



Groupe URD



RAPPORT D'ACTIVITES 2010

Le Groupe URD, une structure d'appui au secteur humanitaire

Des activités plurielles pour un acteur atypique dans le paysage humanitaire français

Le Groupe URD occupe une place singulière dans le paysage institutionnel de l'aide internationale. Fort de sa position charnière entre réflexion et action, structure d'observation, d'étude et d'appui, le Groupe URD agit dans une perspective d'apprentissage collectif. Tour à tour chercheur, évaluateur, formateur, accompagnateur, la richesse induite par la diversité des métiers de son équipe fait la force de son approche.

**Analyser, innover,
partager, pour améliorer
les pratiques et éclairer
les décisions aux niveaux
opérationnels
et politiques**

Ancrés dans les réalités concrètes du terrain, nos travaux font remonter les leçons apprises de l'expérience aux niveaux décisionnels et dans les espaces de débat et de formation.

Ainsi, notre rôle est d'aider les acteurs opérationnels et politiques à :

- Mieux comprendre les contextes de crise et de sortie de crise ;
- Mieux appréhender les répercussions de leurs actions ;
- Améliorer la qualité de leurs interventions ;
- Développer des pratiques innovantes en réponse à l'évolution du secteur face aux changements des contextes.

Les 3 axes thématiques couverts par l'ensemble des activités du Groupe URD

- **Architecture de l'aide et espace humanitaire** – pour analyser les questions d'accès aux populations et les enjeux de structuration du système international de l'aide, sous des angles juridique, institutionnel, opérationnel et politique.
- **Risques, crises, vulnérabilités et résiliences** – pour approfondir la compréhension des contextes d'intervention, des différents types de crises et des vulnérabilités spécifiques à chaque contexte (situation de fragilité / Etats fragiles ; risques socio-naturels et technologiques, etc.) et à chaque groupe de population.
- **Qualité de l'aide** – pour questionner les pratiques humanitaires et travailler sur les outils et méthodes développés pour en améliorer la qualité.

Notre identité

L'identité du Groupe URD est d'abord le fruit de son histoire et des individus qui l'ont écrite. Fondé en 1993 comme un groupe de réflexion inter-associatif rassemblant des organisations d'urgence et de développement, le Groupe URD est créé en 1997 en tant que structure associative indépendante pour poursuivre et approfondir la réflexion. Hors cadre par nature, rarement dans le cœur de cible des lignes budgétaires, basé en dehors de Paris, le Groupe URD reste une structure originale dans le secteur humanitaire français. Aujourd'hui, notre identité repose sur 3 caractéristiques principales : **une équipe professionnelle et engagée, des principes et une éthique exigeants, un lieu décentralisé.**

www.urd.org

Sommaire

Liste des acronymes	4
Rapport moral	5
Les faits marquants	6
Rapport d'activités	
Evaluation	8
Recherche	9
Formation	11
Appui méthodologique	12
Communication	13
Le Groupe URD au Tchad	14
Rapport financier	16



Liste des acronymes

ACBAR	Agency Co-ordinating Body for Afghan Relief <i>Agence de coordination des ONG en Afghanistan</i>
ACCD	Agence Catalane de Coopération au développement
ACF	Action Contre la Faim
AEI	Collectif Asie Enfants Isolés
AFD	Agence française de Développement
ALNAP	Active Learning Network for Accountability and Performance <i>Réseau pour l'apprentissage actif sur la responsabilité et la performance</i>
CDC	Centre de Crise (MAEE)
CICR	Comité International de la Croix-Rouge
DAS	Délégation aux Affaires Stratégiques (MINDEF)
DRR	Disaster Risk Reduction <i>Réduction des risques de désastres</i>
ECHO	European Commission of Humanitarian Affairs <i>Service d'Aide Humanitaire de la Commission européenne</i>
ETR	Evaluation en temps réel
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations <i>Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture</i>
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la Population
GPPI	Global Public Policy Institute <i>Institut des politiques publiques globales</i>
HEM	Humanitaires en Mouvement
HCR	Haut Commissariat des Nations unies pour les Réfugiés
IASC	Inter Agency Standing Committee <i>Comité Permanent Inter-organisation des Nations unies (CPIO)</i>
IECAH	Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria <i>Institut d'études sur les conflits et l'action humanitaire</i>
LRRD	Linking Relief, Rehabilitation and Development <i>Lien urgence - réhabilitation - développement</i>
NATF	Need Assesment Task Force <i>Task Force sur l'évaluation des besoins</i>
OCHA	Office for the Coordination of Humanitarian Affairs <i>Bureau de coordination des affaires humanitaires (BCAH)</i>
ONG	Organisation non gouvernementale
OPAT	Observatoire des Pratiques de l'Aide au Tchad
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PMRS	Palestinian Medical Relief Society <i>Société palestinienne de secours médicaux</i>
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework <i>Plan cadre des Nations Unies pour la coopération au développement</i>
URD	Urgence-Réhabilitation-Développement
WASH	Water, sanitation and hygiene <i>Eau, assainissement et hygiène</i>

Rapport moral

Les besoins auxquels le Groupe URD répond sont multiples. Les questions de préparation aux désastres face aux risques à venir, mais aussi les défis liés à la structuration du système de l'aide, ou encore les questions de qualité et de redevabilité des organisations, traversent l'ensemble du secteur et appellent à une réflexion approfondie. Les demandes pour le renforcement des capacités locales ainsi que les besoins d'éclairage face à l'extrême complexité des terrains d'intervention sont immenses.

Durant l'année 2010, face à ces besoins, le Groupe URD a poursuivi son engagement dans les processus d'évaluation, notamment en Haïti, a approfondi ses axes de recherche, notamment en termes de vulnérabilité et de résilience, a développé son activité de formation, en particulier sur le terrain, et a continué à diffuser le plus largement possible l'ensemble de ses travaux. Il a enfin animé des chantiers collectifs notamment pour la création d'un logiciel libre de gestion de l'information pour les organisations humanitaires.

Le Groupe URD a ainsi continué de jouer un rôle de « poisson pilote » dans l'analyse des tendances du secteur, mais aussi des dynamiques de crise et des méthodes d'intervention et de réponse. Ceci demande toutefois une stabilité des conditions de travail et une sécurité des ressources, pas toujours aisées. Le bilan financier de l'année reste positif malgré un déséquilibre recettes-produits lié à un désengagement imprévu de certains bailleurs. C'est le résultat d'une mobilisation de toute l'équipe, qui a su en temps de crise retrousser ses manches, et du Conseil d'Administration qui s'est fortement impliqué pour soutenir et guider l'équipe vers le rétablissement d'une situation financière équilibrée. Deux expertises externes sont venues confirmer le caractère conjoncturel de cette crise et la bonne santé structurelle de l'association.

L'enjeu pour l'avenir est de consolider notre modèle économique pour stabiliser notre fonctionnement, condition *sine qua non* de notre capacité à jouer pleinement notre rôle d'appui au secteur humanitaire et de post-crise vers plus de responsabilité et d'efficacité.

Claire Pirotte
Présidente du Groupe URD

Les faits marquants 2010

Un engagement fort sur l'évaluation de la réponse internationale en Haïti

Face à l'ampleur du séisme du 12 janvier 2010 et de la réponse internationale, le Groupe URD s'est résolument engagé dans l'accompagnement des multiples acteurs intervenant dans la réponse d'urgence et la reconstruction de ce pays et ce, dès le mois de février. Sur la seule année 2010, 7 missions d'évaluation, représentant plus de 200 jours d'expertise, ont été réalisées par l'équipe pluri-disciplinaire du Groupe URD.



L'animation de la coopérative de pilotage de Sigmah, une véritable dynamique collective des ONG humanitaires françaises

Fruit d'un travail collectif initié fin 2008, le logiciel libre Sigmah poursuit son évolution technique et verra le jour en 2011. Tout au long de l'année 2010, le Groupe URD a animé le groupe de travail de la Coopérative de pilotage du projet, afin d'orienter le développement de l'outil, en adéquation avec les besoins des ONG. Ce travail passionnant permet de faire travailler ensemble la plupart des ONG humanitaires françaises et de faire converger leurs besoins vers la création d'un outil commun et partageable avec l'ensemble de la communauté humanitaire.

La Coopérative de Pilotage est composée de : Action Contre la Faim, le Comité d'Aide Médicale, le Comité de Secours Internationaux, la Croix-Rouge française, le Groupe URD, Handicap International, Médecins du Monde, Première Urgence - Aide Médicale Internationale, le Secours Islamique France, Solidarités International et Triangle Génération Humanitaire.



Formation sur le terrain pour le renforcement des capacités locales, un objectif stratégique pour l'avenir

L'année 2010 s'est aussi caractérisée par une multiplication des formations sur le terrain, afin d'être au plus près des acteurs locaux et des populations pour optimiser le transfert de compétence et l'appropriation, à la fois théorique et pratique. Des partenariats se sont initiés pour les formations sur la gestion de projets et la réduction de l'impact environnemental. Pakistan, Afghanistan, Zimbabwe, Tchad, Liban, Inde, Canada, Espagne ... les formateurs du Groupe URD ont travaillé sur presque tous les continents.

« Environnement et crises », un axe de travail en pleine explosion en 2010

Depuis 2008, la prise en compte de l'environnement dans l'action humanitaire est un des axes de travail du Groupe URD. Il s'agit à la fois de comprendre les interactions entre crises et environnement, d'analyser les risques, les vulnérabilités et les conflits pour les ressources, de réduire l'impact environnemental de l'action humanitaire, et d'intégrer le changement climatique dans les programmes humanitaires.

Suite aux Universités d'Automne de l'Humanitaire en 2009 sur ce thème, plusieurs projets et partenariats ont vu le jour. Evaluations de l'impact environnemental de programmes, axe de recherche central au Tchad, réalisation de fiches techniques, ateliers d'échanges d'expériences, multiplication des formations, notamment sur le terrain en partenariat avec le Programme des Nations unies pour l'environnement ... mais aussi nouvelles constructions écologiques au siège de l'association, l'environnement a été au cœur des préoccupations et de l'action du Groupe URD en 2010.



Soutien aux acteurs et insertion dans les réseaux internationaux

Pour nourrir son travail des réflexions collectives et avoir un impact sur les débats et les décisions, il est essentiel de s'inscrire dans des réseaux, des groupes de travail et de coordination. Le Groupe URD s'est ainsi inséré dans les réseaux nationaux et internationaux travaillant en Haïti, poursuivant de la sorte le transfert des leçons tirées des crises post-Tsunami et post-Mitch. Il a également participé à des réunions de la *task force* urbaine du IASC et de la *Need assesment Task Force* (NATF), ainsi qu'à certaines rencontres pour discuter de points stratégiques du secteur humanitaire, comme les rencontres de Montreux en Suisse, du Wilton Park en Grande Bretagne, la réunion inter-services de la Commission européenne pour le Tchad, etc.

Des processus d'apprentissage interne pour améliorer le fonctionnement du Groupe URD

Le Groupe URD a cédé sa casquette d'évaluateur afin d'être à son tour évalué, d'une façon globale, via une évaluation des activités et des phases pilotes du projet de convention CDC/AFD/URD, et une autre de l'Observatoire des pratiques de l'aide au Tchad. Ceci constitue une nouvelle étape dans le processus de structuration interne et d'amélioration de la qualité de nos prestations, en continuité avec le travail initié en 2008 avec un consultant externe afin de renforcer la structure.

Rapport d'activités

Evaluation

Face aux exigences de transparence et de qualité, l'évaluation des activités humanitaires s'est développée afin d'analyser la pertinence, l'efficacité et l'impact des programmes. Liée à l'obligation de rendre compte, elle représente avant tout une opportunité pour un meilleur apprentissage. Il s'agit d'évaluer pour évoluer. Le Groupe URD est ainsi régulièrement sollicité par les organisations humanitaires – les ONG, les agences des Nations unies, le CICR, etc. – ainsi que les bailleurs de fonds afin d'évaluer leur action.

Une implication forte en Haïti

Dès le mois suivant le séisme du 12 janvier 2010, le Groupe URD a conduit les premières **évaluations en temps réel (ETR)**, qui visent à renforcer le diagnostic des besoins, analyser le lancement des opérations humanitaires, leur adéquation avec le contexte, etc. et réajuster les activités si besoin. La 1^{ère} mission en février 2010, l'**évaluation de la réponse humanitaire post-séisme**, s'est concentrée sur les problématiques de protection civile, de réponse médicale d'extrême urgence et du lien militaire-humanitaire.

Trois mois après le séisme, face à l'ampleur de ce désastre et la magnitude de la réponse, le **Comité Permanent Inter-organisation des Nations unies (CPIO/IASC) a également déclenché un processus de ETR** pour tenir les décideurs – en Haïti et dans les sièges des agences onusiennes – informés des avancées de la réponse, pour tirer des leçons et prendre les mesures correctives qui pourraient en résulter. Le Groupe URD a réalisé ce travail en partenariat avec le *Global Public Policy Institute (GPPI)*.

Le Groupe URD a également été sollicité pour réaliser deux évaluations de mécanismes de collecte et de répartition de fonds lors d'une crise. Il s'agit là d'évaluer le processus (sélection des projets, suivi, etc.) et la qualité des projets financés :

* **Évaluation des programmes d'urgence financés par la Fondation de France**, juillet 2010 – Ce travail s'est concentré sur les programmes de reconstruction, de gestion des risques de catastrophe (DRR) et sur la participation des populations locales. Il a permis de faire un bilan des actions de secours d'urgence menées 6 mois après le lancement des activités, et d'évaluer un certain nombre de programmes à différentes phases du cycle de projet (diagnostic, analyse des besoins, conception et mise en œuvre).

* **Évaluation des projets de reconstruction urbaine et de réhabilitation financés par la Chaine du Bonheur**, septembre 2010 – juin 2012. Ce projet de suivi - évaluation se déroule sur une période de deux ans et se concentre sur l'étude approfondie et l'accompagnement de 5 à 6 projets sur la base de 4 missions de terrain, dont une première durant l'automne 2010.

L'une des structures leaders au niveau international sur le secteur de l'évaluation de l'aide humanitaire

En fin d'année 2010, le Groupe URD a aussi réalisé l'**évaluation externe finale du volet WaSH (eau-assainissement-hygiène) des interventions d'urgence de l'ONG ACF**. Ce travail s'est concentré sur les programmes menés dans l'aire métropolitaine de Port-au-Prince, ainsi que dans les communes de Léogane et Gressier de janvier 2010 à décembre 2010.

Enfin, pour clôturer cette année riche d'enseignements en Haïti, le Groupe URD a démarré en décembre l'**évaluation de la réponse globale de la DG ECHO à la situation en Haïti**, qui vise à analyser la qualité des programmes financés par la DG ECHO dans ce pays afin d'en tirer des leçons pour la planification stratégique à venir. Ce gros travail devrait se poursuivre jusqu'à la fin du premier semestre 2011.



Parallèlement à ces missions en Haïti, des évaluations se sont déroulées dans d'autres pays sur différentes thématiques :

- * **Evaluation du programme LRRD dans le sud du Tchad** commanditée par la délégation de Commission européenne (janvier 2010);
- * **Evaluation de l'approche cluster - Phase II** pour le IASC (initiée en 2009, finalisée en mars 2010);
- * **Evaluation de l'impact environnemental des programmes de l'ONG ACF** au Zimbabwe (mai 2010);
- * **Evaluation des programmes WASH** de l'ONG ACF en Côte d'Ivoire (juin 2010);
- * **Evaluation de l'aide alimentaire au Sud-Soudan** pour le gouvernement français (octobre – novembre 2010).

Méthodes et outils

Le Groupe URD participe depuis près de 15 ans aux efforts de développement de la « boîte à outils » de l'évaluation. Le secteur lui doit des approches dont l'utilité est maintenant reconnue et l'utilisation de plus en plus fréquente. Ainsi, la pratique des évaluations itératives, basées sur l'observation qu'une seule mission à la fin d'une intervention ne permet pas d'en comprendre la réalité, a été reprise par de grandes institutions (FAO, IASC, etc.). Les évaluations en temps réel, pour lesquelles le Groupe URD a été un pionnier et continue d'être un acteur majeur, sont devenues une pratique courante.

Nous sommes attentifs à cet enjeu de la diversification des outils et innovons certaines pratiques comme l'utilisation de la vidéo et les approches participatives.

Recherche

Les programmes de recherche opérationnelle constituent un pôle d'activités clé pour le Groupe URD. L'objectif est de mieux comprendre les enjeux auxquels les acteurs doivent faire face ainsi que les dynamiques des contextes de crise et de post-crise afin de développer des outils et fournir des recommandations aux acteurs pour qu'ils améliorent et adaptent leurs pratiques.

Vulnérabilités et résilience face aux risques à venir, une thématique phare de l'année 2010

Catastrophes environnementales, risques urbains, crises économiques et alimentaires, dangers d'épizooties, risques technologiques ... **Comprendre et se préparer aux risques à venir est un enjeu fondamental.** Ces thématiques, également récurrentes dans les évaluations, ont fait l'objet de plusieurs études.

Initié en 2009, le projet « **Cartographie des risques non intentionnels futurs** », visant à améliorer la capacité d'anticipation, de planification et de préparation aux désastres, s'est achevé en mars 2010. Il s'agit de comprendre comment limiter les impacts des crises non intentionnelles – événements «catastrophiques», qui ne dérivent pas d'une volonté de nuire d'un Etat ou d'un groupe à visée politique – face à la multiplication des facteurs de risques, eux-mêmes amplifiés par des dynamiques démographiques, l'accélération de la mobilité des populations,



des dynamiques économiques liées à la mondialisation, etc. Ce projet propose une typologie des risques et de leurs synergies, et traite des enjeux de vulnérabilités, de résilience et les différentes problématiques liées à l'anticipation de ces risques, au niveau étatique, humanitaire et communautaire.

Le projet de recherche **Résilience** (*Risk Education and Social Interactive Learning through Integrating Experiences, Networking and Coordination in Europe*) vise lui aussi à analyser la résilience des populations face aux catastrophes et au changement climatique, afin d'assurer une programmation plus efficace en termes de réduction des risques et de réduction de la pauvreté, et pour influencer les institutions européennes. Une première étude terrain a eu lieu en 2010 en Indonésie.

Sur la base d'une série d'études jusque fin 2011, l'objectif est de produire des outils pour améliorer la qualité des programmes.

Ce projet, financé par la Commission européenne, est mené par une équipe pluridisciplinaire résultant d'un partenariat entre le Groupe URD, l'Université de Wageningen et Care Netherland.

D'autres études – certaines dans le cadre de processus collectifs – fournissent des analyses à la fois stratégiques et opérationnelles, afin de nourrir la réflexion sur des politiques et/ou des programmes :

- * **Analyse et comparaison des mécanismes de gestion et de financement des interventions LRRD dans les contextes de post-crise**, réalisée en partenariat avec IECAH, dans le cadre de la présidence espagnole de l'Union européenne, novembre 2009-mars 2010;
- * **Etude "Tsunami-Haïti : quelles bonnes pratiques pour les mécanismes de financement non étatiques"**, pour le Collectif AEI (Asie Enfants Isolés), janvier-juin 2010 ;
- * **Analyse des stratégies de lutte contre la filière des opiacés en Afghanistan**, pour l'Agence Française de Développement, janvier-juin 2010;
- * **Consultation des parties prenantes et des populations**, dans le cadre du groupe de travail inter-agences sur les missions conjointes d'évaluation d'impact de l'aide humanitaire en Haïti, octobre-novembre 2010.

Le Groupe URD a également achevé en avril 2010 une réflexion méthodologique sur l'**approvisionnement en eau potable et l'accès à l'assainissement des populations en situation de crise**, initiée fin 2008 à la demande de l'Académie de l'eau.



Enfin, à compter de l'automne 2010, le Groupe URD lance un programme de recherche afin de mieux saisir l'importance des **actions psychosociales en situation de crise**, de mieux les connaître et de permettre aux acteurs concernés d'échanger entre eux. L'appellation psychosociale couvre une vaste gamme d'actions menées envers des personnes affectées pour leur permettre de retrouver un équilibre psychologique et un bien être social. Ce travail est réalisé par une doctorante en psychologie sociale interculturelle, en lien avec l'Université Lyon2. Il constitue un nouvel axe thématique de travail au Groupe URD.

De nombreuses études au Tchad dans le cadre de l'Observatoire des pratiques de l'aide

En réponse aux interrogations des ONG, une analyse a été menée afin de mieux connaître les moyens de subsistance des populations et les règles foncières tchadiennes dans les zones touchées par le déplacement. Il s'est également avéré important d'examiner la gestion sociale de l'eau, approche explorée par les humanitaires pour une autonomisation des populations. La capacité des modèles de gestion à fonctionner de manière autonome et durable revêt en effet une importance accrue au regard de la phase de transition dans laquelle se trouve l'Est du Tchad. Enfin, la gestion des ressources naturelles a fait l'objet d'une attention spécifique, afin de mieux cerner les risques de dégradation de l'environnement liés à la présence des populations affectées à l'Est du Tchad, les alternatives possibles ainsi que l'intégration de l'environnement de façon transversale et coordonnée dans la réponse humanitaire.

Un diagnostic dans les secteurs de l'assainissement et de l'agriculture a également été réalisé afin d'évaluer les opportunités et la faisabilité de l'assainissement écologique dans cette zone.

Enfin, en collaboration avec des doctorants de l'Ecole Doctorale en Science Juridiques, Politiques et de Gestion de Lille, une analyse des pratiques en termes d'évaluation chez les acteurs et bailleurs européens de l'aide humanitaire ainsi qu'une étude sur l'espace humanitaire et la situation sécuritaire à l'Est du Tchad ont été réalisées en fin d'année.

Formation

Fort de ses expériences de terrain et de sa position charnière entre réflexion et action, le Groupe URD propose des formations en trois langues (français, anglais, espagnol), en France et à l'étranger, auprès d'un public de professionnels d'ONG, d'agences humanitaires et d'étudiants. L'équipe de formateurs axe sa pédagogie sur des allers-retours constants entre pratique et théorie, qui alimentent de nombreuses études de cas permettant aux participants d'appréhender la complexité des situations et de s'approprier des outils pour mieux adapter leurs méthodes de travail aux réalités du terrain.

Des partenariats se consolident afin d'assurer des offres de formations sur le terrain

Grâce au soutien de l'Ambassade de France en Afghanistan, le Groupe URD a réalisé un diagnostic des besoins afin de développer des **formations «sur mesure» pour les cadres afghans travaillant pour des ONG françaises en Afghanistan**. Ceci a donné naissance à trois modules de gestion de projets qui ont été dispensés à Kaboul, via des sessions d'une semaine de formation réalisées entre juillet et décembre 2010. Afin d'assurer un transfert de compétences progressif et de construire un pôle de formation durable qui puisse maintenir une offre au-delà du projet, ce travail a été réalisé en partenariat avec ACBAR, la structure afghane de coordination des ONG.

Suite aux échanges lors des Universités d'Automne de l'Humanitaire en 2009, un partenariat a également été établi avec le Programme des Nations unies pour l'Environnement (PNUE), afin de développer des modules de formation sur **"L'intégration de l'environnement dans l'action humanitaire"**. Trois formations ont eu lieu en France et au Tchad en 2010. Des intervenants extérieurs, spécialistes techniques des sujets concernés, apportent leurs concours à ces formations. L'objectif est de multiplier cette offre de formations sur le terrain et de créer des outils, comme par exemple le guide du formateur, qui devrait être développé courant 2011.

Outre ces projets sur le moyen/long terme, plusieurs formations ont été dispensées

sur le terrain, lors de sessions allant de deux jours à une semaine : sur la gestion de la qualité en **Inde** en partenariat avec l'ONG RedR, sur l'environnement au **Zimbabwe** pour les équipes d'ACF et leurs partenaires suite

Multiplication des formations à l'étranger pour le renforcement des capacités locales de réponse aux crises

à l'évaluation de leur programme, sur le suivi et l'évaluation de programmes au **Liban** sous l'égide de l'UN-DAF, sur l'environnement au **Canada** pour Oxfam Québec, sur les programmes « Cash transfer » au **Pakistan**, en lien avec le CaLP (*Cash learning partnership*) et enfin sur l'élaboration d'indicateurs pour les équipes de l'Agence Catalane de Coopération au Développement (ACCD) en **Espagne**.

Des partenariats consolidés avec des masters ou écoles spécialisées

Outre les formations destinées aux professionnels, le Groupe URD poursuit son travail auprès des étudiants et accorde une grande importance à former les opérateurs de demain. Il propose ainsi une série de modules dans des masters ou écoles spécialisées en France sur : le lien urgence-développement, l'environnement, la participation des populations, l'évaluation, la nutrition, l'eau et l'assainissement, le cadre logique, la gestion du cycle projet, etc. Ces formations ont lieu à l'université Lille 2, Humacoop, l'université d'Aix-Marseille, l'IFAID, l'université de Chambéry et l'université Paris XII.

Tous les ans, certains masters (Paris XII et Lille 2) organisent leur séminaire d'intégration ou une session d'une semaine de formation délocalisée au siège du Groupe URD.

L'environnement, la gestion de projet, l'évaluation et la Qualité de l'aide restent les thèmes phares des formations du Groupe URD. Une nouvelle formation de formateurs sur le COMPAS Qualité a eu lieu, afin de favoriser une diffusion maximale des connaissances sur les méthodes de gestion de la qualité en général, et sur la méthode COMPAS en particulier.

859 personnes formées en 2010, à travers 30 formations, sur un total de 66 jours

Appui méthodologique

Au-delà de la formation des individus et de l'amélioration de la gestion de projets, le perfectionnement des pratiques implique souvent une réflexion structurelle. Sur la base de son savoir-faire issu de travaux sur la qualité de l'aide et les démarches Qualité, le Groupe URD a développé une expertise en matière d'accompagnement institutionnel. Il propose ainsi des diagnostics organisationnels et des processus d'accompagnement au changement.

En outre, un certain nombre de résultats des travaux de recherche ou de recommandations issues des évaluations permettent des innovations en termes de méthodes et d'outils.

Démarches Qualité et processus d'apprentissage

Appui à la mise en place d'une démarche Qualité au sein du PMRS

Soucieux d'améliorer ses pratiques et la qualité de ses programmes, le *Palestinian Medical Relief Society* (PMRS) a lancé depuis 2009 un processus de mise en place d'une démarche Qualité. Cette démarche, qui s'opère sur le moyen terme, se fait avec l'appui du Groupe URD et en partenariat avec Oxfam-Solidarité Belgique. La première étape fut de réaliser un diagnostic organisationnel afin de déterminer les besoins et ainsi mieux cibler l'amélioration potentielle des programmes, et de réaliser des formations pour initier le personnel à la démarche Qualité. La seconde étape fut de créer un département Qualité qui puisse travailler de façon continue à la mise en place de ces processus et outils. Celui-ci, composé de deux référents, fut créé en Juillet 2010. Afin de mettre en application les acquis des formations passées au sein des équipes mais aussi de parfaire la formation de ces 2 responsables et les rendre autonomes, une évaluation mixte d'un programme de PMRS a été réalisée en août 2010. Les recommandations qui en ressortent ont constitué un premier plan d'actions auquel le Groupe URD apporte son appui selon les besoins. Ce travail devrait se poursuivre en 2011 afin de formaliser une charte, des processus et outils spécifiques.

Exercice d'appui à l'apprentissage en Haïti pour le FNUAP

Face à l'augmentation des risques et des vulnérabilités liées au changement climatique et à la densité croissante des populations vivant dans des zones sensibles, il est essentiel de développer des mécanismes d'apprentissage rapide pour mieux répondre aux crises et à leur multiplication. Parmi ces mécanismes, on compte l'évaluation (en temps réel ou en fin de programme), la revue interne et les exercices de retour d'expérience RETEX ou *After Action Review* (AAR) qui peuvent être conduits en interne ou avec l'appui d'un facilitateur externe. C'est cet exercice que le Fonds des Nations unies pour la population (FNUAP) a décidé de mener afin de tirer des leçons de la catastrophe en Haïti, de mieux anticiper et préparer les crises à venir. Le Groupe URD a animé ce processus participatif, conduit entre le siège à New-York, Haïti et la République Dominicaine.

2727 téléchargements de « Mission Qualité », outil d'auto-formation ludique sur les fondements de la gestion de la qualité d'un projet humanitaire

Sigmah, nouveau logiciel libre pour le secteur humanitaire



Persuadé du potentiel offert par les nouvelles technologies, le Groupe URD a développé une expertise dans ce domaine et suit les développements dans le secteur liés au Web, au logiciel libre, à la géomatique, etc. Plus particulièrement, il a développé le logiciel Sigmah avec 11 ONG partenaires. Ce nouvel outil de gestion de l'information et des projets humanitaires vise à faciliter et améliorer les processus de gestion de l'information au sein des organisations (échanges entre le siège et le terrain, base de données centralisée, suivi des financements, des échéances, des indicateurs, etc.), et donc plus globalement à améliorer la Qualité. En développant ce logiciel sous licence libre, il s'agit de proposer une solution partageable et évolutive au bénéfice de l'ensemble de la communauté humanitaire. La sortie de la version 1 est prévue pour le printemps 2011.

Plus de renseignements sur le site : www.sigmah.org

Communication

La diffusion des connaissances, des enseignements tirés de l'ensemble des activités et de l'utilisation des outils, à travers les publications, différents types de supports et la participation aux débats, est essentielle pour contribuer au processus d'apprentissage du secteur humanitaire, faire évoluer les modalités d'intervention et influencer sur les politiques.

La diffusion des travaux du Groupe URD, souvent en trois langues (français, anglais, espagnol), passe par plusieurs canaux

Internet (site et mailing trilingue) pour la majorité des productions afin d'atteindre un nombre élevé et diversifié d'interlocuteurs, depuis les sièges des organisations jusqu'au terrain.

Versions papier de la revue HEM (publication trilingue) ainsi que de certains documents clefs (notes de synthèse, rapport d'évaluation, etc.) qui sont envoyés à une liste restreinte de décideurs et centres de documentation. Au-delà de ces publications, les chercheurs du Groupe URD écrivent des articles dans des revues spécialisées, notamment des revues scientifiques.

Présence dans les conférences internationales afin de diffuser dans les cercles de réflexion et/ou groupes de travail les résultats des travaux et ainsi influencer sur les décisions et les pratiques (ALNAP, réseau de la recherche internationale sur l'action humanitaire, etc.).

Réunions restreintes et autres rendez-vous plus ou moins formels aux niveaux bilatéraux et multilatéraux (réseaux européen, onusien, transatlantique).

Interventions dans des évènements en France ou à l'étranger sur des problématiques liées à nos axes de travail.

Vidéos réalisées dans le cadre de certains projets - par exemple pour illustrer des aspects spécifiques d'une évaluation, notamment grâce à des témoignages du terrain - ou d'évènements. Ces supports sont des outils de sensibilisation et d'information sur des thèmes variés.

Une **veille bibliographique** sur les grands sujets du secteur, diffusée via la *Lettre du centre de documentation* (min. 30/an), est également assurée et envoyée à une liste d'abonnés. Des recherches bibliographiques peuvent également être effectuées à la demande. L'an-

née 2010 a aussi permis de préparer techniquement la mise en ligne de la base de données du centre de documentation, qui devrait apparaître sur le site du Groupe URD en 2011. Enfin, le Groupe URD reste impliqué dans les activités du réseau Ritimo, et participe aux assemblées générales et à la commission Label de ce partenaire.

Fruits d'études et de projets de recherche, des ouvrages ont été publiés en 2010 :

* **Villes afghanes, défis urbains : les enjeux d'une reconstruction post-conflit**, Béatrice Boyer, Karthala, Paris, 2010 (issu des travaux du pôle « Habitat-urbanisme » depuis 2005).

* **Après le tsunami, reconstruire l'habitat en Aceh**, Simon Deprez, Eléonore Labattut, Karthala, Paris, 2010 (résultat de l'étude « Regards sur la reconstruction des maisons en Aceh quatre ans après le Tsunami »).

* **Le manuel de la participation à l'usage des acteurs humanitaires**, Groupe URD, Plaisians, janvier 2010 – en français, anglais et espagnol (résultat de l'étude globale sur la participation des populations affectées dans l'aide humanitaire).

* **Le manuel de la participation à l'usage des acteurs humanitaires**, Groupe URD, Plaisians, janvier 2010 – en français, anglais et espagnol (résultat de l'étude globale sur la participation des populations affectées dans l'aide humanitaire).

Succès du manuel de la participation : 216 ventes et 14 048 téléchargements

La revue *Humanitaires en mouvement* poursuit son chemin

Créée en 2008, *Humanitaires En Mouvement* (HEM) est une revue trilingue éditée par le Groupe URD pour échanger expériences et réflexions entre praticiens de nationalités, de cultures et d'approches différentes. Ce support est diffusé à plus de 8000 abonnés. Deux numéros ont été édités en 2010, en avril et septembre.

Pour consulter l'ensemble des numéros, voir : <http://www.urd.org/humanitaires-en-mouvement>

Le Groupe URD au Tchad

Le Groupe URD a innové en créant le concept d'*Observatoire des pratiques de l'aide* en Afghanistan entre janvier 2005 et août 2008, puis au Tchad depuis mars 2009. L'Observatoire fonctionne comme un bureau décentralisé du Groupe URD. Il conduit des évaluations, des recherches et des formations sur le terrain dans un objectif d'amélioration des pratiques humanitaires en général, et plus particulièrement du lien entre l'urgence et le développement.

Cette décentralisation des activités permet d'être au plus près des acteurs opérationnels de terrain et ainsi de mieux comprendre leurs besoins et contraintes, de suivre les évolutions du contexte et d'être inséré dans les réseaux locaux pour accompagner la mise en œuvre des recommandations issues des travaux par un travail de suivi et de plaidoyer.

Analyse du contexte, recherche, évaluation et diffusion

En janvier 2010, le Groupe URD a réalisé l'évaluation à **mi-parcours du projet LRRD** (lien urgence-réhabilitation-développement) mis en place par la Commission européenne au sud du Tchad.

Les équipes se sont ensuite concentrées sur des études thématiques identifiées comme prioritaires en 2009. **Deux missions d'études multidisciplinaires** ont été réalisées :

* L'une, en mars-avril, a permis de creuser les thématiques suivantes : **les moyens de subsistance** des populations, les **règles foncières** tchadiennes dans les zones touchées par le déplacement, la **gestion sociale de l'eau** et la **gestion des ressources naturelles**.

Les résultats de ces travaux sont compilés dans les rapports « Enjeux d'une transition » et « Messages clés de l'Observatoire des pratiques de l'aide au Tchad ».

* La seconde, en septembre, s'est concentrée sur les **questions environnementales** et l'**assainissement écologique** à l'Est du Tchad.

Les résultats de ces travaux ont été **diffusés le plus largement possible au Tchad**

sous plusieurs formes : présentation dans les réunions de coordination d'OCHA (notamment à Koukou-Angarana), lors de réunions du Comité de Coordination des ONG (à N'Djamena), via des réunions organisées par le Groupe URD pour discuter des résultats avec les bailleurs, les agences des Nations unies, les services nationaux, les ONG, etc., une présentation spécifique au ministère de l'Environnement ou à travers des discussions en bilatéral avec des acteurs clés (le PAM, le HCR, le coordinateur humanitaire, etc.).

Le Groupe URD assure une présence dans les réunions de coordination et dans certaines réunions de *Cluster* pour maintenir une **veille sur l'évolution du contexte** et participer aux débats en diffusant les résultats de ses recherches.

En Europe, ces travaux ont été présentés à Berlin (XII congrès humanitaire), à plusieurs occasions à Paris puis à Bruxelles, lors d'une réunion de réflexion stratégique sur la transition au Tchad, en présence des différentes directions de la Commission européenne intervenant au Tchad, du Directeur Général adjoint des Ressources Extérieures et de la Programmation au ministère tchadien de l'Economie et du Plan, et des partenaires opérationnels d'ECHO au Tchad.

Le concept d'Observatoire sera mis en œuvre sur d'autres terrains de crise ou de post-crise particulièrement complexes. Le Groupe URD pourra y faire valoir son expertise en mettant à disposition des acteurs opérationnels une capacité de recherche appliquée, d'évaluation et de formation pour guider la réflexion. Des échanges sont en cours, en coordination avec ALNAP, avec le groupe des évaluations des Nations unies et le réseau des évaluations du Comité de l'Aide au Développement de l'OCDE pour lancer un processus similaire en Haïti courant 2011.

Un atelier de travail a été organisé en mars à N'Djamena afin de restituer les conclusions d'un **travail collectif réalisé par l'AFD et le Groupe URD sur le thème du LRRD à l'Est du Tchad**. Ce processus vise essentiellement à présenter les bonnes pratiques et les éléments de méthodes adaptés au contexte pour assurer

une meilleure cohérence entre les interventions d'urgence et celles de développement.

La formation est aussi une forme de diffusion afin d'assurer une mise en pratique directe des leçons apprises et une meilleure appropriation des résultats. Une formation 'Intégrer l'environnement dans les programmes humanitaires' a été réalisée en avril 2010 à N'Djamena, et une Initiation à la méthode COMPAS et aux enjeux de la qualité dans l'action humanitaire en septembre 2010.

L'assainissement écologique et la recherche des alternatives au bois de chauffe ont fait l'objet d'analyses détaillées qui donneront lieu à une **fiche technique** sur les foyers améliorés (solution pour réduire la consommation de bois de cuisson) qui devrait être publiée début 2011. Un atelier d'échanges d'expériences sur l'« Opérationnalisation des projets d'Assainissement écologique » s'est aussi tenu à N'Djamena en septembre 2010.

En termes de **publication**, un article, *The Observatory of Humanitarian Practices in Chad, Programme to support collective learning and improve the quality of the humanitarian response in Chad* a été réalisé dans le cadre de la réunion bi-annuelle du réseau ALNAP sur l'innovation dans l'action humanitaire. Cette étude de cas offre une présentation détaillée du concept d'Observatoire et de ses objectifs.

Un article a également été publié dans la revue *Humanitaires en mouvement*, sur l'espace humanitaire au Tchad.



Evaluation mixte des activités de l'OPAT au Tchad

Une évaluation mixte a été réalisée en septembre-octobre 2010 afin de déterminer la pertinence et la valeur ajoutée de l'Observatoire sur la qualité de la réponse aux crises au Tchad. Cette mission a permis de faire un bilan des activités et de fournir des informations au Groupe URD et à ses partenaires financiers afin de décider de la suite de cette initiative et d'améliorer le service rendu aux acteurs humanitaires.

L'évaluation a porté sur toutes les activités de l'Observatoire depuis l'ouverture du bureau du Groupe URD au Tchad en mars 2009 ainsi que sur les activités préparatoires qui ont abouti à l'ouverture de ce bureau.

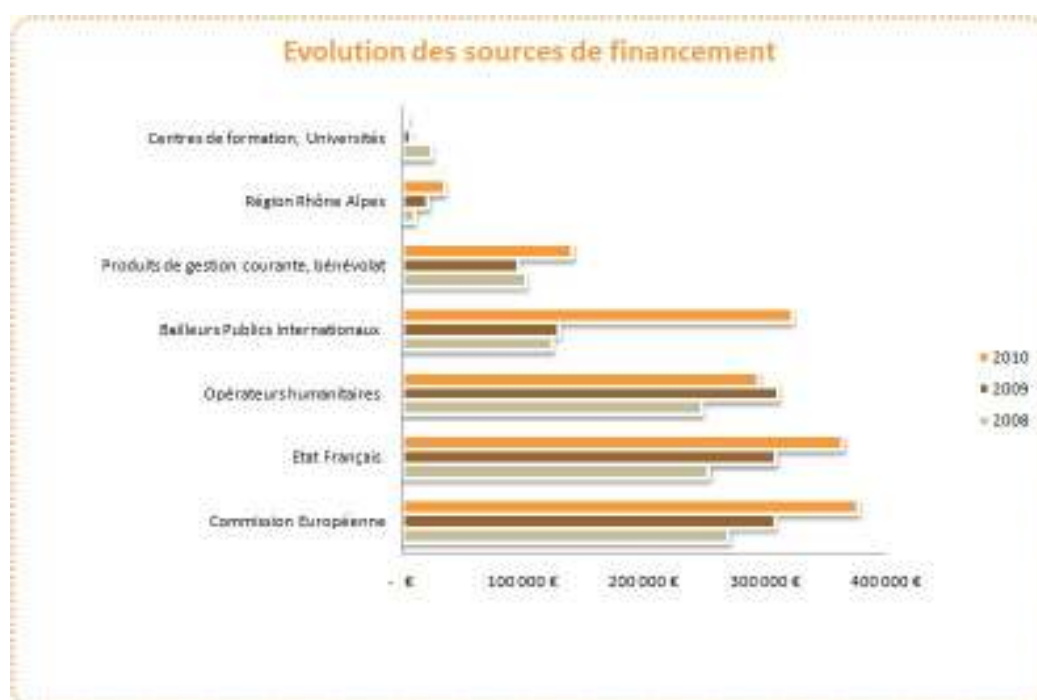
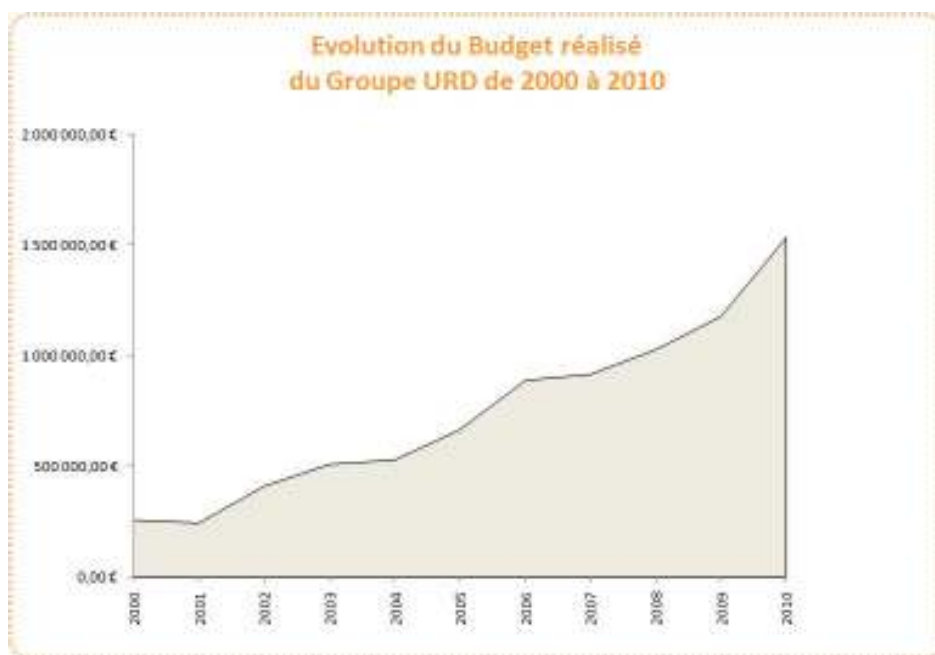


Rapport financier

Comptes et chiffres clés 2010

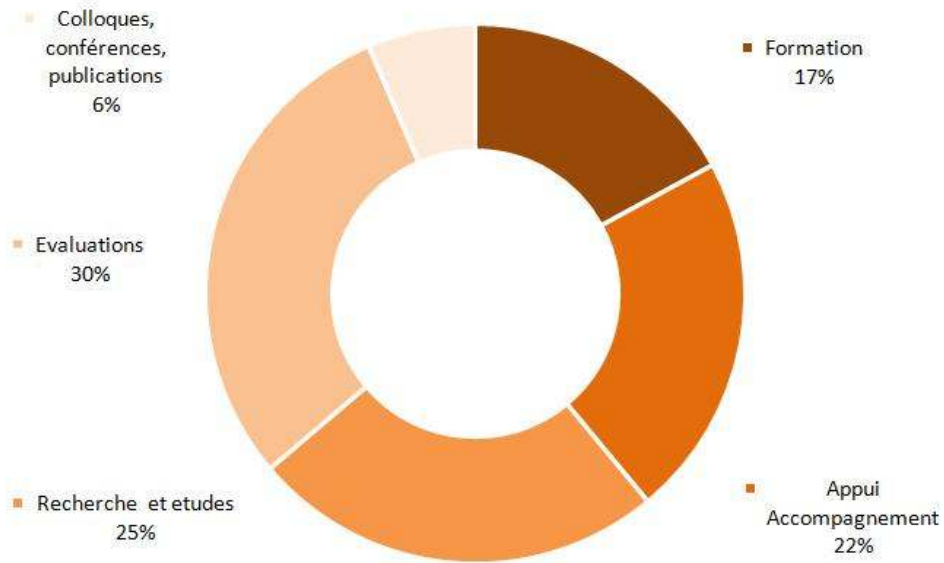
En 2010, le budget du Groupe URD s'élève à 1,54 million d'Euros. Il poursuit son augmentation à l'instar des années précédentes. Le bilan financier de l'année écoulée est positif même si un résultat déficitaire est observable. Ce dernier trouve son origine dans l'impact généré par la défection tardive et non prévisible de certains financements publics, notamment français. La situation de la structure est qualifiée de saine par les auditeurs externes et sa force réside dans la gestion prudente des dernières années et la mobilisation de l'équipe qui ont permis de faire face à cet imprévu.

Pour 2011 une certaine tension au niveau de la trésorerie est à prévoir. L'objectif sera donc de dégager des excédents dans l'année qui vient de manière à consolider les fonds propres de l'association.

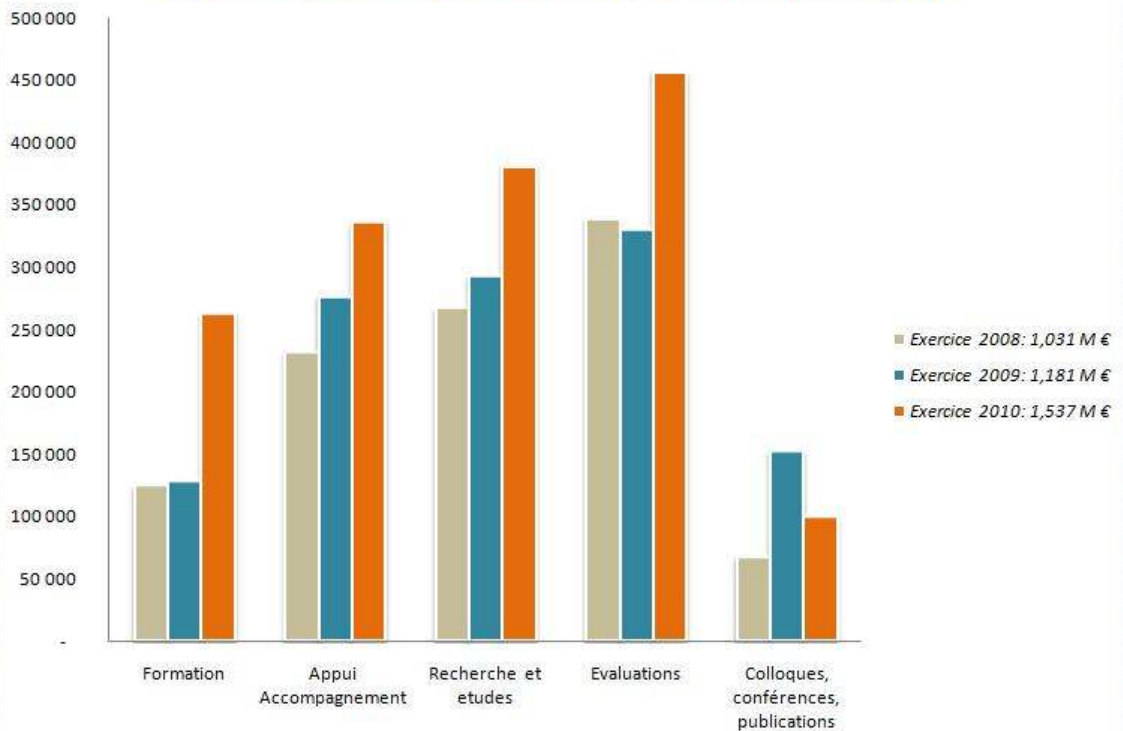


Répartition des ressources par activité en 2010

1,537 M d'€uros sur l'exercice 2010



Evolution de la répartition des ressources par activité



Compte de résultat (en €)

En Euros	2010	2009
PRODUITS		
Vente de livres	3 825	1 045
Production de biens et services	579 861	515 451
Subventions d'exploitation	740 626	589 636
Bénévolat	90 712	31 440
Autres produits	20 699	20 752
Total des produits	1 435 723	1 158 324
CHARGES		
Achats et charges externes	692 263	438 877
Impôts et taxes	51 054	43 537
Salaires et charges sociales	790 770	655 240
Dotations aux amortissements	2 350	4 074
Autres charges	1 377	3 754
Total des charges	1 537 814	1 145 481
RESULTAT		
<i>Résultat d'exploitation</i>	- 102 091	12 843
Résultat financier	- 1 364	19 187
Résultat exceptionnel	- 168	- 124
Résultat net	- 103 624	31 906

Bilan (en €)

ACTIF en Euros	31 Déc. 2010	31 Déc. 2009
ACTIF IMMOBILISE		
Concessions, brevets et droits similaires	1 007	2 005
Immobilisations corporelles et incorporelles	5 994	1 408
Immobilisations financières	1 907	191
Total	8 908	3 604
ACTIF CIRCULANT		
Clients et autres créances	262 885	183 805
Disponibilités	197 601	449 988
Charges constatées d'avance	8 015	1 330
Total	468 500	635 124
TOTAL ACTIF	477 408	638 728
PASSIF		
FONDS PROPRES		
Report à nouveau	114 739	82 833
Résultat de l'exercice	- 103 624	31 906
Total	11 115	114 739
DETTES		
Dettes moyen terme	41 572	48 751
Fournisseurs et autres dettes	65 738	84 373
Dettes fiscales et sociales	122 239	98 884
Produits constatés d'avance	236 742	291 982
Total	466 292	523 989
TOTAL PASSIF	477 408	638 728

Ils nous ont fait confiance et nous les en remercions

Bailleurs : Agence Catalane de Coopération au Développement (ACCD), Agence Française de Développement (AFD), Ambassade de France en Afghanistan, Ambassade de France aux Etats-Unis, Ambassade de France au Soudan, Chaine du Bonheur, Consulat général de France à Atlanta, Délégations aux Affaires Stratégiques (DAS), Fondation de France, ministère français des Affaires étrangères et européennes (MAEE, CDC), ministère de la Défense irlandais, Région Rhône-Alpes, Service d'Aide Humanitaire de la Commission européenne (DG ECHO)

Agences des Nations unies : Comité permanent Inter-agences (IASC), IASC Tchad, Fond des Nations unies pour la population (FNUAP), Haut Commissariat aux Réfugiés (UNHCR), Office pour la Coordination des Affaires Humanitaires (OCHA), Programme Alimentaire Mondial (PAM), Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)

Mouvement international de la Croix-Rouge : Comité International de la Croix-Rouge (CICR), Croix Rouge française (CRF)

ONG : Action Contre la Faim (ACF), Aide Médicale Internationale (AMI), Care Netherland, Comité d'Aide Médicale (CAM), Comité de Secours Internationaux (COSI), Coordination Sud, Handicap International (HI), Médecins Du Monde (MDM), Oxfam-Solidarité Belgique, Oxfam Québec, Première Urgence (PU), Secours Islamique France (SIF), Solidarités International, Société palestinienne de secours médicaux (PMRS), RedR, Toilettes du Monde (TDM), Triangle Génération Humanitaire

Instituts de recherche et universités : Académie de l'eau, *Development Assistance Research Associates* (DARA), Ecole internationale des Sciences du Traitement de l'Information (EISTI), Fondation pour les relations internationales et le dialogue extérieur (FRIDE), *Global Public Policy Institute* (GPPI), Groupe de Recherche et d'Information sur la Paix et la Sécurité (GRIP), *Haiti evaluation task-force*, Humacoop, Institut d'Etudes sur les Conflits et l'Action Humanitaire (IECAH), IFAID, Université d'Aix en Provence, Université de Chambéry, Université de Lille 2, Université Lyon 2, Université de Paris XII, Université de Wageningen

Instituts publics de pays d'intervention : Coordination Nationale de Soutien aux Activités Humanitaires et au Détachement Intégré de Sécurité au Tchad (CONSAHDIS), mairie de N'djamena, ministère de l'Agriculture et de l'Irrigation au Tchad, ministère de l'Economie et du Plan au Tchad, ministère de l'Eau au Tchad, ministère de l'Environnement et des Ressources Halieutiques au Tchad, Direction de la Protection Civile haïtienne, ministère du Plan en Haïti

Autres : ACBAR, ALNAP, Bedatadriven, Collectif des associations de développement en Rhône-Alpes (CADR), CaLP (Cash Learning partnership), Cinéma de Buis les Baronnies, Collectif Asie Enfants Isolés, Comité de Coordination des ONG au Tchad, Digit hall, Direction de la Sécurité civile, IDEIA, Imprimerie des Mimosas, Karthala, Mairie de Plaisians, Resacoop, Réseau des évaluations du CAD/OCDE, Ritimo, Salon des Solidarités

Sans oublier nos fidèles adhérents ...

CONTACTS

Siège de l'association

La Fontaine des Marins
26170 Plaisians - France
Tel : + 33 (0)4 75 28 29 35
urd@urd.org

Bureau de Paris

4 rue Clairaut
75017 Paris - France
Tel : + 33 (0)1 42 28 14 12
urd@urd.org

Bureau au Tchad

Quartier Klemat, N'Djamena
Tel mobile : + 235 63 62 67 76
Tel fixe : + 235 22 52 67 76
assisttchad@urd.org



urgence
réhabilitation
développement

Le Groupe URD

(Urgence – Réhabilitation – Développement)
est un institut associatif de recherche, d'évaluation, de
production méthodologique et de formation travaillant à
l'amélioration des pratiques de l'action humanitaire en
faveur des populations affectées.

Pour en savoir plus :

www.urd.org

Groupe URD

La Fontaine des Marins - 26170 PLAISIANS
Tel : +33 (0)4 75 28 29 35 - Fax : +33 (0)4 75 28 65 44
<http://www.urd.org/>