



Synthèse 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

Résumé exécutif

APIC (Apprendre et Innover face aux Crises) a été mis en œuvre par le Groupe URD entre 2016 et 2026, à travers trois phases successives, avec l'ambition de renforcer les capacités du secteur de la solidarité internationale, d'outiller les organisations, de favoriser l'apprentissage collectif et de contribuer à faire évoluer des références et des pratiques en contexte de crise. Après neuf années de mise en œuvre, l'évaluation des effets et de l'impact confirme la place singulière d'APIC dans l'écosystème : un espace intermédiaire, suffisamment proche des terrains pour comprendre les enjeux, et assez indépendant pour questionner, relier et contribuer à transformer.

L'étude (revue documentaire, ateliers participatifs, et plus de 80 entretiens) a permis d'identifier 115 déclarations d'effets. Ces effets ont été analysés selon une logique d'Approches Orientées Changement, via la méthode de Récolte des effets (Outcome Harvesting). Plutôt que de partir des activités pour en déduire des résultats, l'analyse part des changements observables (politiques, pratiques, réseaux, territoires), puis examine la contribution plausible d'APIC à leur émergence ou consolidation dans un environnement multi-acteurs.

Deux constats dominants ressortent. Premièrement, les effets les plus consolidés sont principalement institutionnels : clarifications de posture, politiques internes, outillage, dispositifs de suivi et d'apprentissage. Ces transformations sont cruciales, car elles constituent des préalables à des changements de pratiques durables : une organisation « bouge » rarement sans clarifier ce qu'elle vise, sur quoi elle s'engage, et comment elle arbitre. Deuxièmement, les dynamiques collectives et relationnelles jouent un rôle déterminant : réseaux, groupes de travail et espaces d'échange accélèrent la diffusion, l'harmonisation pragmatique et parfois l'influence, en réduisant les coûts et en créant un langage commun.

À l'inverse, l'évaluation documente moins d'effets directement observables sur les territoires d'intervention. Cette faible visibilité ne doit pas être interprétée comme une absence d'effets : elle renvoie à des temporalités longues, à la complexité des chaînes de contribution, à des limites d'accès aux sources terrain et à la nécessité d'un suivi plus continu et compatible avec les contraintes opérationnelles. Les effets territoriaux apparaissent surtout lorsque la « cascade » de changement est complète : outillage, personnes relais soutenues, appropriation multi-niveaux.

L'analyse met enfin en évidence des mécanismes récurrents de contribution d'APIC, utiles pour les bailleurs et la structuration du milieu associatif (SMA) : (i) un modèle d'action observer – analyser – relier – transformer, (ii) une diffusion pensée comme chaîne d'appropriation (faire connaître, faire comprendre, faire faire), (iii) une posture de tiers de confiance et des espaces sûrs pour travailler des sujets sensibles et (iv) le rôle déterminant d'individus catalyseurs au sein des organisations.

1. Méthodologie et logique d'évaluation

1.1 Pourquoi une évaluation des effets et de l'impact ?

Cette évaluation intervient à un moment charnière : après près de dix ans d'existence, APIC a produit un ensemble de ressources, d'espaces de dialogue et d'accompagnements qui ont contribué, de manière directe ou indirecte, à des transformations dans le secteur. L'enjeu de l'évaluation n'est pas seulement de « compter » des activités, mais de comprendre ce qui a effectivement changé, ce qui s'est consolidé, et ce qui reste à renforcer pour que ces changements produisent, à terme, des bénéfices opérationnels plus visibles.

Pour les bailleurs et les acteurs du SMA, la question n'est donc pas uniquement : « Qu'a fait APIC ? », mais aussi : « Que rend-il possible ? » et « Comment crée-t-il des conditions de transformation dans un environnement multi-acteurs ? ».

1.2 Périmètre et méthode

L'étude couvre les trois phases du projet (2016–2019 ; 2019–2023 ; 2023–2026) et porte sur quatre thématiques : environnement-changement climatique, redevabilité, localisation et Nexus. Elle mobilise une revue documentaire, des ateliers participatifs, et plus de 80 entretiens individuels et collectifs. L'analyse a permis d'identifier 115 déclarations d'effets, puis de les classer selon leur niveau de changement : (i) politiques et institutionnels, (ii) pratiques et outillage, (iii) réseaux et relations, (iv) territoires.

La méthode de Récolte des effets (Outcome Harvesting) est particulièrement adaptée à des projets où les changements sont non linéaires, co-produits et fortement dépendants des contextes. Elle se concentre sur des changements observables et vérifiables (qui a changé quoi, quand, où), puis examine la contribution plausible d'APIC. Cette logique permet de rendre visibles des transformations souvent sous-documentées par des cadres logiques classiques : apprentissage, influence, évolution de postures, structuration de réseaux, diffusion de références pour le secteur.

1.3 Précautions de lecture : limites et risques d'interprétation

Comme toute démarche qualitative, l'évaluation est sensible aux choix d'informateurs et aux traces disponibles. Plusieurs limites structurent l'interprétation : (i) une sous-représentation relative d'acteurs terrain, qui limite la documentation d'effets territoriaux, (ii) une diversité de perceptions quant à la contribution d'APIC, selon la proximité au dispositif et les enjeux organisationnels, (iii) une familiarité variable des acteurs avec la méthode, qui peut influencer la formulation des effets.

Ces limites ne retirent pas l'intérêt de l'exercice : elles indiquent plutôt où renforcer, à l'avenir, la traçabilité des changements et la diversité des sources. Elles plaident en faveur d'un suivi léger, continu, construit dès le départ, plutôt qu'une collecte massive en fin de cycle.

2. Constats principaux : ce qui a changé et ce que cela signifie

Les effets identifiés dessinent une dynamique de transformation qui se déploie à plusieurs niveaux. L'analyse met en évidence une « cascade » récurrente : APIC contribue à stabiliser des repères (concepts, cadres), à outiller (guides, méthodes), à relier (réseaux, échanges), puis à soutenir l'institutionnalisation (politiques internes, procédures, dispositifs).

2.1 Changements politiques et institutionnels

Les effets politiques renvoient à des repositionnements, clarifications de posture, appropriation de référentiels et évolution de cadres institutionnels. Ils sont particulièrement visibles autour de la qualité, de l'environnement et de la redevabilité. Ces effets sont souvent qualifiés de « transformation douce » : ils ne se traduisent pas toujours immédiatement en changements opérationnels, mais ils conditionnent les décisions futures. Autrement dit, ils créent un terrain favorable à des pratiques plus cohérentes, parce qu'ils clarifient ce qu'une organisation veut faire, ce qu'elle accepte de transformer, et comment elle arbitre.

Pour les bailleurs, cette dimension institutionnelle est centrale : elle constitue un prérequis aux changements durables. Une politique interne, un cadre de référence ou un positionnement explicite rendent possibles des investissements plus structurés (formation, procédures, suivi) et une cohérence accrue entre discours et pratiques.

- Localisation : une dynamique de cadrage et de maturation

Sur la localisation, l'évaluation identifie des évolutions graduelles au niveau des cadres, des agendas et des débats, plus que des effets massifs directement observables sur les territoires. Les effets décrivent notamment une structuration progressive des questions de rôles et de complémentarités, de mécanismes de financement et de renforcement de capacités. La localisation touche à des rapports de pouvoir, à des choix de gouvernance qui bousculent les modèles dans lesquels le secteur de la solidarité internationale s'est construit. Les changements concrets dans les pratiques s'inscrivent donc dans des temporalités longues. A ce stade les changements se manifestent plutôt par des inflexions successives dans la manière de concevoir des partenariats et des décisions.

- Qualité et environnement : mobilisation collective et effets politiques

Les effets politiques associés à la qualité et à l'environnement sont renforcés par la mobilisation collective. Lorsque des acteurs se rassemblent, produisent des références partagées et stabilisent des repères, ils créent une capacité sectorielle à dialoguer, à influencer et à faire converger des positions. Cette dynamique dépasse la simple diffusion : elle contribue à l'émergence d'une « voix » plus structurée, capable de porter des exigences et de discuter des arbitrages dans des espaces externes (bailleurs, standards).

L'analyse suggère ici un effet de levier : plus la référence est co-construite, partagée, plus elle devient mobilisable dans des débats, et plus elle facilite l'institutionnalisation dans les organisations. À l'inverse, sans travail collectif, la dispersion des approches et des vocabulaire limite la capacité d'alignement.

2.2 Changements de pratiques, d'activités et d'outillage

Les changements de pratiques identifiés concernent l'adoption d'outils, la mise en place de dispositifs internes, l'évolution de routines professionnelles et la montée en compétence d'équipes. Un enseignement central est que ces effets se consolident lorsqu'ils s'appuient sur une traduction opérationnelle : rendre des concepts exigeants utilisables et proposer des formats directement mobilisables. Cette traduction n'est pas seulement pédagogique : elle est politique, parce qu'elle rend possible l'action et l'arbitrage.

- **Des concepts complexes rendus accessibles : du langage à l'usage**

Plusieurs effets illustrent la capacité d'APIC à rendre accessibles des concepts complexes. Cette accessibilité ne se résume pas à simplifier : elle consiste à transformer un référentiel exigeant en repères discutables et utilisables par des équipes. Ce passage du « concept » à « l'usage » est un facteur de changement : lorsque les équipes s'approprient un langage commun, elles peuvent ensuite identifier des écarts, définir des priorités et organiser des actions.

Le point critique est que cette accessibilité doit être accompagnée d'un minimum de continuité : sans boucles de retour et sans outillage de mise en œuvre, les concepts restent au niveau de la sensibilisation. Les effets les plus robustes sont ceux qui combinent ressources, échanges et accompagnements.

- **Des individus transformés : catalyseurs internes et diffusion**

Au cœur des trajectoires de changement, l'évaluation met en évidence le rôle déterminant d'individus catalyseurs au sein des organisations : référents, responsables thématiques, directions, ou personnes occupant des positions de pont (entre siège et terrain, entre technique et stratégique). APIC contribue à renforcer leurs capacités, leur confiance et leurs repères, ce qui leur permet ensuite de porter des transformations plus larges. Autrement dit, un effet individuel peut devenir un effet organisationnel lorsque la personne relais est soutenue, reconnue et outillée.

- **Qualité : des pratiques plus ancrées lorsqu'elles sont accompagnées**

Les effets liés à la qualité montrent que les accompagnements (formations, ateliers, appui à la formalisation) produisent souvent des changements profonds. L'accompagnement facilite la clarification de posture, l'appropriation multi-niveau, l'intégration dans les routines et agit comme un espace de traduction et d'alignement interne : il rend les exigences praticables.

- **Redevabilité : vers des dispositifs plus structurés et opérationnels**

Sur la redevabilité, l'évaluation identifie des effets concrets : renforcement de dispositifs de gestion des plaintes, clarification de cadres MEAL, production de guides internes, diffusion d'outils partagés jusqu'à la production d'une formation mutualisée sur la redevabilité communautaire. Les réseaux et échanges entre organisations jouent un rôle central : ils accélèrent la diffusion de solutions, permettent de comparer des options, favorisent un positionnement sur les standards et harmonisent des pratiques de manière

pragmatique. Cette harmonisation n'est pas un alignement uniforme ; elle fournit plutôt des minimums communs, utiles pour travailler ensemble et pour rendre compte.

- **Environnement : de la réflexion collective à l'intégration**

Les effets environnementaux décrivent une trajectoire d'opérationnalisation : bilans carbone, critères d'achats durables, gestion des déchets, ressources mutualisées. La dynamique collective apparaît décisive pour franchir des étapes : mesurer, agir, puis intégrer dans les processus organisationnels. Plusieurs organisations passent ainsi d'une phase de diagnostic à une phase d'outillage, puis à une phase de normalisation (intégration dans achats, logistique, appels d'offres, suivi).

2.3 Changements de réseaux et de relations

Les effets liés aux réseaux constituent un fil rouge. Ils traduisent des transformations relationnelles : intensification des échanges, structuration de communautés de pratique, circulation rapide d'outils et capacité accrue à construire des positions communes. Certains réseaux dépassent l'échange d'information pour devenir des caisses de résonance (diffusion) et parfois des espaces d'influence.

Un mécanisme récurrent est la création de « ponts » plutôt que de simples échos : mise en relation entre organisations et expertises, connexion entre débats internationaux et réalités organisationnelles, circulation inter-thématique. Cette fonction de pont est au cœur de la valeur ajoutée d'APIC, car elle transforme une somme d'initiatives dispersées en dynamiques plus lisibles, plus cohérentes et potentiellement plus influentes.

2.4 Changements au niveau des territoires : ce que l'on voit, et ce qui reste à éclairer

La documentation des effets territoriaux est plus limitée. Deux lectures sont utiles : d'une part, des effets plausibles existent lorsque des équipes terrain sont associées à des formations, des accompagnements ou des dispositifs concrets ; d'autre part, plusieurs effets présentent un haut potentiel d'impact territorial (meilleure redevabilité opérationnelle, pratiques environnementales), mais ne sont pas encore vérifiables à ce stade. La difficulté vient autant de la temporalité que de la traçabilité : les changements territoriaux se construisent lentement et sont influencés par de multiples facteurs.

2.5 Zones d'ombre et/ou effets non détectés : ce qu'ils révèlent

Les zones d'ombre identifiées sont utiles, car elles indiquent où la stratégie et le suivi doivent être renforcés. Le nexus apparaît moins présent dans les récits, ce qui peut signaler une moindre visibilité des actions, une dispersion, ou une difficulté à formuler des effets. De même, certains prismes transversaux (gestion agile en crise, genre) existent mais gagneraient à être articulés plus systématiquement aux choix d'action et aux objectifs de changement.

3. Leviers et modalités d'action : comment APIC contribue au changement

Au-delà des constats, l'évaluation met en évidence des mécanismes de contribution qui expliquent pourquoi certains effets apparaissent et se consolident. Pour les bailleurs, ces mécanismes éclairent ce que finance réellement un dispositif comme APIC : des biens collectifs (références, outillage), des conditions d'apprentissage (espaces sûrs, pair-à-pair) et des trajectoires de transformation (institutionnalisation, diffusion).

3.1 Communication : entre diffusion des savoirs et catalyseur du changement

La communication et la diffusion ne sont pas un simple « volet » ; elles sont un moteur. Les effets identifiés montrent que les ressources produites (notes, outils, formats courts) mettent des sujets à l'agenda, outillent les acteurs et ouvrent des points d'entrée. Leur efficacité est maximale lorsqu'elles sont articulées à une chaîne d'appropriation : faire connaître, faire comprendre, faire faire. Sans cette articulation, la diffusion risque de produire une visibilité sans transformation.

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

L'évaluation met en évidence un cercle vertueux potentiel : plus le Groupe URD est visible et reconnu sur une thématique, plus il est en mesure de relier des acteurs, de diffuser des références et de contribuer à des espaces d'influence ; cette influence renforce en retour la visibilité et la diffusion. Le point critique est le pilotage : sans objectifs de changement explicites, ce cercle peut conduire à la dispersion. Rendre l'influence pilotable (cibles, changements visés, temporalités) améliore la lisibilité des investissements et la cohérence de la stratégie.

3.3 Au cœur du dispositif : le rôle déterminant des individus

Le facteur humain est central. Les effets se construisent souvent à partir d'individus qui s'équipent, se questionnent, se repositionnent, puis entraînent une organisation : référents, directions, responsables thématiques, ou acteurs jouant des rôles de pont. L'enjeu est d'assurer le ruissellement au sein des organisations.

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

Les échanges entre pairs réduisent le coût d'innovation : une solution testée devient plus rapidement acceptable, transposable, et améliorée. Les réseaux permettent aussi une harmonisation pragmatique : convergence sur des repères et minimums communs sans uniformiser. Ces espaces sont d'autant plus utiles qu'ils permettent de discuter de tensions réelles (arbitrages, contraintes, limites), ce qui renforce la qualité des choix et la crédibilité des engagements.

3.5 Les accompagnements : des changements internes plus profonds

Les accompagnements semblent produire des changements plus profonds q. Ils sont particulièrement pertinents lorsque l'organisation est à un point de bascule : volonté de changer, mais manque d'outils, de trajectoire ou de langage commun.

L'accompagnement permet de travailler la posture, de formaliser, d'outiller et d'organiser la mise en œuvre. Cette profondeur de changement est un investissement : elle demande du temps, mais elle produit des bases plus robustes.

3.6 Modalité d'action : missions terrain (un modèle transformatif)

L'évaluation met en évidence un modèle d'action transformatif pour les missions terrain : observer – analyser – relier – transformer. Les missions produisent une lecture située des crises, puis relient acteurs et niveaux, ce qui ouvre des opportunités de décision, d'outillage et d'apprentissage. Leur effet est maximal lorsqu'elles ne restent pas isolées : lorsqu'elles alimentent des ressources, des échanges et des décisions institutionnelles.

4. Recommandations stratégiques

Les recommandations suivantes, qui ont été co-construites, prolongent l'analyse : elles visent à renforcer la cohérence, la pilotabilité et l'ancrage des changements recherchés.

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 :

1. 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.
2. 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;
3. Définir les espaces et coalitions prioritaires (réseaux, plateformes, dialogues avec les bailleurs) dans lesquels il souhaite faire porter ces messages ;
4. 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 :

5. Animer un processus participatif interne pour définir une stratégie de communication / plaider clairement (cibles prioritaires, messages clés, formats, langues, rythmes)
6. 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 ;
7. 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 :

1. 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 ;
2. 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 (référents, personnes ressources) comme leviers centraux de changement et soutenir « des éclaireurs ».

5. 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.