

L'HUMANITAIRE A VENIR :
12 PISTES STRATEGIQUES AU SERVICE
DE L'ACTION

PERIODE 2007-2010

REVUE A MI-PARCOURS



**Plaisians, Drôme provençale
Décembre 2009**

SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
CHAPITRE 1 : QU'EST DEVENU LE GROUPE URD AU COURS DE LA PERIODE 2007-09	5
UNE EQUIPE ENGAGEE AUTOUR DU CYCLE DE L' APPRENTISSAGE	5
FINANCEMENTS, SOUTIENS & PARTENARIATS	7
CHAPITRE 2 : LES REALISATIONS DE LA PERIODE 2007-2009	9
LA STRATEGIE DU GROUPE URD FACE AUX INTERROGATIONS ET AUX NOUVEAUX DEFIS DE L' ACTION HUMANITAIRE	9
<i>Axe N°1 : Enjeux de connaissance</i>	9
<i>Axe N°2: Enjeux de renforcement de la capacité des acteurs</i>	9
LES PROJETS SECTORIELS ET THEMATIQUES	10
<i>Piste opérationnelle N°1 : suivi et capitalisation sur les gestions de crises durables (Afghanistan, Haïti, Afrique de l'Est)</i>	10
<i>Piste opérationnelle N°2 : intégration de la gestion des catastrophes socio-naturelles au sein des politiques de développement</i>	11
<i>Piste opérationnelle N°3 : fragiles cites, projet sur la vulnérabilité urbaine dans les contextes d'Etats fragiles, de crise et de reconstruction post-crise</i>	12
<i>Piste opérationnelle N°4 : Crises, actions humanitaires et environnement : recherche sur l'empreinte environnementale des crises et de l'action humanitaire</i>	13
<i>Piste opérationnelle N°5 : Réfugiés et déplacés, enjeux anciens, défis contemporains</i>	13
<i>Piste opérationnelle N°6 : Sécurité alimentaire et nutrition dans les contextes d'Etats fragiles, de crise et de post-crise : pour un bilan critique</i>	14
<i>Piste opérationnelle N°7: Un espace humanitaire en danger : analyse critique et nouveaux défis de la protection et de l'assistance</i>	14
<i>Piste opérationnelle N°8: Accès aux soins et organisation des systèmes de santé : enjeux d'ordres sociaux, organisationnels et économiques</i>	15
<i>Piste opérationnelle N°9: Gestion des traumatismes et programmes psychosociaux : approches culturelles, médicales et socio-économiques</i>	15
PROJETS DE DEVELOPPEMENT METHODOLOGIQUE, D'ECHANGE ET DE FORMATION	16
<i>Piste opérationnelle N°10 : Les démarches qualité dans l'action humanitaire : accompagnement, formation et innovation</i>	16
<i>Piste opérationnelle N° 11: Développement des activités de formation pour les acteurs humanitaires du nord et du sud</i>	16
<i>Piste opérationnelle N°12 : Promotion du débat sur les questions humanitaires : les Universités d'Automne de l'Humanitaire de septembre 2007 à septembre 2010</i>	17
CHAPITRE 3 : LEÇONS TIREES ET CONTRAINTES RENCONTREES	18
DURANT LA PERIODE 2007-09	18
CHAPITRE 4 : LES PROCHAINS MOIS	19
ANNEXES	20
ANNEXE N°1 : EVENEMENTS DANS LESQUELS LE GROUPE URD S'EST IMPLIQUE DE JANVIER 2007 A SEPTEMBRE 2009	20
ANNEXE N°2 : ARTICLES DU GROUPE URD DANS LA PRESSE, LES REVUES ET LES OUVRAGES 2007- 2009	22
ANNEXE N°3 : LES FORMATIONS DURANT LA PERIODE 2007- OCTOBRE 2009	24

INTRODUCTION

*« Pour celui qui ne sait où il va,
Il n'y a point de vent favorable »
Sénèque*

En 2006, le Groupe URD s'est lancé dans un premier exercice de planification stratégique à 4 ans. Le document issu de ce processus « **L'humanitaire à venir : 12 pistes stratégiques au service de l'action, période 2007-2010** » traçait les grandes lignes de la vision de son devenir.

Depuis la publication de ce plan stratégique, deux ans et demi se sont écoulés et la date d'achèvement de la période de mise en œuvre de ce plan se rapproche.

Afin de s'appliquer à lui-même son principe « évaluer pour évoluer », pour faciliter la compréhension de ce qui a été mis en œuvre, de visualiser les résultats obtenus et de les comparer aux résultats escomptés mais aussi de préparer la suite, le Groupe URD a mené en 2009 un travail d'auto-évaluation et d'introspection. Cet exercice a abouti à la présente revue à mi parcours.

Ce document comporte plusieurs chapitres :

Chapitre 1 : Le Groupe URD, ce qu'il est devenu au cours de la période revue ;

Chapitre 2 : Les réalisations sur chacune des pistes stratégiques qui avaient été retenues dans le Plan Stratégique ;

Chapitre 3 : Les leçons tirées, l'analyse des contraintes et des difficultés rencontrées ;

Chapitre 4 : Les engagements à tenir pour finaliser ce Plan Stratégique et engager la préparation du suivant, pour la période 2011-2015.

Les partenaires du Groupe URD, les bailleurs et différents acteurs qui s'intéressent aux enjeux de la scène humanitaire, ainsi que ceux qui souhaitent soutenir ou participer aux activités du Groupe URD, trouveront dans cette revue à mi parcours une preuve de l'engagement de l'équipe face aux responsabilités qui lui incombent en tant qu'acteur de l'apprentissage, de l'innovation et du changement pour la communauté humanitaire.

Claire Pirotte
Présidente du Groupe URD

François Grünewald
Directeur Général et Scientifique

UNE EQUIPE ENGAGEE AUTOUR DU CYCLE DE L'APPRENTISSAGE

Au cours de la période 2007-2009, l'équipe a grandi, a acquis de l'expérience et assume aujourd'hui pleinement sa position de pôle de créativité et d'innovation autour des enjeux d'amélioration de la qualité de la réponse aux crises.

Elle a poursuivi son engagement autour du cycle de l'apprentissage et de ses phases principales :

- extraction de l'information du terrain par la recherche et l'évaluation,
- capitalisation sous la forme d'articles ou de rapports et partage via les conférences,
- production d'outils et de méthodes,
- formation des acteurs du Nord et du Sud
- et enfin plaider sur des thématiques liées aux conditions de mise en œuvre de l'action humanitaire et de la reconstruction.

Mais elle l'a aussi affiné, introduisant notamment une nouvelle branche d'activités, le soutien rapproché aux acteurs. Ce soutien a pris des formes variées, telles que des missions de diagnostic institutionnel ou la mise en place de mécanismes d'appui et de soutien à distance (type « coaching »).

Face aux difficultés rencontrées, l'équipe a su trouver dans ses principes et son exigence de qualité, la dynamique pour chaque fois rebondir.

Principes d'action du Groupe URD

Désintéressement : Le Groupe URD, en tant qu'institut associatif de recherche, d'évaluation et de formation, est une institution à but non lucratif.

Ancrage dans la réalité des terrains : Le Groupe URD puise son énergie et ses thématiques de travail dans une confrontation permanente avec les réalités du terrain, ses enjeux fondamentaux et ses difficultés méthodologiques.

Pluralité : Pluriculturelle et multi-langues, notre équipe s'attache à croiser les regards et les cultures. Toujours transdisciplinaires, nos travaux sont aussi multidisciplinaires et reposent sur le dialogue entre diverses professions.

Veille et anticipation : Notre position privilégiée d'observateur, au croisement de nombreux réseaux et débats, nous permet d'effectuer un travail de veille, et nous donne ainsi une capacité d'anticipation très dynamique et régulière sur les enjeux et les problématiques du secteur.

Son rôle de « passeur de pont », de lien entre différents mondes de travail s'est encore réaffirmé:

- Liens entre acteurs de l'urgence et opérateurs de développement ;
- Liens entre l'action et la réflexion, grâce à la position privilégiée d'être à la fois observateur indépendant de la première mais aussi acteur engagé dans la seconde ;
- Liens entre le monde associatif, le système onusien et les réseaux académiques et universitaires ;
- Liens entre les sphères francophones, anglophones, hispanophones et lusophones;
- Liens entre cultures du Nord et du Sud.

La croissance du Groupe URD s'est poursuivie en lien avec la reconnaissance de son travail par les différentes parties prenantes de la prévention des catastrophes, de l'action humanitaire et de la reconstruction, de la recherche et de l'évaluation. Des efforts importants ont été fait tant en France qu'au niveau international. Mais le Groupe URD a bien failli disparaître en 2007, démontrant la fragilité d'une organisation reposant en majorité sur des projets de cycles courts, des réponses à des appels d'offre ou des appels à propositions, et la grande incertitude qui accompagne ces processus.

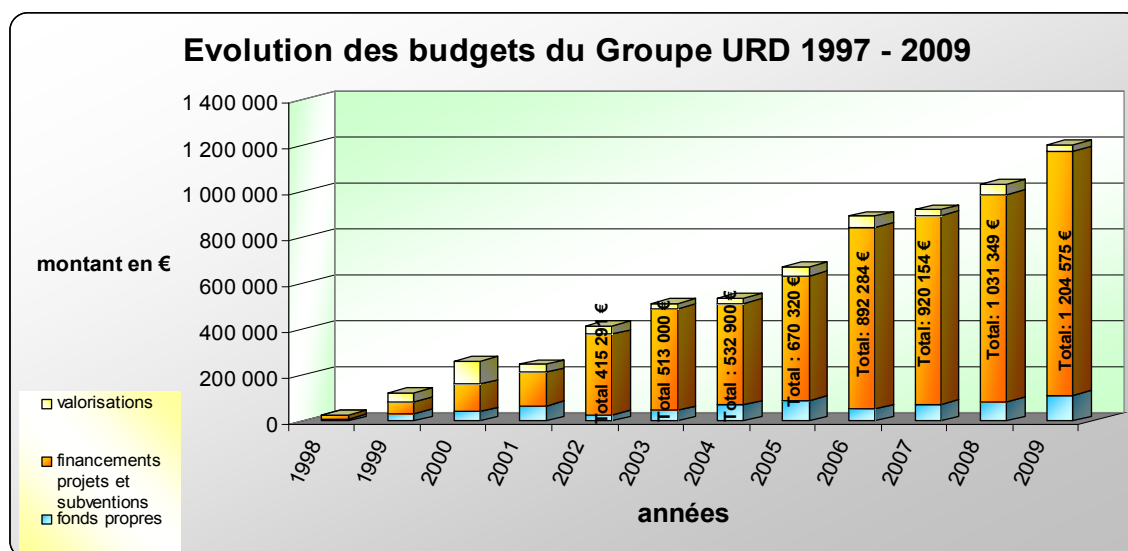
Il a fallu un acharnement collectif pour que la situation s'améliore. L'initiation d'un processus de conventionnement entre le Groupe URD et le Ministère français des affaires étrangères, puis avec l'AFD quand les budgets de financements des ONG ont été transférés à cette dernière, a été un élément essentiel de cette dynamique positive.

La mise en place du Plan stratégique a été un outil important pour garder une ligne directrice dans cette recherche de stabilisation. Il s'agissait en effet d'assurer une cohérence globale entre vision institutionnelle et opportunités économiques. Sans cette recherche de cohérence, en effet, il y avait un risque de devenir une structure guidée uniquement par ces enjeux de survie institutionnelle en y perdant son âme.

Le Groupe URD a porté au cours de cette période 2007-2009 une attention soutenue à sa gestion et à sa gouvernance de manière à ne pas subir un phénomène de croissance, mais à le guider. Ceci a notamment conduit à des efforts d'accompagnement et d'audit externes qui ont eu pour résultat de nombreuses adaptations de nos processus, procédures ainsi qu'une évolution de notre organigramme.

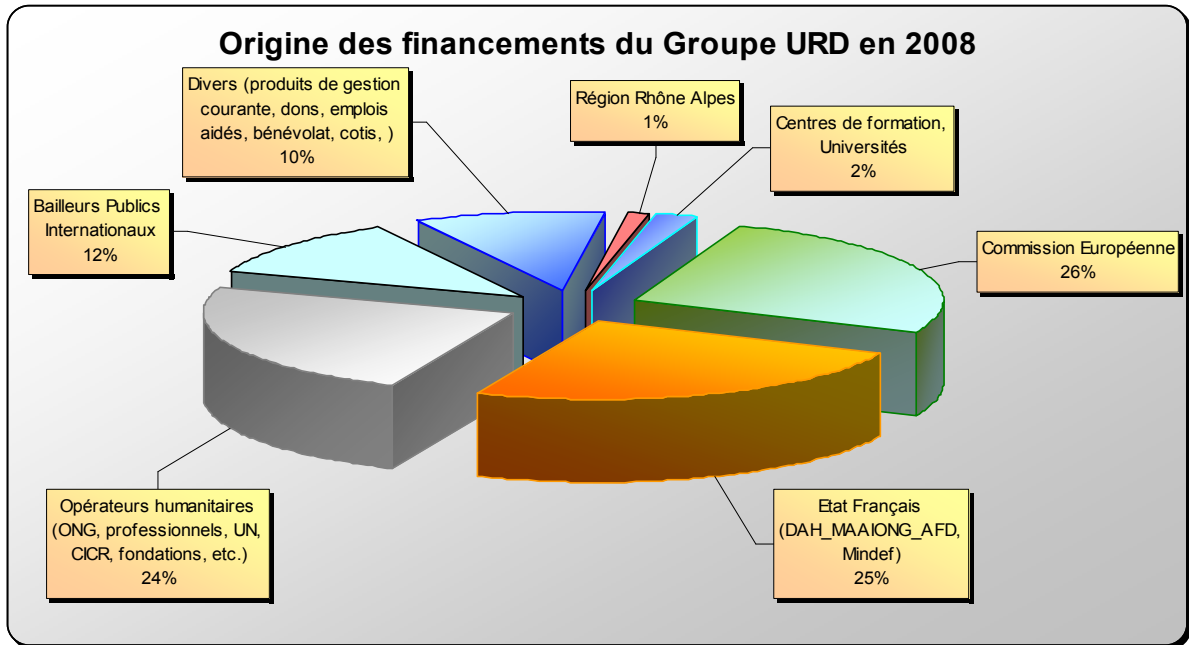
Il est ressorti de ces efforts avant tout un constat de grande cohésion de l'équipe au regard du projet associatif du Groupe URD et un engagement fort de chacun à soutenir la mission de l'association et la vision de ses dirigeants. Le CA s'est mis à jouer un rôle croissant et la création d'une Direction Générale et Scientifique soutenue par 2 Directions Adjointes, une aux Opérations et une à l'Administration et aux Finances constitue une évolution naturelle de l'association tant au niveau de sa légitimité que de sa pertinence. Le Groupe URD s'est donc doté des bases nécessaires à sa consolidation afin d'entamer une nouvelle étape dans la mise en œuvre de ses missions. Il prouve par cette démarche sa capacité à appliquer à lui-même la dynamique du cycle d'apprentissage qui est au cœur de son métier.

L'évolution des finances du Groupe URD¹ :



¹ Pour 2009 il s'agit d'un prévisionnel (le bilan et compte de résultat annuel ne sont pas arrêté à la rédaction de ce document)

Les financements des activités du Groupe URD ont continué à se diversifier. Le soutien aux fonctions « recherche » et « support aux acteurs » apporté par la dynamique de conventionnement avec le MAEE est un élément essentiel de la stabilisation de l'association dans ses fonctions de « think tank » mais les budgets de recherche pluri annuels recherchés et nécessaires à la stabilisation de la structure n'ont toujours pas été trouvés.



CHAPITRE 2 : LES REALISATIONS DE LA PERIODE 2007-2009

« A tout problème complexe, il y a une solution simple.
Elle est forcément mauvaise »

Montesquieu

LA STRATEGIE DU GROUPE URD FACE AUX INTERROGATIONS ET AUX NOUVEAUX DEFIS DE L'ACTION HUMANITAIRE

La stratégie 2007-2010 du Groupe URD visait à participer à la clarification de quelques-uns des enjeux et défis contemporains des acteurs humanitaires, notamment ceux liés au monde post-9/11, aussi bien pour les acteurs de terrain que pour les bailleurs de fonds. Cette stratégie globale s'articulait autour de deux grands axes : les enjeux de connaissance et les enjeux de renforcement des capacités, chacun d'entre eux subdivisés en objectifs concrets et donnant lieu à une série de pistes de travail opérationnelles.

Axe N°1 : Enjeux de connaissance

Objectif 1.a : Mieux comprendre la complexité des crises contemporaines et les réponses opérationnelles mises en place. Voir les pistes opérationnelles 1,2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 et 9 ;

Objectif 1.b : Pouvoir anticiper les défis à venir : crises d'hier, crises de demain. Voir les pistes opérationnelles 1, 2 et 7.

Axe N°2: Enjeux de renforcement de la capacité des acteurs

Objectif 2.a : Développer une démarche Qualité. Voir la piste opérationnelle 10 ;

Objectif 2.b: Diffuser idées et méthodes. Voir les pistes opérationnelles 11 et 12 ;

Chacune des pistes opérationnelles avait été choisie en fonction d'une liste de principes directeurs :

- Elles devaient être ancrées dans la réalité du terrain ;
- Elles devaient participer au « cycle de l'apprentissage collectif » ;
- Elles devaient couvrir des champs larges, allant de la politique d'intervention aux processus directement opérationnels ;
- Elles devaient s'appuyer sur les méthodes de l'analyse comparative ;
- Elles devaient par essence être multidisciplinaires et transdisciplinaires ;
- Elles devaient s'insérer dans un travail au cœur de grands réseaux institutionnels ;
- Elles devaient contribuer à maintenir une forte valeur ajoutée avec une gestion efficace.

La lecture des pages qui suivent permet de visualiser comment le Groupe URD a mis en œuvre ces principes directeurs, ainsi que les résultats obtenus.

Piste opérationnelle N°1 : suivi et capitalisation sur les gestions de crises durables (Afghanistan, Haïti, Afrique de l'Est)

Enjeux

Face aux enjeux de gestion des crises complexes impliquant des aspects politiques, militaires, humanitaires, sociaux et économiques, il importe de voir comment mieux évaluer et capitaliser sur la réponse humanitaire et la gestion des crises dans un certain nombre de ces contextes.

Activités réalisées et résultats

Le Groupe URD a développé un certain nombre d'outils, notamment celui des « Observatoires », parallèlement à des missions spécifiques d'évaluations dans ces zones.

- Ainsi, l'observatoire Afghanistan a bien fonctionné jusqu'à la mi 2008 mais a dû être fermé par manque de moyens et au vu de la dégradation de la sécurité;
- En revanche, l'observatoire Tchad a été mis en place début 2009 après une première mission en 2008 et fonctionne aujourd'hui à plein régime.

En ce qui concerne Haïti une mission sur place mi 2009 a permis de faire le point sur la situation. Les zones d'Afrique de l'Est, de même que l'Afrique des Grands Lacs et le Caucase ont été régulièrement visitées dans le cadre de missions techniques ad hoc. De nouvelles missions sont prévues dans les Grands Lacs d'ici fin 2009.

Des missions réalisées pour le CICR, pour la DG ECHO (évaluation d'UNRWA) ainsi que pour OXFAM et son réseau d'ONG partenaires ont permis de s'intéresser de près à certaines crises du Moyen Orient, notamment dans les Territoires occupés palestiniens et au Yémen.

La diversité des contextes analysés permet de mettre en place une réflexion comparative entre plusieurs situations où existe un mécanisme de gestion de crise mis en place par la communauté internationale. Ainsi, par exemple, la comparaison entre le Tchad (MINURCAT), l'Afghanistan (UNAMA), la RDC (MONUC) et Haïti (MINUSTAH) sera sans doute riche en enseignements sur le fonctionnement des missions intégrées ou mission d'établissement de la paix non intégrée. Sur ce sujet spécifique, le Groupe URD fait parti du réseau de recherche du projet européen COST qui travaille sur la question des opérations militaires de l'Union européenne.

Le Groupe URD continue d'approfondir sa compréhension des aspects institutionnels et financiers de la gestion de ces contextes complexes, et notamment l'accompagnement des processus post-crise. Nous avons pu ainsi organiser plusieurs conférences avec l'AFD sur ce sujet, à la fois selon une thématique générique² et selon un angle sectoriel³. Notre participation aux travaux préparatoires de la Conférence d'Accra sur les états fragiles et notre appui à l'organisation d'une conférence sur ce sujet avec Coordination Sud et le Secours Catholique nous ont permis de continuer d'approfondir nos réflexions. Nous avons aussi commencé à mettre à jours l'état des lieux de la connaissance sur les mécanismes opérationnels et financiers dédiés aux phases de transition, et de façon plus large aux instruments applicables aux contextes de fragilité dans le cadre d'une étude conduite avec la Coopération espagnole.

Faute de moyens, la publication d'un ouvrage sur la gestion des crises complexes et les réponses humanitaires qui s'y mettent en place n'a pu encore avoir lieu. En revanche le Groupe URD a été présent dans de nombreuses conférences sur le sujet et a publié des articles dans des revues spécialisées. Enfin, le Groupe URD a continué à développer le module de formation « Liens urgence-développement » et à le présenter à de nombreuses institutions (universités, ONG).

² Humanitaires et développeurs : comment agir ensemble en sortie de crise et de conflit, actes de la conférence des 25 et 26 Juin 2007, Savoirs communs N°2

³ Eau et assainissement en sortie de crise : entre urgence et développement. Actes de la conférence des 10 et 11 Janvier 2009, Savoirs communs N°7

Piste opérationnelle N°2 : intégration de la gestion des catastrophes socio-naturelles au sein des politiques de développement

Enjeux

Dans un monde sans cesse plus fragile et vulnérable, la gestion des catastrophes naturelles et technologiques prend une place de plus en plus importante. Ceci est visible tant dans l'ensemble du secteur de l'action humanitaire que dans les activités qui prennent place avant les crises (prévention/réduction des risques, préparation, mise en place des systèmes d'alerte) ainsi que dans celles qui accompagnent les périodes de reconstruction post-désastre. Dans un monde où vulnérabilité des sociétés et aggravation des phénomènes naturels à potentiel dévastateur important se rencontrent de plus en plus souvent (c'est le concept de catastrophes socio-naturelles), il est nécessaire de mieux comprendre ces dynamiques.

Activités réalisées et résultats

Une série d'activités ont ainsi été réalisées, permettant d'avancer sur ces questions :

- **Assurer une meilleure compréhension des enjeux** : Depuis longtemps, grâce à de nombreuses missions dans les zones touchées par des sécheresses, les ouragans ou la montée des eaux des océans, nous suivons les répercussions du changement climatique. Notre publication sur la question des « hot spots » reste une référence. L'étude en cours lancée avec la Direction des Affaires Stratégiques (DAS) du Ministère de la Défense sur la cartographie des risques non intentionnels et l'analyse des vulnérabilités, permet au Groupe URD d'approfondir les enjeux de la prévision et de l'anticipation de ces crises.
- **Améliorer le champ de connaissances** : Plusieurs missions de terrain dans les régions touchées par des catastrophes en Asie du Sud et du Sud-est (zones Tsunami, Nargis, Sidr) et en Afrique (Congo, Corne de l'Afrique) ont permis d'approfondir notre connaissance sur le sujet des catastrophes et les réponses qui y sont apportées. Le projet RESILIENCE (financé par la Commission Européenne), construit avec CARE et l'Institut des Désastres de Wageningen doit permettre, à partir de 2010, d'aller plus loin dans l'analyse et dans la construction d'outils et de méthodes.
- **Participer aux efforts internationaux** : En participant aux réflexions du réseau ALNAP-PROVENTION et en intervenant dans des conférences internationales à Genève et à Paris, le Groupe URD a poursuivi ses efforts de partage de la connaissance et des bonnes pratiques.
- **Contribuer au développement d'une palette d'outils** : L'ancrage méthodologique dans la théorie des « hot spots » et des missions spécifiques sur la réduction des risques au Sahel et en RDC ont permis au Groupe URD de concrétiser son engagement sur ces questions et de publier sur la gestion de la crise et la réduction des vulnérabilités.
- **Renforcer les capacités des acteurs** : En développant des modules de formation sur la réduction des risques et la préparation à la gestion des désastres, et en réalisant des sessions de formations comme au Niger ou en RDC, le Groupe URD contribue au renforcement des compétences des acteurs du Sud sur ces problématiques si importantes et qui les concernent au premier chef.

Mobiliser des ressources supplémentaires directement dédiées à cette piste opérationnelle permettrait cependant la capitalisation des expériences accumulées et une meilleure articulation des résultats.

Piste opérationnelle N°3 : fragiles cités, projet sur la vulnérabilité urbaine dans les contextes d'Etats fragiles, de crise et de reconstruction post-crise

Enjeux

Depuis plus de dix ans, le Groupe URD travaille à la fois sur les enjeux de réhabilitation de l'habitat et de l'aménagement des espaces urbains dans les contextes de crise et de post-crise et sur l'analyse des vulnérabilités spécifiques aux contextes urbains dans le cadre de fragilité naturelles, politiques ou technologiques. En l'absence de budget spécifique lui permettant d'approfondir ce sujet, il continue à creuser la question de la reconstruction urbaine à travers divers travaux d'évaluations et sur des ressources propres.

Activités réalisées et résultats

Nos premiers travaux sur le sujet datent de la fin des années 90 et du début des années 2000 (travaux sur l'Amérique centrale après l'ouragan Mitch et les tremblements de terre au Salvador, en Afghanistan après le tremblement de terre de Nahrin et en Afrique -éruption volcanique du Nyiragongo sur Goma). Dans la période du Plan stratégique 2007-2010, ces questions urbaines et d'habitat ont ainsi été approfondies lors de plusieurs missions dans les Territoires Palestiniens, au Liban, en Tunisie, en Afghanistan et dans la zone Tsunami (Inde, Sri Lanka, Banda Aceh). Ces différents travaux ont permis d'arriver à une meilleure compréhension des différents aspects techniques et organisationnels de la reconstruction.

Le travail en cours sur la cartographie des risques urbains face aux impacts du changement climatique, de la concentration démographique dans des zones à tectonique active ou à risques majeurs (érosion, risques technologiques, etc.) dans le cadre de l'étude conduite pour la DAS (voir ci-dessus) permet d'approfondir certains points essentiels de la démarche de l'anticipation, de la prévention et de la préparation à l'intervention en milieu urbain dévasté.

Les travaux réalisés au cours des dernières années ont conduit à la production de plusieurs articles et de trois livres en cours de publication qui compléteront le premier ouvrage sur le sujet publié par le Groupe URD sur le sujet (« Villes en guerre, guerres en ville », Karthala, 2005) :

- « Villes afghanes en reconstruction », ouvrage réalisé sur la base d'études de cas conduites par le Groupe URD à Kabul, Jalalabad, Hérat, Bamyan et Mazar-e-Sharif) (aux Editions Karthala) ;
- « Banda Aceh, 4 ans après : regard sur la reconstruction de l'habitat », livre préparé à la suite d'une étude de terrain sur Banda Aceh réalisé 4 ans après le Tsunami afin de tirer des leçons à moyen terme sur le processus de reconstruction (aux Editions Karthala);
- « Déplacés en milieux urbains ; étude comparative Khartoum-Bogota », ouvrage qui permettra de publier des travaux conduits sur plusieurs années pour comprendre les dynamiques de déplacement liés à la violence vers le milieu urbain, phénomènes qui vont devenir de plus en plus importants (aux Editions Karthala).

Ces travaux ont aussi suscité un grand intérêt dans le milieu spécialisé, ce qui a conduit à une participation du Groupe URD dans plusieurs conférences internationales en France et en Belgique.

Un petit module de formation a également été mis en place et donné pour l'instant uniquement en milieu universitaire. Il reste encore à le développer et à en faire un module complet, l'ingénierie pédagogique étant encore à construire.

Enfin cette problématique des cités fragiles a été choisie comme thématique des 8ièmes Universités d'Automne de l'Humanitaire qui auront lieu en septembre 2010.

Piste opérationnelle N°4 : Crises, actions humanitaires et environnement : recherche sur l’empreinte environnementale des crises et de l’action humanitaire

Enjeux

Depuis longtemps, le Groupe URD souligne l’importance des interactions entre environnement, crise et action humanitaire. Trop souvent, l’empreinte environnementale des interventions humanitaires entrave la reconstruction de zones déjà détériorées par les conflits ou les catastrophes naturelles et modifie probablement de manière négative l’image qu’ont les populations des projets d’aide humanitaire d’urgence et des ONG.

Activités réalisées et résultats

Le Groupe URD a enfin pu, via la mise en place des observatoires et de certaines évaluations, développer des activités sur ce sujet :

- Un important travail bibliographique et des missions spécifiques ont été réalisés pour creuser différents angles de ce sujet complexe, y compris l’éco-assainissement. Un diagnostic a été initié sur un terrain, le Tchad, permettant ensuite de rechercher de potentielles solutions techniques et de proposer des réponses qui pourraient être diffusées sur le terrain.
- La participation à des conférences sur le sujet, la publication de plusieurs articles, l’organisation à Plaisians des 7èmes Universités d’Automne de l’Humanitaire sur le thème de la prise en compte de l’environnement dans l’action humanitaire, la mise au point d’une boîte à outil ainsi que d’un module de formation, démontrent l’engagement du Groupe URD sur cette question.

Suite à ces travaux, un partenariat s’est mis en place entre le Groupe URD et le PNUE qui devrait aboutir en 2010 à une série de sessions de formation et à la production d’un certain nombre des produits escomptés (notamment manuel et ouvrages de capitalisation). Beaucoup reste à faire cependant pour que les acteurs humanitaires intègrent de façon transversale cette problématique dans leur mode de fonctionnement.

Piste opérationnelle N°5 : Réfugiés et déplacés, enjeux anciens, défis contemporains

Enjeux

Le sujet des déplacements de populations (réfugiés, IDP, réfugiés environnementaux, migrants) est au cœur des débats internationaux, avec la réforme humanitaire de l’ONU, l’implication du HCR dans la gestion des déplacés, et les nombreuses études sur les migrations et les réfugiés environnementaux.

Activités réalisées et résultats

Le Groupe a travaillé sur ce sujet, notamment via l’évaluation de la politique du CICR envers les déplacés (avec des études de cas au Tchad, en Colombie, au Yémen et en Géorgie) et l’évaluation du partenariat de la DG-ECHO et de l’UNRWA (Liban, Jordanie, Gaza et Cisjordanie). En outre, le sujet est évidemment au cœur des recherches du Groupe URD au Tchad, contexte où il s’agit notamment de suivre avec attention les questions de déplacements et de retours des populations dans leurs zones d’origine, en liaison avec le système des Nations Unies, les ONG et les institutions Tchadiennes. Le Groupe URD suivait également cette question en Afghanistan jusqu’à la fermeture de son observatoire.

Des moyens dédiés spécifiquement à cette piste opérationnelle permettraient de capitaliser les expériences accumulées lors de ces divers travaux et de participer ainsi aux réflexions contemporaines sur les déplacements de populations.

Piste opérationnelle N°6 : Sécurité alimentaire et nutrition dans les contextes d'Etats fragiles, de crise et de post-crise : pour un bilan critique

Enjeux

La crise alimentaire de l'année 2008 et la sécheresse dans la Corne de l'Afrique en 2008-2009 ont remis en lumière la gravité des problèmes de l'insécurité alimentaire et ses différentes facettes.

Activités réalisées et résultats

Ce sujet a été au centre de nombreux travaux du Groupe URD, notamment d'évaluations importantes, comme celle de la ligne budgétaire « aide alimentaire » de la DG ECHO. Le Groupe URD a aussi travaillé sur ces enjeux à travers diverses recherches opérationnelles pour plusieurs ONG, notamment au Sahel et dans les Grands Lacs. La nutritionniste de l'équipe a régulièrement participé aux travaux du Sous Comité sur la Nutrition des Nations Unies et le Groupe URD reste un interlocuteur important pour des travaux de réflexions avec la FAO. Notre participation à l'évaluation du système des clusters permet à l'équipe de rester au cœur des débats sur le sujet. Le Groupe URD est intervenu à plusieurs reprises dans des universités, grâce à un module développé par le pôle « Sécurité alimentaire et nutrition ». Ainsi donc, à ce jour, le projet « Sécurité alimentaire et nutrition en situation de crise et de post-crise » s'est alimenté du contenu d'évaluations et demandes d'études spécifiques. Beaucoup de matériel a été collecté, mais l'aboutissement escompté de tous ces travaux, un ouvrage de synthèse et de recommandations, dépendra des ressources dégagées d'ici à la fin de la période couverte par le Plan stratégique.

Piste opérationnelle N°7: Un espace humanitaire en danger : analyse critique et nouveaux défis de la protection et de l'assistance

Enjeux

Depuis plusieurs années, de nombreux observateurs de terrain décrivent un processus inquiétant de réduction de l'espace humanitaire, espace nécessaire pour accéder aux populations dans la détresse. Les acteurs humanitaires y sont théoriquement protégés par leur respect des principes d'indépendance, d'impartialité et parfois même de neutralité.

Activités réalisées et résultats

Grâce à ses travaux sur l'Afghanistan, la Somalie, le Yémen, la Géorgie, les Territoires Palestiniens et le Tchad, le Groupe URD a pu analyser des paramètres politiques, culturels, économiques et juridiques qui formatent cet espace humanitaire et les dangers qui pèsent sur lui. Un projet de recherche spécifique sur le sujet au Tchad a vu le jour, financé par le IASC, incluant une série de travaux sur le terrain, la rédaction de rapports, l'organisation d'ateliers de concertation inter acteurs, etc. Divers articles ont été publiés sur la problématique particulière de l'espace humanitaire en Afghanistan. Un rapport spécifique a été produit sur l'aide humanitaire sous contrainte en Somalie. Deux Universités d'Automne de l'Humanitaire ont permis d'explorer certaines facettes de cette problématique :

- 2007 : Protection des populations et sécurité des humanitaires : mission impossible ?;
- 2008 : Le Consensus européen sur l'aide humanitaire : de grands principes à opérationnaliser.

Le Groupe URD poursuit la formation des acteurs humanitaires en Droit International Humanitaire et sur la gestion de la sécurité. Par ailleurs, le Groupe URD a réalisé plusieurs travaux passionnants sur les relations civilo-militaires, sur le fonctionnement du système international de l'aide humanitaire et les stratégies des bailleurs de fonds (dans le cadre de la GHDI), qui touchent des enjeux fondamentaux de la défense de l'espace humanitaire. Enfin, notre implication auprès de l'Association Henry Dunant et dans des manifestations organisées en 2009 à l'occasion du cent-cinquantième de la bataille de Solferino et de la naissance de la Croix Rouge nous permet de rester engagés sur cette problématique.

Piste opérationnelle N°8: Accès aux soins et organisation des systèmes de santé : enjeux d'ordres sociaux, organisationnels et économiques

Enjeux

La santé est au cœur de l'humanitaire depuis ses origines, mais c'est un domaine dans lequel les stratégies propres aux sorties de crises sont encore incertaines, tant sur les aspects techniques que sur les systèmes organisationnels et économiques (recouvrement des coûts, mutuelles de santé, gratuité pour certains médicaments chers, comme les trithérapies pour le VIH/Sida, etc.).

Activités réalisées et résultats

Après des travaux en 2001 et 2005-2006 sur la reconstruction du système de santé en Sierra Leone et en Afghanistan, le Groupe URD n'a pas trouvé les moyens humains et financiers d'avancer plus avant. Des demandes nous parviennent actuellement pour travailler sur ces questions au Tchad et il s'agira de réfléchir dans les mois à venir sur les approches à développer pour se saisir de ce sujet complexe.

Piste opérationnelle N°9: Gestion des traumatismes et programmes psychosociaux : approches culturelles, médicales et socio-économiques

Enjeux

La gestion des impacts psychologiques des crises et des traumatismes qu'elles peuvent induire est au centre du vaste secteur des interventions dites « psychosociales ». Ce secteur s'est développé progressivement au cours de la dernière décennie mais reste encore assez confus malgré la somme des travaux déjà réalisés par les uns et par les autres.

Activités réalisées et résultats

A ce stade, le Groupe URD en est encore à l'exploration du sujet et à la mise en place de son réseau de compétences. Il s'agit en effet de mieux cerner les débats techniques et éthiques en cours, et d'identifier les points où le Groupe URD possède des avantages comparatifs. Un travail en liaison avec l'équipe de l'AFD qui explore ce sujet est en cours. En revanche, un module de formation « stress et santé » est depuis quelques années dispensé à des étudiants.

Piste opérationnelle N°10 : Les démarches qualité dans l'action humanitaire : accompagnement, formation et innovation

Enjeux

Si le Groupe URD a introduit de nombreux concepts sur la qualité dans le discours international, il reste encore beaucoup à faire pour aller de la théorie à la pratique.

Activités réalisées et résultats

Depuis la naissance du COMPAS Qualité© – une méthode originale d'assurance qualité⁴ spécifiquement conçue pour les acteurs humanitaires – et du COMPAS Dynamique® – logiciel de gestion de l'information – le Groupe URD a d'une part renforcé ses activités de formation sur la qualité (avec une multiplication des formations tant en France qu'à l'étranger) mais aussi diversifié son approche, en développant des activités d'accompagnement des acteurs. Un travail passionnant a été réalisé avec des ONG en France, en Belgique ainsi que sur le terrain en Afghanistan et dans les Territoires Palestiniens.

D'autres pistes émergent, notamment celles de la gestion de l'information ainsi que l'exploration des options possibles d'outils de gestion intégrée « management-qualité » pour les acteurs. Ceci a donné lieu à des développements significatifs avec l'élaboration du projet GIPSI (Gestion Informatisée des Projets de Solidarité Internationale) pour lequel la recherche de financements pour le développement est en cours.

Un important travail de réalisation de modules de formation à la qualité a été effectué, qui se décline en module de base, module avancé et module de formation de formateurs. Des formations ont été réalisées aussi bien en français, qu'en anglais et en espagnol. L'une des innovations toute récente sur le sujet a été la mise en place d'un système d'auto-formation par « *serious game* » (exercice de simulation, disponible sur <http://www.compasqualite.org/fr/index/index.php>)

Piste opérationnelle N° 11: Développement des activités de formation pour les acteurs humanitaires du nord et du sud

Enjeux

La plupart des évaluations montre l'importance des ressources humaines dans la qualité des actions humanitaires. Les meilleurs projets, sans les bonnes personnes, ont du mal à aboutir. Le « turn over » important dans les structures appelle à une haute qualification des personnes. Au cours de la dernière décennie, l'enjeu fondamental de professionnalisation du secteur est apparu clairement.

Activités réalisées et résultats

Le Groupe URD a accentué ses efforts dans le secteur de la formation au cours de la période concernée. Les modules de formation se sont multipliés, ainsi que les cibles de formation. Le Groupe URD organise maintenant de plus en plus de formations au sud, tandis que l'offre de formation en France et en Europe se développe. Durant la période 2007-2009, plus de 2500 personnes ont bénéficié des formations du Groupe URD. Si le nombre de modules techniques croît, c'est surtout les formations méthodologiques et d'appui à l'encadrement qui forment l'image de marque de l'association :

- Formation aux enjeux et méthodes du diagnostic et de l'évaluation,
- Formation à la gestion de la qualité,
- Formation en sécurité et en gestion des crises, etc.

Afin d'améliorer la qualité de ses formations, le Groupe URD a investi une énergie considérable en interne pour améliorer son approche pédagogique et garantir ainsi une meilleure transmission des savoirs.

⁴ Voir le site : www.compasqualite.org.

Piste opérationnelle N°12 : Promotion du débat sur les questions humanitaires : les Universités d'Automne de l'Humanitaire de septembre 2007 à septembre 2010

Enjeux

Pour éviter les frustrations liées aux conférences trop courtes dans des environnements souvent assez froids et trop courts (une journée dans des salles de conférence d'hôtels, etc.) le Groupe URD a développé un concept de rencontres sur plusieurs jours, dans son siège dans la Drôme provençale, afin d'avoir le temps, la distance et la capacité d'étudier en profondeur un sujet.

Activités réalisées et résultats

Cet événement annuel est maintenant devenu un cadre de rencontre incontournable pour de nombreux acteurs des ONG, d'agences des Nations unies, du monde Croix Rouge, etc. qui se réunissent pour approfondir des thématiques précises grâce à des soutiens de la Région Rhône Alpes et du Ministère français des Affaires Etrangères et Européennes.

Au cours de la période analysée, les Universités d'Automne de l'Humanitaire (UAH) ont permis de débattre les problématiques suivantes :

- 2007 : Protection des populations civiles et sécurité des humanitaires : mission impossible ?
- 2008 : Le Consensus européen sur l'aide humanitaire : de grands principes à opérationnaliser ;
- 2009 : La prise en compte de l'environnement dans l'action humanitaire : un défi à relever.

Mis à part ces UAH, le Groupe URD a animé ou participé à un grand nombre d'événements entre 2007 et 2009, autant d'occasions de présenter les résultats de nos travaux et/ou d'assurer une veille quant aux actualités et évolutions du secteur. L'annexe 1 montre le nombre élevé de conférences dans lesquelles le Groupe URD est intervenu entre 2007 et 2009.

CHAPITRE 3 : LEÇONS TIRÉES ET CONTRAINTES RENCONTRÉES DURANT LA PÉRIODE 2007-09

Les contraintes rencontrées lors de la période couverte par la présente revue à mi-parcours sont essentiellement liées aux difficultés à obtenir des financements de recherche stabilisés pour des projets spécifiques : fragilités urbaines, sécurité alimentaire, environnement, etc.

Un certain nombre de leçons ont été tirées durant cette période:

Leçon 1: Tous les programmes, projets et évaluations du Groupe URD se sont *de facto* insérés dans le plan stratégique. Il y a donc une vraie logique d'ensemble dans la démarche qui a suscité l'élaboration de ce plan. L'identification des sujets et les modalités de travail reposent sur une forte présence sur le terrain et l'interaction permanente avec les acteurs du secteur humanitaire et des contextes pré ou poste-crise ont été au cœur de cette logique. C'est d'ailleurs dans cette confrontation permanente avec le terrain et les différentes parties prenantes de ce secteur particulier de la solidarité internationale que nos thèmes de travail et nos méthodes trouvent en permanence leur pertinence.

Leçon 2: Aussi cohérent et pertinent qu'il ait été, ce plan stratégique sur 4 ans a été peu performant au titre d'outil de mobilisation de ressources. Ceci peut largement s'expliquer par le fait qu'il a été assez peu utilisé par le Groupe URD comme outil de communication. Il faut désormais lui faire une place pleine et entière dans notre stratégie de communication, notamment à l'égard des bailleurs, mais aussi dans nos démarches de partenariat avec d'autres institutions de recherche, d'évaluation et de formation.

Leçon 3 : Afin d'assurer l'appropriation collective du prochain plan stratégique qui portera sur la période 2011-2015, il importe dès maintenant de mettre en place un processus interne qui d'une part mènera le Groupe URD jusqu'à la fin de la période couverte par le plan stratégique actuel (fin 2010), et d'autre part permettra l'élaboration du plan 2011-2015.

Leçon 4 : La structuration des thématiques de travail autour de grands thèmes s'avère être un outil fort de clarification et de mise en cohérence des travaux du Groupe URD. La structuration autour des trois rubriques de la Newsletter du Groupe URD « Humanitaires en Mouvement », apparue très pertinente depuis le lancement de la revue, pourra servir de grille d'organisation des réflexions stratégiques qui présideront à la préparation du Plan 2010-2015.

- Espace humanitaire et architecture de l'aide ;
- Crises et vulnérabilités ;
- La qualité de l'aide.

Leçon 5 : L'amélioration de notre gestion interne via des processus d'audits et d'appuis organisationnels n'était pas intégrée dans ce plan stratégique. Pourtant, des efforts considérables ont été menés dans ce sens au cours des 3 dernières années, afin d'accompagner notre évolution et d'éviter une crise de croissance et pour cela d'améliorer les procédures internes, de rendre plus lisible les responsabilités de chacun, de mieux encadrer notre gestion et notre trésorerie. Il y a encore des marges d'amélioration possibles et il importera de faire figurer ces enjeux dans notre prochaine stratégie à 4 ans.

CHAPITRE 4 : LES PROCHAINS MOIS

Trois activités majeures vont couvrir la fin du plan stratégique d'ici fin 2010 :

Activité N°1 : Aller le plus loin possible dans la réalisation des objectifs fixés par le plan stratégique 2007-2010. Il s'agira pour chacune des pistes opérationnelles décrites ci-dessus de poursuivre les efforts jusqu'à la fin de l'année 2010. Pour certaines de ces pistes, les activités sont bien lancées grâce à des montages financiers complexes combinant évaluations et micro-financements. Pour d'autres, qui ont pris un retard conséquent, il s'agira d'accentuer les efforts pour aboutir à quelques résultats tangibles en fin de période. On notera que les 8èmes UAH prévues pour septembre 2010 (les dernières de ce plan stratégique) devraient porter sur l'ensemble des thématiques couvertes par la piste de recherche opérationnelle N°4 (Fragiles cités). De même, les axes de travail sur la santé et notamment le psychosocial pourraient bien enfin démarrer durant la dernière année du plan stratégique 2007-2010.

Activité N°2 : Mettre en place le processus d'élaboration du plan d'action 2011-2015. Ceci impliquera d'une part un travail en interne lors des prochaines réunions d'équipe du Groupe URD (qui ont lieu deux fois par an) sur les enjeux tels que nous les appréhendons (analyse prospective des tendances observées lors des missions terrain, des recherches, des veilles bibliographiques et des rencontres avec les acteurs). L'élaboration de notre plan de travail pour la période 2011-2015 comprendra nécessairement aussi une consultation des acteurs au secteur humanitaire et de la solidarité internationale pré et post-crise. Cette analyse des besoins, demandes et visions qui pourra être obtenue externe lors des occasions que nous avons de rencontrer les diverses parties prenantes du secteur permettra de faire valider nos intuitions et idées de pistes de travail par les acteurs humanitaires eux-mêmes.

Activité N°3 : Elaborer une stratégie de communication autour de la présente revue à mi-parcours du plan 2007-2010 et une stratégie pour le Plan Stratégique 2011-2015. Le plan stratégique 2007-2010 et sa revue à mi parcours sont en effet des outils forts d'explication de notre mode de travail, de comment nous identifions les problématiques du monde qui nous entoure et comment nous apportons, sur la base des principes qui nous importent, notre contribution à l'amélioration des pratiques des acteurs. Il gagnerait à être mieux connu. De même, la capacité que nous avons eu à le mettre en œuvre malgré des contraintes financières considérables, la cohérence forte entre ce que nous voulons faire et ce que nous arrivons réellement à réaliser doivent être mieux expliquées aux bailleurs de fonds. C'est là un des fondements de notre crédibilité.

ANNEXES

Annexe N°1 : Evènements dans lesquels le Groupe URD s'est impliqué de janvier 2007 à septembre 2009

- Séminaire : « Entre urgence et développement : évolution des approches de la sécurité alimentaire en Afghanistan, 31 janvier 2007, Kaboul ;
- Colloque « Etats, ONG, solidarités : jeux de pouvoir et d'argent », 26 avril 2007, Paris ;
- Rencontre Café Urba : « La situation urbaine à Kaboul, de l'humanitaire au développement », 23 octobre 2007, Paris ;
- Conférence semestrielle du réseau ALNAP, 5, 6 et 7 juin 2007, Plaisians ;
- Colloque « Religions et Droit international humanitaire, 18 juin 2007, Nice France ;
- Conférence semestrielle du réseau ALNAP, 4, 5 et 6 août 2007, Dakar ;
- Conférence de présentation des résultats du diagnostic qualité en Espagne, 14 septembre 2007, Madrid ;
- Réunion « Quality standards group », septembre 2007, Londres ;
- Conférence « R2P » (responsability to protect), septembre 2007 Harvard ;
- Conférence « Quality and Accountability », 30 octobre 2007, Islamabad ;
- Journée provençale de la santé humanitaire, 15 novembre 2007, Marseille ;
- Débats les 5 à 7 du CICR « Engagement humanitaire : l'indignation suffit-elle ? », 15 novembre 2007, Paris ;
- Réunion Quality and Accountability, 27 novembre, Lyon ;
- Réunion des partenaires d'ECHO, 10 et 11 décembre 2007 ;
- Conférence "Aid & Trade", 29 et 30 janvier 2008, Genève ;
- Conférence de célébration des 25 ans d'Handicap International, 12 et 13 février 2008, Lyon ;
- Conférence "De la crise écologique à la crise humanitaire", 14 février 2008, Grenoble ;
- Conférence annuelle Standing Committee on Nutrition, du 3 au 7 mars 2008, Hanoi ;
- Colloque « Guerre et environnement », 6 Mars 2008, Paris (Sénat) ;
- Colloque sur les "actions civilo-militaires", 7 Mars 2008, Nice ;
- Conférence sur la qualité de l'aide, Kaboul, 12 mars 2008 ("Workshop on humanitarian Quality & Accountability in Afghanistan, lessons learned and challenges ahead");
- Colloque sur le changement climatique organisé à Aix en Provence par les Ateliers du Delta, Novembre 2008 ;
- Festival du Film "Le Cinéma et l'Avenir de l'Homme", 16 avril 2008, Rousset ;
- Rencontre des bonnes pratiques sur "L'expérience des fonds de coopération", 17 et 18 avril 2008, Barcelone ;
- Colloque « La société afghane : quelles dynamiques ? », 22 mai 2008, Paris ;
- Colloque "Diversité culturelle & confessionnelle, une chance pour l'humanitaire de demain?", 24 mai 2008, Paris ;
- Conférence de la Société Civile sur l'Afghanistan, 28 Mai 2008, organisée par le MAEE en vue de la conférence internationale du 12 Juin (soutien à l'organisation) ;
- Conférence sur les interactions « développement-aide-crisis-paix » au CERI/Sciences Po (mai 2008) ;
- Colloque sur les changements climatiques et la conflictualité, mai 2008, Aix en Provence ;
- Conférence "Adapt or Surrender? The Challenges of Climate Change for Humanitarian Action", 5 juin 2008, Genève ;
- Conférence « The human face of climate change », 24 et 25 juin 2008, Genève ;
- Conférence « L'approvisionnement en eau potable et l'accès à l'assainissement des populations en situation de crise à l'international », 25 juin 2008, Paris ;
- Salon-Festival du Mécénat, 25 et 26 juin 2008, Lyon
- Rencontre « La problématique civilo-militaire en Afghanistan dans le contexte de l'engagement de l'OTAN », 27 juin 2008, Paris ;
- Conférence « Quel regard porter sur Handicap International, à l'heure des 25 bougies », 27 juin 2008, Lyon ;
- Conférence semestrielle d'ALNAP, juin 2008, Madrid ;
- Conférence internationale de Vienne sur les alternatives à la production de drogue (juillet 2008) ;
- Universités Européennes d'Eté 2008 sur le thème « Les dynamiques de coopération en Méditerranée : du péril des tensions au pari de l'Union », du 5 au 12 juillet 2008, Montpellier ;
- Colloque "Société, Eau, Santé en Méditerranée", 5 septembre 2008, Université de Montpellier ;
- Réunion Inter-ONG « Santé et environnement », 13 septembre 2008, Paris ;
- Colloque « Affaires humanitaires » (« The ACUNS Humanitarian Affairs Conference »), 26 et 27 septembre 2008, Université de Marseille ;

- GeOnG 2008, 1er Forum de la Géomatique au service de l'humanitaire, 25 au 26 septembre 2008, Chambéry ;
- Conférence « Fragilité des Etats et des sociétés : quelques défis pour les sociétés civiles », septembre 2008, Paris ;
- Réunion RESACOOOP « Grand public et solidarité internationale : Comment dépasser le cercle des convaincus ? », 30 septembre 2008, Lyon
- 3e journées nationales (Espagne) de l'action humanitaire, 6 et 7 octobre 2008, Cordoue ;
- Université de rentrée du WWF « le Juste prix écologique », 2 et 3 octobre 2008, Paris ;
- Colloque environnement, migrations forcées et vulnérabilité sociale, 9 et 10 octobre 2008, Bonn ;
- Conférence Internationale "Environnement, Migrations forcées et Vulnérabilité sociale", 9 et 10 octobre 2008, Bonn ;
- Université d'automne d'ARRICOD (Association des directeurs et Responsables des Relations Internationales de la Coopération Décentralisée des collectivités territoriales), sur le thème « action internationale des collectivités territoriales : quelles évaluations ? » 16 et 17 octobre 2008, Grenoble ;
- Forum des associations parisiennes, 17 et 18 octobre 2008, Paris ;
- Forum international sur les défis liés aux opérations de Paix, 20, 21 et 22 octobre 2008, Paris ;
- Conférence « Fragilité des états et des sociétés : quels enjeux pour les acteurs de la solidarité internationale », 6 Novembre 2008, Paris ;
- Conférence sur le concept d'« Early Recovery », octobre 2008, Copenhague ;
- Conférence « Bilan des actions Tsunami », octobre 2008, Paris ;
- Conférence sur la réforme des Nations unies organisée par OCHA et ECHO, octobre 2008, Genève
- Conférence « Fragilité des Etats et des sociétés – Quels enjeux pour les acteurs de la solidarité internationale ? », 6 novembre 2008, Paris ;
- Conférence annuelle d'Architectes de l'urgence, avec pour thème : « Etre architecte autrement » 6 et 7 novembre 2008, Paris ;
- Conférence sur les relations civilo-militaires, 7 novembre 2008, Paris ;
- Conférence «Santé et action humanitaire », 28 novembre 2008, Université Aix-Marseille ;
- Conférence «Ethique et Humanitaire », novembre 2008, Université de Mulhouse ;
- Conférence semestrielle du réseau ALNAP, 2 et 3 décembre 2008, Berlin ;
- Forum « Culture et/ou culture de l'urgence », 4 décembre 2008 ;
- Séminaire de travail « Eau et assainissement en sortie de crise », 12 et 13 janvier 2009, Paris
- Réunion du Cluster Working group on early recovery/Work plan 2009, 22 janvier 2009;
- Conférence internationale sur la recherche dans l'action humanitaire, 4 au 7 février 2009, Groningen ;
- Colloque « Faire la paix avec l'eau », 12 et 13 février 2009, Bruxelles ;
- Atelier Clean Feet, 24 et 25 février 2009, Genève ;
- Conférence « Auction Floor », 13 mars 2009, Bruxelles ;
- Forum mondial de l'eau, du 15 au 22 mars 2009, Istanbul ;
- Conférence « Cities at War », 1^{er} avril 2009, Ghent (Belgique) ;
- Conférence "Strengthening Transatlantic Policy Coherence in Fragile States: Afghanistan as a Laboratory for Solutions.", 29 et 30 avril 2009, Paris;
- Salon d'Aide humanitaire et de développement, du 6 au 9 avril 2009, Dubaï ;
- Conférence de l'ISCRAM, du 10 au 13 mai 2009, Göteborg ;
- Réunion « Evaluation des politiques de coopération décentralisées, mai 2009 ;
- Festival du film humanitaire, 4 au 6 juin 2009, Paris ;
- Conférence « Humanitaire gouvernemental – humanitaire non gouvernemental : Quelle complémentarités ? Quelles différences ? Quelles articulations », 11 juin 2009, Paris ;
- Colloque « Etats des lieux et perspectives sur les outils de mise en œuvre et d'évaluation des écoquartiers », 12 juin 2009, Paris ;
- Table ronde « Corne de l'Afrique : une zone à géopolitique variable », 18 juin 2009, Paris ;
- Assises régionales de la solidarité internationale et de la coopération décentralisée, 19 et 20 juin 2009, Lyon ;
- Réunion « Politique départementale en matière de coopération internationale », 30 juin 2009 ;
- Université d'été régionale de la solidarité internationale, 3 et 4 juillet 2009, Bourg lès Valence ;
- Conférence internationale sur les toilettes sèches, du 12 au 15 août 2009 à Tampere, Finlande ;
- Rencontre « World Water Week Stockholm », 18, 19 et 20 août 2009;
- 7ièmes Universités d'automne de l'Humanitaire "Prendre compte l'environnement dans l'action humanitaire", 25 au 27 Septembre 2009
- Colloque sur « La santé des populations civiles immergées dans les conflits armés » organisé par l'association Henry Dunant à l'occasion du 150^{ème} anniversaire de la bataille de Solferino.

Annexe N°2 : Articles du Groupe URD dans la presse, les revues et les ouvrages 2007- 2009

Eau et assainissement en sortie de crise : entre urgence et développement : Groupe URD/AFD Savoirs communs n°7, Décembre 2009, Paris, 59 p., Actes du séminaire « Eau et assainissement entre urgence et développement » organisé à Paris les 12 et 13 janvier 2009

Regards sur la construction des maisons à Banda Aceh : 4 ans après ; Elisabeth Labattut, Simon Deprez, livre en cours d'édition, Karthala

Le choix de la riziculture commerciale dans le Nord-Est de l'Afghanistan, Johan Pasquet, *Cahiers Agricultures* volume 18 n°5, septembre 2009, P. 441-446.

Table ronde : La Corne de l'Afrique une zone à géopolitique variable, Débat animé par Sami Makki avec la participation de François Grunewald, Roland Marchal, Jérôme Larché, Bernard Juan et Jean-Bernard Véron, *Revue Humanitaire* n°22, juillet 2009, P. 6-21.

L'aide humanitaire en Somalie : gérer l'insécurité, François Grunewald, *Revue Humanitaire* n°22, juillet 2009, P. 58-62.

En quête d'une aide de qualité, François Grunewald, *Europe's World* n°10, Automne 2008, P. 174-179.

Afghanistan A Security-Driven Agenda, article collectif (avec la participation du Groupe URD), *The Humanitarian Response Index 2008*, Dara, septembre 2008.

New Approaches to Needs Assessment: Comprehensive and Rolling Diagnosis, François Grunewald, *The Humanitarian Response Index 2008*, Dara, septembre 2008.

Pour en finir avec les dichotomies mortelles, François Grunewald, actes du colloque Religions et droit international humanitaire, Nice 18-19 juin 2007, Edition Pedone, septembre 2008, P. 213-215.

"La société afghane : quelles dynamiques ?" Dossier collectif (avec la participation du Groupe URD), *Les nouvelles d'Afghanistan* n°123, 2008. Actes de la conférence organisée le 22 mai 2008 au siège de MDM.

Eclairage de la quinzaine: le lien entre l'urgence, la réhabilitation et le développement, François Grunewald, *Zoom de Rosa* n°8, mars 2008, 4 P.

L'espace humanitaire en danger? François Grunewald, Véronique de Geoffroy et Peggy Pascal, *Les Nouvelles d'Afghanistan* n°120, Février 2008, P. 12-15.

Les Quasi - Etats, "Ovnis" géostratégiques ou outils de déstabilisation politique?, François Grunewald et Anne Rieu, *Diplomatie* n° 30, janvier-février 2008, P. 34 à 56.

Hot Spot! Comment mieux réfléchir aux risques à venir, François Grunewald, *Diplomatie* hors série n°4, décembre 2007-janvier 2008, P. 14 à 23.

Humanitaires et développeurs : comment agir ensemble en sortie de crise et de conflit, AFD - Groupe URD, *Savoirs Communs*, décembre 2007, 60 P. Actes du séminaire « Humanitaires et développeurs : comment agir ensemble en sortie de crise et de conflit » organisé à Marseille les 25 et 26 juin 2006.

Ensemble, de l'urgence au développement, Jean-Michel Severino et François Grunewald, *La Croix*, 12 décembre 2007,.

Redéfinir les relations entre la France et l'Afrique, François Grünewald, *Diplomatie* n°28, septembre-octobre 2007. P. 22-25.

Morale, éthique et déontologie dans les contextes de la solidarité et de l'action humanitaire, François Grünewald, In *Revue Internationale et Stratégique de l'IRIS* : "La morale, nouveau facteur de puissance internationale?", numéro 67, automne 2007, Editions Dalloz. P.113-119.

La crise du Darfour : Etat des lieux, état des enjeux, François Grünewald, *Diplomatie* n°27, Juillet-Août 2007, P. 64-71.

Déplacements et violence au Soudan à Khartoum, regard de la population sur les travailleurs humanitaires, Agnès de Geoffroy, *Diplomatie* n°27, Juillet-Août 2007. P. 79 et 80.

Kaboul, le processus de reconstruction, Béatrice Boyer, *les Nouvelles d'Afghanistan* n°117, Juin 2007, P 3-7.

Mener un projet de gestion sociale de l'eau, divergences entre modèles importés et réalités du terrain (Expériences en Afghanistan et au Maroc), Sylvestre Parmentier, Vincent Thomas, Johan Pasquet, Thierry Ruf, Jeanne Riaux, Agropolis Museum, *Savoirs partagés*, 20 P. Résumé de la table ronde du 24 Janvier 2007.

Annexe N°3 : Les formations durant la période 2007- Octobre 2009

- Formation « Gestion du cycle de projet », Master 2 de l'Université de Lille, 15 au 18 janvier 2007.
- Formation « Monitoring », ADER, Paris, 17-19 janvier 2007.
- Formations « Gestion de la Qualité de l'action humanitaire » et « Liens urgence-développement », Palestine, OXFAM Solidarité Belgique et OXFAM Pays-Bas, janvier 2007.
- Formation « Liens urgence-réhabilitation-développement », Institut Catholique, Lille, 1-2 mars 2007.
- Formation « Evaluation de projets » à Sup-Agro, Montpellier, 12-14 mars 2007.
- Formation « Liens urgence-réhabilitation-développement », Ecole militaire du PHARO, Marseille, 16 mars
- Formation « Evaluation de la qualité des programmes », OCDE, Paris, 27 mars 2007.
- Formation « Participation et qualité », Suède, 29 mars 2007.
- Formation à l'adoption du « manuel Zones Prioritaires », CICR – Colombie, avril 2007.
- Formation « Liens urgence-développement », Humacoop, Grenoble, mai 2007.
- Formation « Liens urgence-développement », Ecole 3A, Lyon, mai 2007.
- Formation « Droit International Humanitaire », Master IEDES de l'Université de Paris I, Nogent, mai 2007.
- Formation de militaires en Angleterre au Collège Inter-armes Britannique, Swindon, mai 2007.
- Formation à l'évaluation, IECAH, Madrid, juin et Barcelone 13 juillet 2007.
- Formation « Managing Interventions » pour le CICR, Mombassa (Kenya), juillet 2007.
- Formation « Evaluation de l'action Humanitaire », Planète Urgence, Paris, 1 au 5 octobre 2007.
- Formation « Gestion de la qualité de l'action humanitaire » (Compas Qualité et Compas Dynamique), Dakar, du 6 au 9 et du 12 au 15 novembre 2007.
- Formation « Gestion de la qualité de l'action humanitaire » (Compas Qualité et Compas Dynamique), Madrid, du 12 au 15 novembre 2007.
- Formation « Réduction des risques de catastrophes », « Liens urgence/développement » et « Gestion de la qualité de l'action humanitaire », du 19 au 30 novembre 2007.
- Formation « Outils et méthodes de gestion pour les ONG », du 7 au 10 Janvier 2008 à Lisbonne.
- Formation « Gestion de la qualité de l'action humanitaire » (Compas Qualité et Compas Dynamique) du 4 au 8 février 2008 à Plaisians.
- Formation "Evaluation de la Qualité des projets humanitaires", reportée à la semaine du 19 au 23 mai 2008 à Plaisians.
- Formation « Gestion de projet » pour Le Mouvement Pour la Paix, Beyrouth, du 2 au 6 juin 2008.
- Formation « Gestion de la qualité de l'action humanitaire » (Compas Qualité et Compas Dynamique) du 23 au 27 juin 2008 à Plaisians.
- Formation « Evaluation de la qualité des projets humanitaires », Abidjan, du 1^{er} au 4 octobre 2008.
- Formation « Liens urgence-réhabilitation-développement » pour les attachés humanitaires, MAEE, Paris, les 7 et 8 octobre 2008.
- Formation (divers modules) pour le Master 2 de l'Université Paris XII – Créteil, Plaisians, octobre 2008.
- Formation « Liens Urgence-Développement », 17 et 18 novembre 2008, pour les étudiants de l'IFAID et de l'Université de Bordeaux III.
- Formation « La prise en compte l'environnement dans son programme humanitaire » et « Les toilettes écologiques », Veolia-Waterforce, 21 octobre 2008, Plaisians.
- Formation « La prise en compte l'environnement dans son programme humanitaire », 28 octobre 2008, Humacoop, Grenoble.
- Formation « liens Urgence-Développement », 4 novembre 2008, Humacoop, Grenoble.
- Formation « Gestion de la qualité de l'action humanitaire » (Compas Qualité et Compas Dynamique), du 5 au 7 novembre 2008.
- Formation sur les « acteurs de la coopération » pour le Master science politique spécialité opérateur en coopération internationale et développement de l'Université de Montpellier, 17 novembre 2008.
- Formation « Evaluation de la Qualité des projets humanitaires », du 17 au 21 novembre 2008, Plaisians.
- Formation « Gestion de la qualité de l'action humanitaire » (Compas Qualité et Compas Dynamique) du 9 au 12 décembre 2008, Barcelone.
- Formation « Sécurité alimentaire » et « Liens urgence/développement » pour le Master « Analyse des crises et action humanitaire » de l'Université de Savoie, Chambéry, 11 et 12 décembre 2008.
- Formation « Gestion de la qualité des projets humanitaires », Beyrouth, du 12 au 16 janvier 2009.
- Formation « Gestion du cycle de projet », Master 2 de l'Université de Lille 2, du 26 au 29 janvier 2009.
- Formation « Gestion de la qualité de l'action humanitaire » (Compas Qualité et Compas Dynamique) du 9 au 13 mars 2009 à Plaisians.
- Formation « Liens urgence-développement », Humacoop, Grenoble, 7 avril 2009.
- Formation « Humanitaire et environnement », Humacoop, Grenoble, 14 avril 2009.
- Formations « Liens urgence-développement », Ecole 3A, 16 et 22 avril 2009.

- Formation « Gestion de la qualité de l'action humanitaire » (Compas Qualité et Compas Dynamique) du 21 au 24 avril 2009 à Bogota, Colombie.
- Formation « Gestion de la qualité de l'action humanitaire », Université d'Aix-en-Provence, 14-16 mai 2009.
- Formation « Droit International Humanitaire », IFAID, Bordeaux, 9 juin 2009.
- Formation « Participation des populations affectées », Veolia Waterforce, Le Mans, 10 juin 2009.
- Formation de formateurs « Gestion de la Qualité des projets humanitaires » (Compas Qualité et Compas Dynamique) 15 au 19 juin 2009 Plaisians.
- Renforcement de la qualité du service rendu aux populations (formation et mini-diagnostic), Cisjordanie, du 19 au 26 juin 2009.
- Formation "Evaluation de la Qualité des projets humanitaires", du 22 au 26 juin 2009, Plaisians.
- Formation « Gestion de la qualité de l'action humanitaire » (Compas Qualité et Compas Dynamique), Comité d'Aide Médicale, 20 au 25 Juillet 2009.
- Formations « Gestion du stress », « Analyse du paysage », « Droit International Humanitaire et Droit des réfugiés », « Recherche documentaire », « Sécurité du personnel en mission humanitaire », « Eau et assainissement » et « Liens Urgence Développement », Master 2 Université Paris XII-Créteil, 1 au 11 octobre 2009
- Formation "Evaluation de la Qualité des projets humanitaires", du 12 au 16 octobre 2009 à Plaisians
- Formation « Humanitaire et environnement », Université de Louvain, Belgique, 19 octobre 2009
- Formation de formateurs « Gestion de la Qualité des projets humanitaires » (Compas Qualité et Compas Dynamique), 3 au 6 novembre 2009, Madrid (Espagne)
- Formation « Liens Urgence Développement », Humacoop, Grenoble, 2 novembre 2009
- Formation « Nouvelles compétences de l'humanitaire », Master « Analyse de crise et action humanitaire » de l'Université de Savoie, Chambéry, 1 et 2 décembre 2009.
- Formation « Liens Urgence Développement », IFAID, Bordeaux, 2 décembre 2009
- Formation « Liens Urgence Développement », Université Bordeaux 3, Bordeaux, 3 décembre 2009

Le Groupe URD : Institut associatif de recherche, d'évaluation, de production méthodologique et de formation, le Groupe Urgence-Réhabilitation-Développement (URD) travaille à la meilleure compréhension des contextes de crise et à l'amélioration des pratiques des acteurs de l'aide humanitaire, de la prévention des catastrophes et des reconstructions post-crise.

Les équipes du Groupe URD mettent en place des recherches et réalisent des missions sur le terrain soit sur auto-saisine, soit sur commande d'ONG, d'agences des Nations Unies, d'institutions du mouvement international de la Croix Rouge, soit pour les bailleurs de fonds.

Siège

La Fontaine des Marins,
26170, Plaisians
France
Tel : +33475282935

Antenne de Paris

4, rue Clairaut
75017, Paris
France
tel : +33142281412

www.urd.org