une seconde personne, qui travaillera en priorité sur les bilans carbone, appuyée par une feuille de route et un plan d'actions visant à respecter les engagements pris. Par ailleurs, l'éco-responsabilité a été intégrée dans les fiches de poste des fonctions support au siège, notamment au sein de la direction logistique, des achats et de l'informatique.	Depuis 2012, le Groupe URD facilite le REH qui a développé la Déclaration d'engagements sur le climat en Décembre 2020 et qui a été signé par MDM, en décembre 2020. <i>C'est une effet indirect de l'effet #159</i>
138	MDM F	En juin 2024, le CA de MDM France a validé un engagement global sur l'environnement avec un enveloppe de 4 millions d'euros jusqu'à 2030 pour soutenir des initiatives au niveau du siège, de la France et à l'international.	L'enveloppe « Réserve écoresponsabilité » a pour objectif d'accélérer les initiatives écoresponsables et de réduire l'impact environnemental des activités de MDM-F. Elle permet de financer, totalement ou partiellement, des actions visant à limiter l'empreinte environnementale de l'organisation. Ce fonds peut : compléter un financement bailleur, soutenir des projets non financés, être mobilisé comme levier pour appuyer des actions non couvertes ou partiellement couvertes par d'autres financements.	Depuis 2012, le Groupe URD facilite le REH qui a développé la Déclaration d'engagements sur le climat en décembre 2020 et qui a été signée par le Directeur Général de MDM France. Le 10 mars 2023, deux membres du Groupe URD, modératrices du Réseau Environnement Humainitaire (REH), ont organisé une réunion hybride, en présentiel dans les bureaux d'Action Contre la Faim (ACF) et en ligne, réunissant 27 participants, dont les Directeurs généraux et les référents environnement des ONG membres du REH. Le DG de MDM a été présent à cette réunion.
139	MDM F	En novembre 2024, le Responsable éco-responsabilité de MDM France, pilote et finalise la rédaction d'un guide pour les équipes terrain sur les MER d'ECHO. Ce guide est partagé aux équipes par le service des fonds institutionnels dans les documents pour les propositions de projet.	Ce guide constitue une feuille de route opérationnelle pour les équipes terrain, en clarifiant les exigences environnementales de la DG ECHO et en facilitant leur traduction concrète dans la conception des projets. Il permet aux équipes d'anticiper et d'intégrer les coûts liés aux actions environnementales dès la phase de budgétisation, améliorant ainsi la qualité et la conformité des propositions. Le guide facilite également le fléchage des projets vers l'enveloppe dédiée de 4 millions d'euros (voir effet #138). Un retour d'expérience sur son utilisation est prévu d'ici septembre 2025 afin d'identifier les éléments ayant bien fonctionné et les axes d'amélioration.	En mars 2022, les MER ont été officiellement lancés lors du premier Forum Humanitaire Européen et ils sont devenus obligatoires en janvier 2023. Lors du Forum REH du 5 janvier 2023, le REH a aussi relayé la consultation sur les indicateurs environnementaux liés aux MER. Il faut toutefois préciser que le sujet des MER ont été discutés dans de nombreux forums à cette époque, notamment au sein du REH dont MDM-F fait parti.
140	MDM F	En 2024, La mission Burkina Faso de Médecins du Monde a diminué son fret aérien de 80% au profit du fret maritime.	Cela montre l'engagement concret de MDM sur le sujet de l'environnement.	Voir contribution effet #138
143	Autorités et ONG de Tripoli	En septembre 2022, les autorités locales Tripoli (Mairie, inter-communalité) les services de secours (pompiers), plusieurs ONG locales et le Gouvernorat du Liban-Nord ont mis en place une cellule de crise, accompagnée de protocoles opérationnels de gestion des catastrophes.	Il s'agit d'un effet direct sur les capacités de réponse en contexte urbain, avec un renforcement durable des dispositifs institutionnels.	En août 2020, à la suite de l'explosion survenue au port de Beyrouth, l'équipe du Groupe URD ont conduit une mission post-blast dans le cadre du projet APIC. Cette mission a donné lieu à la production d'un rapport. (https://www.urd.org/en/publication/report-real-time-evaluation-after-the-explosion-in-beirut-4-august-2020/). Dans la continuité de cette intervention, le Directeur Veille et Prospective du Groupe URD, s'est rendu à Tripoli, où, entre août et la fin de l'année 2020, et a accompagné sur le terrain la mise en place de protocoles de gestion de crise, en collaboration avec les autorités locales (Mairie, inter-communalité) de Tripoli, les ONG locales libanaises actives dans la région de Tripoli et les partenaires du projet, notamment Bioforce. Responsable du volet "gestion de crise", le Groupe URD a contribué à définir les procédures à suivre et les rôles à activer en cas de catastrophe. Le Directeur Veille et Prospective du Groupe URD a partagé les enseignements tirés "à chaud" de la mission à Beyrouth ainsi que les recommandations issues du rapport, notamment sur les risques d'inondation menaçant le port de Tripoli, pour lesquels le pays ne dispose d'aucune préparation adéquate.

144	Cellule de crise du Gouvernorat de Tripoli	Les 6 et 7 février 2023, à la suite du tremblement de terre survenu en Turquie, la cellule de crise du Gouvernorat du Liban - Nord (Tripoli) (réunissant la mairie, les pompiers, le gouvernorat et des représentants d'ONG s'est immédiatement mobilisée, activant sans délai les protocoles opérationnels de gestion des catastrophes.	Le chef des pompiers a directement contacté Directeur Veille et Prospective du Groupe URD pour souligner que, grâce aux travaux réalisés en septembre 2020 avec son appui, la ville de Tripoli aurait été prête à intervenir efficacement si des dégâts avaient touché sa zone. Cet échange témoigne de la mise en œuvre concrète des protocoles élaborés par les acteurs locaux. Le fait que les protocoles aient été activés dans une situation réelle témoigne de leur ancrage et de leur utilité.	En août 2020, à la suite de l'explosion survenue au port de Beyrouth, l'équipe du Groupe URD ont conduit une mission post-blast dans le cadre du projet APIC. Cette mission a donné lieu à la production d'un rapport. (https://www.urd.org/en/publication/report-real-time-evaluation-after-the-explosion-in-beirut-4-august-2020/). Dans la continuité de cette intervention, le Directeur Veille et Prospective du Groupe URD, s'est rendu à Tripoli, où, entre août et la fin de l'année 2020, et a accompagné sur le terrain la mise en place de protocoles de gestion de crise, en collaboration avec les autorités locales (Mairie, inter-communalité) de Tripoli, les ONG locales libanaises actives dans la région de Tripoli et les partenaires du projet, notamment Bioforce. Responsable du volet "gestion de crise", le Groupe URD a contribué à définir les procédures à suivre et les rôles à activer en cas de catastrophe. Le Directeur Veille et Prospective du Groupe URD a partagé les enseignements tirés "à chaud" de la mission à Beyrouth ainsi que les recommandations issues du rapport, notamment sur les risques d'inondation menaçant le port de Tripoli, pour lesquels le pays ne dispose d'aucune préparation adéquate.
145	Institutions Onusiennes (PAM) et ONG internationales (CARE, world vision)	Entre juillet 2022 et début 2023, les agences humanitaires (PAM, agences impliquées dans le cash transfert comme partie de la réponse humanitaire : CARE, World Vision) ont adapté leurs mécanismes de transfert monétaire durant la guerre en utilisant les mécanismes de transfert cash déjà existant en Ukraine, notamment développés en post-Covid, mais non-connus par ces acteurs.	L'utilisation de ces mécanismes a permis d'éviter les duplications, de mieux comprendre les circuits existants et d'optimiser l'organisation des réponses en transferts monétaires en Ukraine, tout en favorisant leur ancrage local.	<u>En juillet 2022, le Groupe URD, dans le cadre du projet APIC, a mené une mission d'analyse post-crise de 5 semaines en Ukraine. Cette mission a débouché sur un rapport structuré diffusé le 28 août 2022, contenant des leçons apprises sur le sujet des transferts financiers (chapitre 5.3.2) diffusées rapidement (format 5-6 pages) à des acteurs humanitaires, y compris des autorités nationales. Une vidéo a également été réalisée et diffusée à l'issue de cette mission. Le contenu a été mobilisé dans des espaces de coordination humanitaire.</u>
149	Morija	En octobre 2024, l'association Morija a adopté une politique SERA interne qui définit les méthodes de travail de l'organisation pour l'ensemble de son personnel au siège en Suisse et dans ses 4 pays d'intervention (Burkina Faso, Tchad, Cameroun et Togo) pour atteindre ses engagements en matière de qualité.	Cette organisation n'avait pas de politique SERA jusqu'à présent, car c'est une organisation de petite taille dont la majorité des projets sont au Burkina Faso, ainsi que dans 3 autres pays (Togo, Cameroun et Tchad).	Entre octobre 2022 et mai 2023, le Groupe URD a mené un accompagnement de 10 jours auprès de l'association Morija. Cet accompagnement a été coordonné côté Morija par le coordinateur SERA (basé au Burkina Faso), point focal du processus, avec l'implication des chargées de projet au siège. L'accompagnement a combiné des temps de formation au SERA, des ateliers de travail en équipe, ainsi que des échanges avec les Directeurs de projet sur le terrain. À l'issue de ces phases de formation et de cadrage, le référent qualité du Groupe URD et le coordinateur SERA de Morija ont conduit des sessions de travail dédiées à la rédaction de la politique SERA. Compte tenu des difficultés rencontrées par Morija pour initier ce chantier sans une maîtrise suffisante des enjeux SERA, le référent qualité du Groupe URD a rédigé une première ébauche de la politique, transmise à Morija pour relecture et finalisation. Le document a été finalisé en septembre 2024.
150	ACF	Le 10 janvier 2025, ACF a contracté le Groupe URD pour la réalisation d'une 1ère Evaluation Itérative avec Mini Séminaire (EIMS) dans un projet d'appui à la résilience communautaire au Burkina Faso et en Côte d'Ivoire (projet Yeretali).	Les EIMS sont une modalité d'évaluation développée par le Groupe URD et utilisée depuis de nombreuses années par les chercheurs du Groupe URD. En revanche, elle n'avait pas encore été utilisée par d'autres acteurs jusqu'à présent et le Groupe URD n'avait pas réalisé de prestation de service avec les EIMS. Le fait que ACF soit intéressé par cette modalité est une preuve de sa pertinence dans des contextes de crises comme au BF et de son potentiel d'utilisation par d'autres acteurs. En effet, jusqu'à présent, peu d'acteurs connaissaient cette méthode d'évaluation plus agile et souple.	Le Groupe URD réalise des EIMS depuis longtemps, mais cela restait une modalité interne. Toutefois, le Groupe URD a été amené à faire des EIMS dans le cadre de projets en consortiums avec d'autres acteurs (comme ACF) au Mali (projet KEY), au Tchad (PASFASS et RESILAC). Le Groupe URD a communiqué sur cette modalité autour de lui lors d'événements divers, et sur sa pertinence dans des contextes de crise. Les EIMS sont d'ailleurs répertoriés dans les méthodes de suivi & évaluation agile (cf. guide de l'agilité URD, podcasts) et est utilisé comme exemple dans les formations données par le Groupe URD sur la gestion de projet, les évaluations et l'agilité.
151	JEU UN	A partir de septembre 2024, la Joint Environment Unit (JEU - UN Environment Programme / OCHA) à Genève, a mis à jour ses contenus de formation sur la prise en compte des enjeux environnementaux sur la base des conseils du Groupe URD, principalement sur l'aspect pédagogique de la formation, pour la rendre plus accessible, moins technique et plus adaptée à un public large.	La JEU joue un rôle clé dans le secteur humanitaire et dans la prise en compte des enjeux environnementaux. Les suggestions d'améliorations du Groupe URD auront ainsi un impact sur les formations futures du secteur.	En juin 2024, le Groupe URD en lien avec un consultant expert environnement (effet 67) a dispensé une formation sur l'environnement au Liban. Une personne de la JEU, était parmi les participants mais travaillait à ce moment-là pour la Croix Rouge Libanaise, une fois à la JEU elle a contacté le Groupe URD pour avoir des avis et suggestions d'améliorations sur les modules de formations sur la prise en compte de l'environnement. Une personne du Groupe URD a revu les contenus et a partagé des commentaires / a participé à des réunions avec la JEU.

152	ACF	En juillet 2024, ACF International a publié son premier bilan carbone sur des données de 2021.	Grâce à cette publication, ACF a pris des engagements formels de réduction de son empreinte carbone. Par ailleurs, ils ont signé la Déclaration d'engagement en décembre 2020. Ce Bilan Carbone est très important pour eux car c'est leur état initial de référence sur lequel va se baser toutes les mises à jour futures et l'actualisation de la trajectoire.	ACF a signé la déclaration d'engagement en décembre 2020, quand il n'y avait pas encore de GT carbone. Les groupes de travail sont apparus grâce au consortium CHANGE, qui a mené à la révision de la gouvernance du REH qui a permis la création des GT dont le GT carbone. Le Groupe de Travail carbone du REH, facilité par groupe URD, traite de la réduction des émissions carbone de ses participant.e.s. ACF participe à ce GT et dans ce cadre, a consulté le groupe de travail carbone (GT carbone) du REH, ce qui lui a permis de poser les bases de son bilan carbone. C'est à travers différentes consultations et les échanges au sein du GT carbone qu'ACF a découvert les outils et les pratiques nécessaires à la réalisation de ce bilan. En tant que secrétaire du REH, le Groupe URD a appuyé la diffusion (via cite internet et communication). De plus, le Groupe URD assure un suivi annuel de la déclaration d'engagement Déclaration d'engagement des organisations humanitaires sur le climat.
153	Fleet Forum	Le 4 décembre 2024, lors de sa réunion annuelle, le board de Fleet Forum a proposé à ses 40 membres un plafonnement carbone.	L'adoption de cette stratégie par l'organisation reste en discussion mais il s'agit d'une première fois où est mis en discussion un plafonnement carbone. Si le Fleet Forum adopte la stratégie de plafonnement des vols, cela pourrait significativement réduire leurs émissions, sachant qu'une grande partie de leur empreinte vient des déplacements en avion. Le Fleet Forum étant un réseau, ses membres pourraient s'inspirer de ces démarches et les appliquer au sein de leurs propres organisations.	Lors d'un échange le XXX avec le Fleet Forum, la Chargée de Recherche environnement / Climat du Groupe URD a présenté la stratégie de plafonnement des vols du Groupe URD.
154	CAA	En juin 2024, le Climate Action Accelerator (CAA) a intégré la stratégie de plafonnement de vols comme un exemple concret dans son travel toolkit en ligne. Le travel tool kit est un guide qui fourni aux organisations un ensemble de ressources et de stratégies pour intégrer des politiques et des procédures visant à réduire l'empreinte carbone et environnementale de leurs déplacements. (https://climateactionaccelerator.org/wp-content/uploads/2024/11/Toolkit-Travel.pdf).	Le CAA est un acteur de premier plan qui accompagne de nombreuses organisations dans la transition écologique. En intégrant la stratégie de plafonnement des vols dans son toolkit, il légitime cette approche et la met à disposition d'un large réseau. Le toolkit est un 'living document' avec le but d'inspirer des organisations d'adopter une politique de réduire les émissions CO2.	En juin 2024, la Chargée de recherche environnement / Climat a participé à un workshop interne du CAA sur le business travel, où elle a présenté la stratégie de plafonnement des vols mise en place par le Groupe URD. Puis il y a eu mails et échanges en visio avec le CAA.
155	WREC	En juillet 2024, WREC (coordonné par le Global Logistics Cluster) a inclus l'exemple de stratégie de plafonnement des vols du Groupe URD dans leur MOOC (Massive Open Online Course) consacré aux conseils sur les déplacements durables. La coalition WREC est une coalition d'organisations humanitaires - le Conseil danois pour les réfugiés (DRC), la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR), Save the Children International et le Programme alimentaire mondial des Nations unies.	Cela permet une large diffusion de cette approche, avec un potentiel d'adoption par de nombreux professionnels du secteur ayant accès au MOOC.	En juillet 2024, en réponse à la sollicitation du WREC, la Chargée de recherche environnement / Climat a fourni par e-mail des explications détaillées et des données sur la mise en œuvre de cette stratégie de plafonnement des vols.
156	ALNAP	Le 16/09/25, ALNAP a mis à jour son guide pour l'utilisation des critères OCDE DAC pour les évaluations de projets afin d'y intégrer l'environnement et le changement climatique comme thématique prioritaire en utilisant notamment des conseils du Groupe URD	Le guide d'évaluation d'ALNAP, qui existe depuis 2006, a déjà été téléchargé plus de 15 000 fois, ce qui en fait une référence pour les évaluateurs humanitaires du monde entier. L'environnement et le changement climatique n'était est pas pris en compte dans les critères OCDE DAC et assez peu dans le guide ALNAP. Dans le cadre de la révision, ALNAP a mené des consultations et a identifié ces 2 thématiques comme des enjeux prioritaires à renforcer en lien avec l'utilisation des critères. En intégrant ces nouveaux critères, cette révision assure une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et climatiques des interventions humanitaires à grande échelle et renforce leur utilisation dans des évaluations de projet. Le nouveau guide aura une durée de validité d'environ une dizaine d'années.	En novembre 2023, l'ALNAP a contacté pour la première fois le Groupe URD afin de contribuer à l'organisation d'un événement dans le cadre de la consultation pour la révision du guide d'utilisation des critères OCDE DAC dans l'évaluation. Des membres du Groupe URD ont participé à cet événement en juin 2024. En septembre 2024 l'ANALP a de nouveau sollicité le Groupe URD pour contribuer à la révision du guide. Le Groupe URD a alors apporté son expertise en partageant des sources (état des lieux des différents réseaux, la montée en conscience des enjeux environnementaux, ainsi que le rôle des bailleurs) et en commentant le premier brouillon du document. Suite à cela, le Groupe URD a été invité à rejoindre le comité de pilotage de la révision (qui, finalement, n'a pas eu lieu).
157	Coordination-Sud /CCD	En septembre 2024, la Commission Climat et Développement (CCD) de Coordination Sud a créé un module de e-learning intitulé « Les approches de réduction d'empreinte carbone et environnementale (RECO) », portant sur la prise en compte des impacts environnementaux et des approches locales, en intégrant les recommandations du REH. Cette formation est proposée dans le cadre du projet PAMOC4, porté par le Gret, CARE France, le Geres, Électriciens Sans Frontières et le CARI, et cofinancé par l'AFD.	Ce module de e-learning sur la RECO est ouvert à tous et constitue une ressource accessible pour les acteurs humanitaires souhaitant mieux intégrer les enjeux environnementaux dans leurs pratiques. 4 autres organisations ont été sollicités. Ce module revêt une importance capitale car les évaluations environnementales sont considérées comme la priority action n°1 du donor greening WG https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/document/download/08797bca-fa39-4606-9b90-9d9fc8c035f1_en?filename=common-donor-greening-priority-actions-2025.pdf	En septembre 2024, l'animatrice du REH, membre du Groupe URD, a été sollicitée par CARE France, membre de la Commission Climat et Développement (CCD) de Coordination Sud et également membre du COPIL REH, pour apporter des recommandations sur le module 4 du e-learning sur la RECO. Elle a partagé des commentaires détaillés, et des ressources complémentaires. L'animatrice du REH a été invitée à intervenir lors du webinaire de lancement du module, le 20 novembre 2024, pour partager l'expertise du REH.

158	UNICEF	À la suite d'un événement organisé par le CAA le 28 novembre 2024, l'UNICEF France a contacté l'animatrice REH par e-mail pour en savoir plus sur le Réseau Environnement Humanitaire (REH) et la Déclaration d'Engagement des Organisations Humanitaires sur le Climat ainsi qu'une volonté d'échanger davantage sur ses objectifs, ses ressources et ses modalités d'adhésion.	L'intérêt manifesté par l'UNICEF après cette intervention illustre la portée de ces échanges. Il s'agit de la première fois qu'une Agence des Nations Unies exprime un tel intérêt pour le REH.	Le 28 novembre 2024, l'animatrice du REH, membre du Groupe URD, a représenté le réseau lors d'une intervention au CDCS sur les enjeux de la réponse à la crise climatique. Tout au long des tables rondes, les travaux du REH ont été cités, et plusieurs ONG ont mentionné utiliser ses outils dans leurs démarches environnementales, soulignant ainsi leur utilité et leur impact dans le secteur.
159	Groupe REH	En décembre 2020, 10 ONGs membres du REH, ont signé la Déclaration d'engagements des organisations humanitaires sur le climat.	Première fois que les 10 signataires s'engagent officiellement à travers une déclaration dans changements opérationnels au sein de leurs organisations.	Entre octobre 2019 et décembre 2020, le Groupe URD et les membres du groupe REH, ont préparé la Déclaration d'engagements des organisations humanitaires sur le climat. Cette réflexion commence après les UAH du 25 - 27 septembre 2019, et les échanges autour des enjeux climatiques, la multiplication des crises et l'effondrement.
160	CRF	Le 30 octobre 2024, la Croix Rouge française a signé la déclaration d'engagements sur le climat du REH.	Première fois que le CRF signe une telle Déclaration	<i>Voir effet #159, #130 et #131</i> Au sein du Réseau Environnement Humanitaire (REH), une représentante de la Croix-Rouge française, également impliquée dans le groupe de travail mixte avec le CDCS, a contribué à la préparation de la déclaration des bailleurs et à l'atelier déchets de juin 2022 au CDCS, tout en soutenant l'entrée de la CRF au COPIL du REH et la création d'une fonction de référent environnement au sein de l'organisation. Le plaidoyer a ensuite été relayé par les référents environnement de la CRF ainsi que par la direction de l'international et la réunions des directions générales du REH et d'échanges avec la Chargée de Recherche environnement / climat autour de la nouvelle Stratégie humanitaire de la République française en 2023, créant un contexte favorable qui a abouti à la signature, le 30 octobre 2024, de la Déclaration d'engagements sur le climat du REH par la Croix-Rouge française.
163	CRF	"Pour moi, l'accompagnement de l'URD m'a aidé à me positionner plus facilement, j'ai pu apporter une connaissance technique et être légitimé. Au lieu d'être seule sur le poste et le département j'ai pu être accompagné. J'avais le tampon de crédibilité de l'URD pour mes propositions". Cecile Wils - Département Qualité- SERA qui a bénéficié individuellement de l'accompagnement de l'URD		
165	WREC	<u>Depuis 2024, un membre de la coalition WREC et un membre d'ACF, membre du REH tiennent des réunions mensuelles pour coordonner les actions entre la coalition WREC et le groupe de travail sur les achats durables du REH https://logcluster.org/en/about-wrec-coalition</u>	Le niveau d'importance est d'assurer une coordination est d'éviter les doublons et de garantir des synergies entre les deux groupes.	Depuis environ 2022, le Groupe URD, et en particulier le REH, fait partie de la WREC et partage ses pratiques. Le REH, sous l'animation du Groupe URD, est intervenu lors de nombreux webinaires et groupes de coordination de la WREC
166	WREC	En septembre 2023, la WREC et environ 50 partenaires de la coalition WREC ont participé au webinaire de lancement de la base de données des critères d'achats durables, développée par le groupe de travail du REH sur les achats durables et responsables. De plus, la coalition WREC a diffusé cet outil auprès de ses partenaires via son site internet	Le lancement en ligne de l'outil, conjointement réalisé par le REH et la WREC, a permis un accès beaucoup plus large pour les équipes de terrain. Il est important de noter que le Logistics Cluster compte plus de 1 150 partenaires dans le monde et qu'environ 800 personnes figurent sur la liste de diffusion dédiée à la WREC, à laquelle cet outil a été transmis. Le fait que l'outil soit disponible en trois langues lui permettra d'atteindre un plus grand nombre de partenaires.	<i>voir effet #85 et #129</i> En 2023, le REH du Groupe URD a développé l'outil. Des partenaires de la coalition WREC avaient demandé à la Coalition de créer un outil pour soutenir les achats durables. Au départ, la coalition WREC envisageait de développer elle-même un outil à cet effet. Toutefois, grâce à la coordination en cours, le WREC savait que nous avons le REH travaillé déjà sur un outil répondant au même besoin et pouvant être partagé. L'équipe WREC a donc testé l'outil du REH et en a promu l'usage lors de webinaires et des réunions du Green Procurement Coordination Group (GPCG)
167	WREC	Since 2022, the WREC has had at least one member of its team whom speaks french in order to have one person that can participate in the REH.	This allow one person from the WREC to actively participate in the REH, report what is happening and ensure synergies and enhance cooperation among the two entities.	<i>Voir effet # 165</i> Since 2022, the URD group and more particularly the REH has been part of the WREC and sharing practices.

168	HULO	Depuis novembre 2023, HULO utilise des critères d'achats durables (ESG: Environnement, Social et Gouvernance) comme une obligation et de façon systématique pour toutes les appels d'offres pour leur fournisseurs.	Hulo s'est inspiré de la SPCD (Base de données de critères d'achat durable) pour démarrer son travail sur l'intégration des critères ESG (Environnement, Social et Gouvernance) au sein de ses JPI (Joint Procurement Initiatives) au début. La SPCD a donc été un socle de démarrage important. Toutefois, un travail d'adaptation interne a été nécessaire pour rendre ces critères opérationnels. C'est donc une bonne base de travail pour les sièges mais qui doit être adapté pour les terrains.	voir effet # 85 : Hulo est membre du REH Depuis 2022, un groupe de travail informel InterONG sur les achats durables a été formalisé avec le REH animé par l'URD. Ce groupe avait en lead la Coordinatrice chaîne d'approvisionnement durable chez Action contre la Faim et la Responsable Achat chez HI en co-lead. L'objectif principal de ce groupe est de soutenir les organisations humanitaires dans la transformation de leur achat pour limiter l'impact environnemental. Depuis 2012, Le groupe URD avec l'animation du REH, puis en 2022 depuis la création du groupe de travail, permet une raisonance et communication sur les avancé du groupe de travail : animation d'atelier, représentation externe (tel HNPW), entre autres. L'outil a été conçu à l'initiative de Oxfam Intermon, Humanity and Inclusion avec le soutien actif des autres ONG membres du groupe de travail venant contribuer à l'outil. Son développement a nécessité 3 années de travail collaboratif et l'amélioration est continue. Le groupe compte aujourd'hui les organisations membres suivantes : Action contre la Faim, Première Urgence Internationale, Humanité & Inclusion, ACTED, Oxfam, Médecins du Monde, Bioforce, Triangle Génération Humanitaire et la Croix-Rouge française. Le groupe travail en collaboration étroite avec la cooperative logistique HULO et IAPG. Ses missions incluent la capitalisation d'expériences sur les achats durables, la création de méthodologies et d'outils partagés, la mutualisation des efforts pour faire évoluer les pratiques, et le plaidoyer auprès des bailleurs.
169	HULO	Depuis février 2025 HULO, ACF, MSF, ESF et les membres du groupe de travail déchets du REH travaillent sur des affiches pour expliquer aux équipes comment traiter les déchets solaires.	Le fait de co-construire les affiches entre plusieurs ONG est important : les équipes circulent d'une organisation à l'autre et l'harmonisation des règles favorise leur respect. Des pratiques communes peuvent aussi permettre aux ONG de faire appel aux mêmes recycleurs, ce qui simplifie la gestion opérationnelle. À l'automne 2025, ces affiches seront diffusées plus largement au sein d'un kit de gestion des déchets d'équipements solaires, accompagné de deux guides de maintenance (niveaux 1 et 2), ce qui renforcera encore leur portée.	Depuis février 2025, les membres du groupe de travail déchets , sous-groupe de travail du REH, animé par le Groupe URD, ont eu 3 réunions sur le sujet et ont crée un dossier drive.
170	PUI	En Décembre 2020, PUI signe à Paris, la déclaration sur le climat proposé par le REH animé par le Groupe URD.	PUI avait déjà identifié les enjeux environnementaux comme étant une priorité via sa stratégie 2020-2024, élaborée courant 2018/2019. L'engagement de PUI dans la déclaration avec 9 autres ONG marque une première étape concrète de mise en oeuvre de cette stratégie. Cela a permis de lancer de manière plus pratique les discussions sur les enjeux carbone, évaluations environnementales, achats durables, déchets etc.	Même contribution qu'effet #159
171	MDM F	En décembre 2020, le Directeur Général de MDM France, à Paris, signe la déclaration d'engagements sur le climat du REH.	Pour MDM cette signature à été un déclenchement sur des actions concretes et opérationnelles.	Depuis 2012, le Groupe URD facilite le REH qui a développe la Déclaration d'engagements sur le climat en decembre 2020. Voir contribution et effet #159
172	MDM F	Entre octobre 2021 et mars 2022, le responsable du service logistique, a animé à Paris le premier bilan carbone de MDM France (Siège et mission RDC).	Ce premier bilan carbone a permis à MdM de communiquer en interne et d'aider à déterminer la méthodologie pour la suite des bilans carbonés	Entre le 25 - 27 septembre 2019, les UAH ont commencé les échanges autour des enjeux climatiques, la multiplication des crises et l'effondrement. Entre octobre 2019 et décembre 2020, le Groupe URD et les membres du groupe REH, ont préparé la Déclaration d'engagements des organisations humanitaires sur le climat. Depuis 2022, le REH comporte un groupe de travail carbone où un partage de bonnes pratiques et expériences a permis à MDM d'échanger sur le sujet autour des bilans carbone et des pistes de réduction.

173	CONCERN Tchad	En 2024, Concern Tchad a élaboré une "politique stratégique environnement 2030" qui inclut de nombreuses actions telles que l'installation de panneaux solaires, un bilan carbone, des séances de tri des déchets, l'amélioration de la gestion de l'énergie (lampes, climatisation), la mise en place de poubelles de tri et compost...	Aujourd'hui, il existe un écart important entre le discours des sièges et ce qui se passe réellement sur le terrain. Cet exemple démontre des actions concrètes et réelles qui ont lieu sur le terrain. Cet exemple de mise en oeuvre de stratégie et d'actions en faveur de l'environnement est assez rare sur le terrain, et constitue un très bon exemple.	Du 22 au 24 avril 2024, la Chercheur Climat/environnement du Groupe URD a animé une formation sur l'environnement au Tchad à laquelle 5 personnes de Concern ainsi que leurs partenaires locaux étaient inscrits. A l'issue de la formation, les participants ont élaboré leur plan d'action qui détaillait un certain nombre d'actions vues pendant la formation. Au début du mois de septembre 2024, la conseillère environnement du siège de Concern a réalisé une visite sur le terrain pour le suivi des activités et pour appuyer les équipes à la mise en oeuvre des actions. Le siège était engagé dans cette démarche, et la formation a permis d'accompagner la mise en oeuvre au niveau du terrain.
175	Expertise France	En 2024, Expertise France a publié la 1ère version du guide de gestion de projet à destination des équipes opérationnelles au siège et sur le terrain qui intègre une page sur la réduction de l'empreinte carbone et environnemental des projets. Le sujet est également abordé dans le nouveau parcours de formation sur la gestion de projet qui a été mis en place après la publication du guide.	Expertise France n'avait jusqu'à présent pas de guide de gestion de projet ni de politique sur la réduction de l'empreinte carbone et environnementale. L'inclusion de ce sujet dans le guide a permis de sensibiliser la référente RSE en interne et les équipes opérationnelles sur ce sujet pour la 1ère fois, par le prisme de la gestion de projet. Par rapport aux autres acteurs du secteur, Expertise France est globalement en retard sur la prise en compte de l'environnement dans ses actions.	Le 17 et 18 janvier 2023, un consultant pour Expertise France sur l'écriture du guide de gestion de projet, a participé à une formation sur l'environnement animée par Le Groupe URD à distance. Par la suite, il y a eu des échanges entre la Chargée de recherche environnement/climat du Gorup URD et le consultant pour partager des informations et documents sur la compensation carbone qui proviennent des travaux du REH.
176	NRC	Entre mai et septembre 2024, le coordinateur du projet Shelter de Norwegian Refugee Council au Tchad a réalisé des évaluations des impacts environnementaux de leurs projets "Shelter" en utilisant l'outil NEAT+.	Pour cette personne (Coordinateur Shelter), l'utilisation de cet outil était une première. En revanche, l'outil NEAT + est utilisé par de nombreuses organisations pour réaliser des évaluations d'impacts environnementaux. L'outil NEAT + n'est pas imposé par les bailleurs, mais est fortement recommandé et reconnu le principal outil d'évaluation.	Le Coordinateur Shelter de NRC a participé à la formation sur l'environnement animée par la Chargée de Recherche environnement/climat au Tchad en 2024, durant laquelle l'outil NEAT + a été présenté. Par la suite, le Coordinateur a sollicité cette dernière pour un entretien, notamment, sur l'outil NEAT +
177	PUI ACF	En octobre 2024, PUI et ACF ont rejoint le réseau pour la Réduction des Risques de Catastrophes (RePR).	Le réseau RePR a accueilli 2 nouveaux membres (passage de 5 à 7 membres grâce à ces nouvelles adhésions, ce qui constitue une augmentation importante). L'évaluation finale de la phase précédente du projet APIC avait pointé du doigt le manque de dynamisme du réseau et le besoin d'ouvrir à d'autres acteurs. ACF était déjà membre il y a longtemps et avait quitté le groupe car il n'était pas satisfait de son fonctionnement, et a décidé de revenir récemment. Cela démontre l'intérêt du sujet pour les organisations internationales.	Le 04/06/24, Le Groupe URD a co-organisé avec Alternatives Humanitaires une conférence à Paris sur le sujet « Quelle place pour les solidarités internationales dans un monde à +2 °C ? Adapter le secteur de l'aide internationale aux changements climatiques ». Les membres du réseau RePR ont participé à la préparation de l'événement (CARE, CRF, SOL, HI). PUI et ACF ont participé à cette conférence et ont demandé à rejoindre le réseau à l'issue de la conférence.
178	CRF	A partir de 2024, la Croix Rouge Française a entrepris un chantier institutionnel pour revoir leur approche sur la réduction des risques et de l'adaptation au changement climatique et en faire une approche globale et transversale dans l'ensemble de leurs projets, délégations et départements	La réunion de la CRF marquait le début de leur stratégie d'étendre la réflexion sur l'adaptation au changement climatique à l'ensemble de l'organisation CRF. Jusqu'à présent, la CRF faisait déjà de l'adaptation au changement climatique et de la réduction des risques mais dans le cadre d'une unité spécifique. Leur nouvelle volonté est d'inscrire la réduction des catastrophes dans toutes leurs interventions de manière transversale, ce qui est un message clé porté par le Groupe URD, notamment lors de la conférence climat à Paris. La CRF est une organisation de 1er plan, qui travaille avec de nombreux acteurs dans le monde. Le fait que cet acteur prenne cette décision stratégique est particulièrement important. La demande d'appui à l'URD montre notre positionnement d'initiateur sur cette thématique et d'acteur clé pour l'accompagnement au changement des organisations.	Le 4 juin 2024 l'URD en coopération avec Alternatives humanitaires a organisé la conférence « Quelle place pour les solidarités internationales dans un monde à +2 °C ? Adapter le secteur de l'aide internationale aux changements climatiques ». L'URD a partagé les premiers résultats d'une étude sur l'adaptation des organisations humanitaires et de développement au changement climatique — une étude dont les termes de référence et les questions de recherche avaient été enrichis grâce aux contributions des membres du réseau RePR . Cela a contribué à la légitimité de l'URD sur le sujet de l'adaptation des ONGs et à ouvrir des sujets pertinents et délicats. La CRF fait partie du réseau RePR, et la référente CRF a insisté pour que sa manager (responsable des urgences de la CRF) participe à la conférence, ce qui a suscité son intérêt et donné lieu à l'invitation à intervenir à la Réunion d'Action Internationale pour pousser le lobbying interne. Le Groupe URD a été invité au début du processus de changement pour convaincre les décideurs internes à la CRF.
179	Shift Project	À la suite de la table ronde de l'Univershiftée, du 8 juin 2025 à Montpellier, les membres de l'équipe d'organisation de la table ronde ont exprimé leur appréciation de la participation du Groupe URD et membres du RePR, et ont déjà confirmé qu'à la rentrée 2025 prévue à Bordeaux, ils vont intégrer des interventions sur les enjeux de solidarité internationale dans leur programme.	Cette intervention pourrait conduire le Shift Project, jusque-là centré sur les pays développés, à élargir sa démarche en intégrant des retours d'expérience utiles pour la France issus de contextes internationaux, notamment dans le cadre de son chantier sur les stratégies de résilience des territoires.	Le Groupe URD a proposé aux membres du Réseau de Réduction des Risques de Catastrophes de participer à cette conférence en mettant en avant la pertinence de partager les retours d'expériences des ONG internationales travaillant en ACC dans les pays dits des "suds", pour le contexte de la France. Le Groupe URD a participé à la conférence. Il a partagé les expériences du Groupe URD sur les sujets de l'entraide citoyenne, les résultats de la recherche sur l'adaptation au changement climatique, et parler de la pertinence pour les ONG internationales à partager leurs expériences sur l'ACC pour le contexte français.

180	AFD	En 2021, l'Agence Française de Développement a intégré dans sa planification un soutien à la protection civile libanaise, qui a été mis en oeuvre par Solidarités International.		<p>Sur la base du travail réalisé après l'explosion du port de Beyrouth, le Groupe URD a été sollicité par un consortium réunissant PUI, L'Oeuvre d'Orient, AMEL et la Fondation de France pour réaliser une étude sur l'état de l'aide en 2020-2021 suite au blast. Suite à ce travail, l'AFD a demandé au Groupe URD de réaliser 2 études afin d'aider les acteurs impliqués dans la réponse à la crise à mieux comprendre les dynamiques en cours au sein de la société civile au Liban, ainsi que les possibilités de dialogue et de coopération entre acteurs de la société civile et autorités publiques. Ces travaux ont permis aux acteurs, dont l'AFD, d'avoir une meilleure compréhension de ce contexte très complexe dans lequel les crises se superposent et de valoriser la place des acteurs de la société civile dans la réponse, dont le rôle est généralement peu analysé et valorisé. Le Directeur Veille et Prospective du Groupe URD a été en lien avec l'AFD tout au long de cette période et avec l'ambassade de France, et ce soutien de l'AFD à la protection civile libanaise est le résultat des efforts conjoints de ces acteurs.</p> <p>Liens vers les rapports publiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - https://www.urd.org/fr/publication/rapport-et-messages-cles-de-letude-collective-urgence-beyrouth/ - https://www.urd.org/fr/publication/rapport-analyse-dacteurs-et-dynamiques-de-developpement-economique-local-liban-2021/ - https://www.urd.org/fr/publication/societe-civile-et-pouvoirs-locaux-au-liban-principaux-enjeux-et-dynamiques-dacteurs-2021/
182	Université Yuroslava Mundry	A partir de juin 2025, l'Université Yuroslava Mundry de Kharkiv a intégré dans ses cours une série d'interventions sur l'impact environnemental de la guerre qui sont animées par le Directeur Veille et Prospective du Groupe URD.	L'Université Yuroslava Mundry de Kharkiv est une des grandes universités d'Ukraine. Ce sujet est nouveau dans le parcours des cours pour les étudiants de master juridique, socio et environnement. Face à l'intérêt de l'université et des étudiants, un 2nd cycle est prévu en 2025 sur des modules spéciaux concernant le chapitre 27 qui concerne l'intégration de l'Ukraine à l'UE en lien avec l'environnement.	Lors de la mission de juin 2022 en Ukraine, Le Groupe URD a souligné le rôle des volontaires dans la réponse humanitaire en Ukraine, un phénomène largement incompris par les agences de l'aide. Comme le Groupe URD avait de bon contacts à Kharkiv, ce terrain a été choisi pour une des études de cas dans la cadre de la recherche sur l'Entraide conduite dans APIC. Suite à cette première expérience, Le Groupe URD a continué avec une recherche sur l'impact environnemental de la guerre, avec une invitation au prestigieux Khakiv Legal Forum en 2024, suivi par une invitation comme professeur invité et la réalisation de plusieurs cours en juin 2025. Un des cours portait sur les enjeux du chapitre 27 de l'accession de l'Ukraine à l'UE, qui porte de façon spécifique sur l'environnement. Le Groupe URD sera encore présent en septembre 2025 au Kharkiv Legal Forum, sur la question du changement climatique
183	Elus de Breil-sur-Roya	En fin d'année 2020, les élus de Breil-sur-Roya ont créé une réserve de protection civile au niveau de la mairie, regroupant des volontaires de la zone pour la gestion de crises.	<p>Auparavant, il n'existait pas de réserve et l'idée a émergé lors des travaux et des échanges avec le Groupe URD. Cela a également permis de structurer le travail des volontaires, et a contribué à des débats complexes sur les priorités pour la reconstruction (enjeux économiques vs gestion des risques),</p> <p>Pour le Groupe URD, cette crise a été l'occasion de se positionner pour la première fois sur un désastre en France et de contribuer à inscrire le Groupe URD dans le paysage des acteurs français du risque, avec la participation à de nombreux forums, exercices et conférences.</p>	Le Groupe URD a mené deux missions en 2020 et 2021 puis du 20 au 29 mai 2024 dans les vallées des Alpes maritimes (Roya, Vésubie, Tiné) à 5 jours, 2 mois, puis un an après la tempête Alex. Le Groupe URD a présenté ses travaux dans plusieurs conférences, notamment lors des assises du Risque à Strasbourg (2023), aux journées du Risques de Grenoble. Ces travaux dans la Roya se sont poursuivis avec une étude de cas du projet Entraide dont la réalisation a été financée dans le cadre d'APIC. https://www.urd.org/fr/publication/collection-lentraide-en-temps-de-crise-etude-de-cas-france-vallee-de-la-roya-avril-2025/ . Le Groupe URD a participé à plusieurs réunions avec les élus et les habitants pour aborder ces sujets. L'action du Groupe URD a également permis de donner de la visibilité au maire de Breil qui a participé à différents événements pour parler de la gestion de crise dans sa localité.

184		<p>En janvier 2025, une version révisée de la Norme CHS a été diffusée qui reflète mieux les besoins et attentes des communautés en situation de crise et de vulnérabilités suite à la consultation des acteurs locaux qui a eu lieu au Tchad, Mali et Niger en 2022.</p>	<p>Les acteurs locaux sont au centre de la norme humanitaire fondamentale, et leur perception et avis sont essentiels dans le cadre de la révision pour s'assurer que le standard reflète leurs attentes. Cette consultation a été la seule qui a permis de mettre en valeur les retours des communautés affectées par les crises.</p>	<p><u>Le Groupe URD, grâce au projet APIC, a entièrement pris en charge la 1ère phase de consultation, et notamment la phase de consultation avec les communautés et acteurs locaux. Pour cela, le Groupe URD s'est appuyé sur des apprenants du projet Qualité & Redevabilité au Sahel basés au Mali, Tchad et Niger qui ont pu réaliser des consultations communautaires dans leur pays respectifs pour la phase de mentorat exigé dans le projet Q&R Sahel. C'est donc un bon exemple de complémentarité entre le projet APIC et un autre projet financé par l'AFD (Q&R Sahel).</u> https://www.urd.org/wp-content/uploads/2023/06/RevisionCHS_RapportPhase1Consultations_FR_2023.pdf et le rapport du 2nd round là : https://d1h79zlgfht2zs.cloudfront.net/uploads/2024/03/Second_consultation_summary_report_FINAL-v2.pdf</p>
40 bis	Mojira	<p>Le 19 Mars dans la salle de réunion de la mairie de l'arrondissement 9 et le 21 Mars dans la salle de réunion de l'arrondissement 4, les équipes des programmes WASH et ANJE (Programme de nutrition dont le sigle signifie Alimentation du Nourrisson et du Jeune Enfant) avec l'appui de la coordination du Burkina Faso (le coordinateur, la DAF et le responsable SERA qui a animé la rencontre) ont organisé deux ateliers de redevabilité, rassemblant l'ensemble des parties prenantes, Les premiers responsables de la mairie à savoir le président de la délégation spéciale, le secrétaire générale de la Mairie, l'Agent technique municipale les chefs coutumiers et religieux des villages de la zone d'intervention, les leaders d'opinion. Les représentants des services étatiques (Direction régionale de l'Eau, La Circonscription de l'enseignement de Base : environ 150 personnes) dans un cadre structuré, logique et anticipé de redevabilité.</p>	<p>Auparavant les restitutions étaient organisées à petites échelles auprès des acteurs et bénéficiaires concernés par un projet. Pour cette occasion La coordination du Burkina Faso de Mojira a souhaité rassembler la restitution de 3 programmes, permettant aux uns et autres de savoir ce qui est fait dans les autres volets. Les services de l'état ont été fortement impliqués et ont fait un écho favorable à ce qui était fait. Pour les Présidents des Délégations Spéciales il s'agissait d'une rare fois d'assister à un tel dispositif de redevabilité. Le fait d'avoir une démarche plus structurée, engage et oblige l'association à continuer et à poursuivre la démarche qualité à l'échelle de l'organisation. C'est aussi une façon d'être plus clair et transparent avec des personnes qui sont souvent impliquées d'une façon ou d'une autre sur le projet, et qui sont en responsabilité sur la zone d'intervention. Dans une logique de localisation également, il est important que l'organisation puisse avoir ce temps d'échange avec eux et qu'il y ait un espace où ils puissent également avoir l'opportunité de faire des retours ou des demandes officielles aux équipes projets et à la coordination du Burkina Faso.</p>	<p>Le Groupe URD a accompagné l'équipe de Mojira de fin 2022 à mai 2023 dans l'élaboration de sa politique SERA. Cet accompagnement a permis de structurer la démarche grâce à des outils concrets et des exemples de bonnes pratiques, facilitant leur adaptation au contexte propre de Mojira. Il a également favorisé l'implication conjointe du siège et des équipes terrains, renforçant ainsi la dynamique collective et le partage des responsabilités. Ce cadre de travail a été essentiel pour permettre à l'équipe de se mobiliser et de consacrer du temps à ce processus, ce qui aurait été difficile dans le rythme habituel des activités quotidiennes.</p>

Annexe 4: Cascade d'effets "Localisation"

CASCADE D'EFFETS LOCALISATION

- CONTRIBUTION RAJOUTÉE PAR G URD
- CONTRIBUTION APIC EVALUATION
- CONTRIBUTION HORS APIC EVALUATION
- EFFET APIC EVALUATION



CONTRIBUTION 10: En 2021 et en 2022, pour la première fois, le Centre de Coopération pour le Développement Humain (CCDH) a publié un rapport intitulé « *Le rôle de soutien aux initiatives humanitaires innovatrices* » (2021), suivi entre autres de « *Initiatives humanitaires innovatrices* » et « *La localisation de l'aide en particulier le renforcement des capacités de réponse aux crises des acteurs locaux* ».

CONTRIBUTION 11: En 2021 et en 2022, pour la première fois, le Centre de Coopération pour le Développement Humain (CCDH) a publié un rapport intitulé « *Le rôle de soutien aux initiatives humanitaires innovatrices* » (2021), suivi entre autres de « *Initiatives humanitaires innovatrices* » et « *La localisation de l'aide en particulier le renforcement des capacités de réponse aux crises des acteurs locaux* ».

CONTRIBUTION 12: En 2021 et en 2022, pour la première fois, le Centre de Coopération pour le Développement Humain (CCDH) a publié un rapport intitulé « *Le rôle de soutien aux initiatives humanitaires innovatrices* » (2021), suivi entre autres de « *Initiatives humanitaires innovatrices* » et « *La localisation de l'aide en particulier le renforcement des capacités de réponse aux crises des acteurs locaux* ».

CONTRIBUTION 13: En 2020, le Groupe URD publie un rapport sur le rôle des acteurs locaux en lien avec la crise Covid-19: « *Solutions locales à la pandémie globale: des voies d'avenir?* » Groupe URD 2020.

CONTRIBUTION 14: En janvier 2017, le Groupe URD a publié un rapport sur la localisation de l'aide dans la région à l'étranger: « *Matrice* ».

CONTRIBUTION 15: Le 27 février 2018 en amont de la Conférence Nationale Humanitaire de cette même année et le ministère a annoncé la mise en place d'un mécanisme de renforcement des capacités des acteurs locaux. Le Groupe URD a organisé un échange à Paris sur ce thème des 2018.

CONTRIBUTION 16: En mars 2018, le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MDE) a adopté le mandat « *renforcement de l'initiative 2018-2022 avec 10 engagements, incluant pour la première fois, un volet sur le renforcement des capacités des acteurs locaux et engage à augmenter les financements à destination des acteurs locaux. Un mécanisme devra être mis en place pour mesurer le degré de la localisation de l'action humanitaire* ».

CONTRIBUTION 17: Le 27 février 2018, à Paris, le Groupe URD a organisé un atelier-débat pour échanger sur la localisation et son opérationnalisation en amont de la Conférence Nationale Humanitaire.

CONTRIBUTION 18: En 2020, le Groupe URD publie un rapport sur le rôle des acteurs locaux en lien avec la crise Covid-19: « *Solutions locales à la pandémie globale: des voies d'avenir?* » Groupe URD 2020.

CONTRIBUTION 19: Le 4 août 2011, le Parlement français a adopté une loi relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales. Cette loi prévoit, à ce titre, l'ouverture du droit d'initiative aux OSC des pays concernés par le principe de coopération au développement (APD) de la France. Concrètement, cela se traduit par la possibilité pour les associations de l'OSC de participer à la mise en œuvre de projets de coopération au développement (CAD) de la France.

CONTRIBUTION 20: Le Groupe URD a organisé les LIAH en 2021 sur le thème « *Solidarité Locale, initiative et citoyenneté: la face oubliée de la réponse aux crises?* ».

CONTRIBUTION 21: En 2024, le Groupe URD a lancé un rapport à l'attention d'acteurs sur le sujet de la circulation de l'aide dans le cadre de sa publication annuelle de la revue HEM.

CONTRIBUTION 22: En 2024, le Groupe URD a lancé un rapport à l'attention d'acteurs sur le sujet de la circulation de l'aide dans le cadre de sa publication annuelle de la revue HEM.

CONTRIBUTION 23: En 2024, le Groupe URD a lancé un rapport à l'attention d'acteurs sur le sujet de la circulation de l'aide dans le cadre de sa publication annuelle de la revue HEM.

CONTRIBUTION 24: En 2024, le Groupe URD a lancé un rapport à l'attention d'acteurs sur le sujet de la circulation de l'aide dans le cadre de sa publication annuelle de la revue HEM.

CONTRIBUTION 25: En janvier 2025, le CA de Coopération Humanitaire a demandé une note de concertation concernant plus particulièrement les modalités de mise en œuvre des partenariats et de la localisation de l'aide.

Annexe 5 : Cascade d'effets NEAT + et le MERA

CONTRIBUTION APIC EVALUATION

EFFET APIC EVALUATION

CONTRIBUTION RAJOUTÉE PAR GURD

CASCADE D'EFFETS NEAT + et MERA

Depuis la fin de l'été 2021, le CCI a communiqué informellement et en mars 2022, la 6^{ème} série améliorée de DT à l'appui de son plan d'actions URD. Le Groupe URD a joué un rôle clé dans cette dynamique en assurant une liaison régulière avec les instances internationales et régionales. Le soutien des équipes de terrain des deux organisations ainsi qu'et en particulier, respectivement à l'élaboration du contenu et des formats de la 6^{ème} série.
CONTRIBUTION 63

Depuis 2021, le DT RE du NE+ a effectivement porté la voix des affiliés, en particulier des ONG européennes qui collaborent au sein du CCI, EIO et autres, sur des questions de gouvernance et de transparence de l'UNEP. Cette contribution a été appuyée au point que le REH a été invité à participer de manière régulière aux réunions de haut niveau.
CONTRIBUTION 64

Entre 2023 et 2024, le Groupe URD ne son rôle d'animateur du NEAT+ (Forum Environnemental, Haut-niveau) et du DT RE+ a contribué à établir un dialogue entre les membres du groupe coordonné par l'Association de la Région de la Vallée de l'Est, à l'appui de son plan d'actions SC, EMO et MERA pour les prochaines élections, soutenu par la Division de l'Administration de l'UNEP par ses EMO, membres. Ces deux projets ont permis de faire passer les voix des ONG, MERA, ainsi que d'établir un dialogue et des échanges environnementaux au sein de la région.
CONTRIBUTION 65 / 69

Depuis 2022, le groupe de travail d'avis aux Etats membres du DT RE+ ainsi que le groupe MERA a mené un travail autour du plan d'actions pour l'année en particulier, les membres ont eu des discussions avec les membres du CCI, ainsi que les différents niveaux de la région et leurs institutions locales (le NEAT+). Le groupe de travail a été soutenu par la Division de l'Administration de l'UNEP, ainsi que par les membres du NEAT+ (la MERA) pour aller plus loin dans le NEAT+. L'objectif est de contribuer à la mise en œuvre des recommandations du NEAT+ et de l'avis aux Etats membres, ainsi que de soutenir le processus de la mise en œuvre des recommandations. Au deuxième semestre 2023, sur demande de l'UNEP, des collaborateurs des équipes de terrain ont également été impliqués dans le processus de mise en œuvre des recommandations pour renforcer la pertinence du contenu proposé par le guide d'avis.
CONTRIBUTION 66

Le Facilitateur d'Etat de NEAT+ a participé à la formation sur l'administration et le dialogue de haut-niveau et l'administration de haut niveau en 2024. Sur son conseil, l'UNEP a été invité à participer à la formation et à l'administration de haut niveau de l'UNEP.
CONTRIBUTION 176

Entre 2023 et 2024, le groupe de travail "Evaluations environnementales" a co-développé avec plus de 30 ONG européennes et anglaises, l'outil MERA (Méthodologie Environnementale Risks Assessment) pour évaluer l'impact environnemental des projets.
EFFET 68

En 2024, ACT a organisé une page dédiée à l'environnement sur son site web. Les membres du NEAT+ ont été impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre de cette page. Cette page a été développée par le NEAT+ pour aller plus loin dans le NEAT+.
EFFET 66

Entre mai et septembre 2023, le coordinateur du projet d'Etat de l'Organisation des Nations Unies pour l'Environnement a travaillé avec les équipes des équipes de terrain de l'UNEP pour aller plus loin dans le NEAT+.
EFFET 176

En 2023, le comité de dialogue (Dialogue Council) de l'UNEP (Joint Environment UNEP) a initié une initiative conjointe du NEAT+ et de l'UNEP, à savoir le groupe de travail "Evaluations environnementales" (MERA) (Méthodologie Environnementale Risks Assessment). Plusieurs outils ont été développés pour promouvoir le processus de dialogue de haut-niveau pour les ONG européennes. Les membres du NEAT+ ont été impliqués dans le développement de l'outil MERA, la mise en œuvre de l'outil MERA et la mise en œuvre de l'outil MERA.
EFFET 68

En mars 2023, le Joint Environment UNEP (JEU) de l'UNEP a mis à jour l'outil MERA et a organisé les recommandations de groupe de travail d'avis aux Etats membres du NEAT+ conformément aux recommandations de l'UNEP.
EFFET 64

En octobre 2024, le DT RE+ a été invité à participer à l'atelier MERA (Méthodologie Environnementale Risks Assessment) développé par le groupe de travail "Evaluations environnementales" de l'UNEP.
EFFET 68

En septembre 2024, un membre du CCI propose le "Travail à l'appui de la 6^{ème} série améliorée en présentant l'outil MERA" au NEAT+ et au NEAT+ (Forum Environnemental, Haut-niveau) et au NEAT+ (Forum Environnemental, Haut-niveau). Cette initiative a été soutenue par le NEAT+ et le NEAT+ (Forum Environnemental, Haut-niveau) et le NEAT+ (Forum Environnemental, Haut-niveau). Cette initiative a été soutenue par le NEAT+ et le NEAT+ (Forum Environnemental, Haut-niveau) et le NEAT+ (Forum Environnemental, Haut-niveau).
EFFET 181

Depuis 2024, le Groupe URD anime des formations "NEAT+" pour les participants de la DG EMO.
CONTRIBUTION

À partir de mars 2023, la Direction de l'Administration et l'Analyse de l'Impact du NEAT+ a été mise en œuvre par le NEAT+ et le NEAT+ (Forum Environnemental, Haut-niveau) et le NEAT+ (Forum Environnemental, Haut-niveau). Cette initiative a été soutenue par le NEAT+ et le NEAT+ (Forum Environnemental, Haut-niveau) et le NEAT+ (Forum Environnemental, Haut-niveau).
EFFET 66

**Annexe 6 : Cascade d'effets complémentaires
"Accompagnement et Animation de réseau"**

