

SAVE THE DATE- les 2, 3 et 4 octobre 2018

# Agilité, qualité et redevabilité: l'aide face aux crises complexes et durables

A l'occasion de ses 25 ans, le Groupe URD vous invite aux Universités d'Automne de l'Humanitaire (UAH) qui porteront cette année sur un thème au cœur de beaucoup des débats, mais aussi des difficultés opérationnelles rencontrées sur le terrain : agilité, qualité et redevabilité de l'aide dans les contextes de crises complexes, incertains, changeants et durables.

Ces onzièmes UAH se tiendront les 2, 3 et 4 octobre 2018 au siège du Groupe URD à Plaisians (en Drôme provençale).

## Rhinocéros gris et cygnes noirs : l'aide face à l'incertitude et la turbulence

La littérature sur les risques a fait émerger un bestiaire coloré pour décrire ces concepts. Deux figures emblématiques s'illustrent ainsi dans nos réflexions sur l'agilité (comment agir face aux dangers connus et face aux incertitudes) : le rhinocéros gris et les cygnes noirs. Le rhinocéros gris est en effet à peu près certain de charger si vous l'excitez. L'existence des cygnes noirs, elle, a créé une surprise : tout le monde croyait que les cygnes ne pouvaient qu'être blancs. Ces paraboles décrivent donc les événements à forte probabilité et ceux tellement rares qu'on les croit impossibles.

Face aux dangers prévisibles et aux incertitudes permanentes des contextes de crises, s'assurer que l'aide répond aux besoins, reste pertinente et crée le moins possible d'effets négatifs demeure un défi permanent. Cet élément central de la qualité de l'aide et de la redevabilité des acteurs vis-à-vis des bénéficiaires comme des donateurs doit se décliner à différents niveaux : celui de la compréhension de la situation et de ses trajectoires d'évolution possibles, celui de la décision d'agir ou d'allouer des fonds face à l'incertitude et aux risques, celui de l'erreur possible et du « *no regret* », celui de l'adaptation des procédures administratives et financières pour accompagner le changement et, enfin, celui de la confiance toujours à reconstruire entre les différentes parties prenantes de la réponse à des crises complexes, multiformes et changeantes.

Ces enjeux sont aujourd'hui partagés entre acteurs humanitaires et de développement ainsi qu'avec les bailleurs de fonds qui collaborent de plus en plus souvent dans des contextes de crises durables sur des programmes multi-annuels orientés vers la reconstruction et/ou le renforcement de la résilience. Ainsi, l'agilité - ou la gestion adaptative - se développe à la fois face à l'installation des crises dans la durée et face au croisement des pratiques humanitaires et de développement dans les contextes de fragilité.

## Agilité, flexibilité adaptabilité

L'agilité pose cependant de nouveaux défis aux opérateurs comme aux bailleurs de fonds : il s'agit en effet de rapprocher les temps de l'information, de la décision et de l'action. Pour cela, il faut être capable d'anticiper les possibles évolutions et de s'y préparer, mais aussi de tirer parti des nouvelles technologies pour que les décisions soient prises à partir de données issues du terrain et d'accepter les prises de décision courageuses face à l'incertitude. Il y a quarante ans, Robert Chambers énonçait le principe « d'ignorance optimale », c'est-à-dire ce qu'il faut savoir pour prendre une décision. Où en est-on à présent face aux besoins d'« *evidence base* », à l'« infoxication » (intoxication par excès d'information) et à la multitudes des sources disponibles sur les réseaux sociaux ? Comment est-il possible de rendre les projets plus flexibles par des procédures financières et de *reporting* renouvelées face aux fréquentes évolutions des contextes ?

## Une thématique portée par le Groupe URD depuis vingt ans

Engagé depuis longtemps dans ces réflexions, le Groupe URD s'est lancé dès la fin des années 90 suite à l'Ouragan Mitch en Amérique centrale dans des processus d'Évaluations Itératives avec Mini-Séminaires (EIMS), qu'il a développés et mis en œuvre sur plusieurs contextes depuis lors<sup>1</sup> afin de renforcer l'efficacité des évaluations et de stimuler en temps réel l'amélioration des pratiques. Il a également créé des observatoires en Afghanistan, au Tchad et en Haïti pour rapprocher l'apprentissage des acteurs de terrain. Aujourd'hui, en 2018, le Groupe URD débute deux processus d'accompagnement à l'agilité : l'un au sein du projet Resilac sur la zone du Lac Tchad et l'autre en appui au programme Key au Mali, combinant EIMS, planification multi-scénarios, recherches opérationnelles, etc.

## La flexibilité : Une (R)évolution qui n'en a pas l'air

Jamais au cours de l'histoire de l'action humanitaire contemporaine, les budgets n'ont été si importants, les contextes aussi changeants et les procédures d'accès aux fonds et de redevabilité aussi lourdes et compliquées. La multiplication des formats de documents, la lourdeur de beaucoup de processus de modifications contractuelles, la duplication de procédures d'audits et d'évaluations sont autant de contraintes à l'adaptabilité des interventions. Quelques lueurs d'espoir montrent néanmoins qu'il est possible d'avancer et de gérer le connu comme l'incertain : les « *crisis modifiers* », le développement de « *fast tracks* » ou encore la présence renforcée de certains bailleurs sur le terrain pour épauler le changement. De toute façon, il n'y a désormais plus le choix : les évolutions technologiques et la multiplication des réseaux sociaux rendent nos erreurs visibles, nos absences de choix publiques et nos incapacités systémiques à être « agiles » criantes.

Pour échanger sur les défis que pose l'agilité dans les contextes de crises complexes et durables, mais aussi pour tenter d'explorer de nouvelles pistes, ces 11<sup>es</sup> UAH rassembleront des chercheurs, des opérateurs et des bailleurs de fonds qui se sentent concernés par ces enjeux.

---

<sup>1</sup> En Afghanistan, en Asie du Sud-Est suite au Tsunami, en Haïti, au Tchad, au Burkina Faso, au Mali, etc.

**Face aux rhinocéros gris et aux cygnes noirs, saurons-nous nous équiper en stratégies, outils, méthodes et modes de dialogue entre acteurs ? Le défi est majeur !!!**

