



# **STRATEGIE GROUPE URD 2015-2020**

**Septembre 2015**

## Table des matières

<b>1. Introduction</b> .....	3
<b>2. Le Groupe URD</b> .....	3
2.1. Approche .....	3
2.2. Vision et positionnement .....	4
2.3. Principes d'action et valeurs .....	5
<b>3. Thématiques prioritaires</b> .....	7
3.1. Conflits et conséquences humanitaires .....	7
3.2. Lien Urgence-Développement, Réduction des risques et Résilience .....	8
3.3. Qualité de l'aide .....	9
3.4. Interventions en milieu urbain .....	10
3.5. Environnement et aide humanitaire .....	11
<b>4. Axes opérationnels</b> .....	12
4.1. Recherche .....	12
4.2. Evaluation .....	13
4.3. Formation .....	14
4.4. Méthodes .....	15
4.5. Communication et diffusion .....	16
<b>5. Conclusion</b> .....	17

# 1. Introduction

Cette stratégie pluri-annuelle, la troisième depuis 2007, est issue d'un processus participatif démarré début 2014 et en continuité de la précédente stratégie. Elle propose un **cadre pour orienter les choix** futurs face à un environnement changeant, imprévisible et marqué par des évolutions importantes du secteur humanitaire, des risques et de la géopolitique internationale.

Elle devra donc nécessairement être complétée par des plans d'action spécifiques (par métier et par sujet) et sera révisée régulièrement lors des réunions semestrielles de l'équipe. Elle sera aussi un outil de dialogue avec les instances élues de l'Association ainsi qu'avec les principaux partenaires stratégiques et le Comité d'Orientation Scientifique.

## 2. Le Groupe URD

### 2.1. Approche

Fondé en 1993, le Groupe URD est un institut indépendant spécialisé sur les pratiques et les politiques humanitaires et post-crise. Son rôle est aujourd'hui d'accompagner les acteurs dans les processus d'amélioration de la qualité des programmes en menant des activités d'évaluation, de recherche, de formation et d'appui aux organisations.

Une des forces et des valeurs ajoutées du Groupe URD est sa capacité d'articuler différentes activités, de combiner des savoir-faire complémentaires, pour répondre au mieux aux besoins de ses partenaires. Si nos activités restent ancrées dans des métiers spécifiques, notre mandat d'accompagnement des acteurs de l'aide implique souvent des projets associant par exemple une évaluation, à de la formation et/ou du développement d'outils découlant des recommandations. Ces projets impliquent plus de suivi dans la durée, et des services « sur mesure », adaptés aux demandes des acteurs.

Le Groupe URD combine ainsi plusieurs types d'activités qui s'alimentent les unes des autres, et stimulent l'apprentissage collectif du secteur humanitaire. Cette approche méthodologique repose sur 5 axes :

**Évaluer et analyser** : tirer des leçons de l'expérience via des évaluations et des recherches opérationnelles ;

**Innover** : créer des outils et méthodes ;

**Partager et diffuser** : capitaliser les connaissances et les mettre à disposition des acteurs via des publications, l'organisation de conférences et d'espaces de débat ;



**Former et accompagner** : renforcer les capacités des acteurs via des formations et des missions d'accompagnement ;

**Influer** : promouvoir la qualité de l'aide par un travail de plaidoyer afin d'améliorer les conditions de mise en œuvre de l'action humanitaire.

## 2.2. *Vision et positionnement*

Nous considérons les catastrophes humanitaires comme le résultat combiné de processus de fragilisation des individus, des sociétés ou des États d'une part, et de ruptures des équilibres politiques, sociaux ou naturels d'autre part. Cette lecture **réfute donc la fatalité de l'impact des crises sur les populations les plus vulnérables** et appelle à la mobilisation des différents acteurs publics et privés. En effet, parce qu'elles révèlent les vulnérabilités préexistantes, les crises demandent plus qu'une réponse d'urgence et justifient de fait l'impérieuse nécessité de l'action politique dans la gestion et la prévention des crises.

Nous nous inscrivons ainsi dans le mouvement collectif d'une société civile qui tente de rappeler à leurs responsabilités les acteurs gouvernementaux et économiques afin qu'ils prennent en compte dans leurs actions, les risques sociaux, environnementaux et politiques. Nous œuvrons pour une aide au développement qui intègre **les enjeux de résilience des individus et des sociétés ainsi que l'inégalité face à l'accès à des ressources** potentiellement « sous pression » comme nouveaux paradigmes. Nous nous engageons pour cela dans un débat constructif avec les acteurs politiques pour l'élaboration de politiques et de stratégies de prévention des catastrophes et des crises, d'action humanitaire et de reconstruction adaptées.

Les secteurs de la prévention des catastrophes et des crises, de l'action humanitaire et de la reconstruction sont nécessairement composés d'acteurs multiples, aux capacités et mandats diversifiés. **La pluralité des organisations**, qu'elles soient locales ou internationales, est garante de la capacité du secteur à couvrir la diversité des besoins mais demande en contrepartie la coordination des actions dans le **respect des différences**. Dans ce cadre, nous partageons une conception rigoureuse d'un secteur humanitaire qui applique et rappelle les **principes d'humanité, d'indépendance et d'impartialité** dans un souci d'efficacité et d'accès aux populations.

C'est donc dans cette logique que nous avons choisi de participer à la mise en œuvre d'une **aide humanitaire de qualité**, c'est-à-dire répondant au mieux aux besoins *réels* des populations, en termes d'assistance comme de protection ; une aide qui doit également prendre en compte les vulnérabilités et capacités propres à chaque contexte, produire des résultats utiles en étant consciente de toutes les dimensions de son action, à court et long terme, et se montrer respectueuse de l'environnement à la fois humain et naturel dans lequel elle prend place. Au cœur de son approche, cette aide place les populations non plus comme de simples bénéficiaires mais comme de réels partenaires.

Enfin, le Groupe URD est engagé dans le renforcement d'un **secteur humanitaire responsable** qui sache « rendre compte » aux contributeurs comme aux bénéficiaires et, par-là, renforcer la **confiance** envers la solidarité et la légitimité de ses acteurs. Responsabilité qui explique notre soutien permanent envers ce secteur pour qu'il renforce ses capacités à **apprendre, anticiper, innover et**

**s'adapter aux nouvelles réalités** et puisse ainsi répondre aux défis posés par l'évolution de plus en plus rapide du monde qui nous entoure.

Dans ces différents cadres, l'équipe assume pleinement son positionnement particulier de « passeur de pont », de lien entre différents mondes :

- Lien entre acteurs de l'urgence et opérateurs de développement ;
- Lien entre action et réflexion ; observateur indépendant de la première mais acteur engagé dans la deuxième ;
- Lien entre le monde associatif, le système onusien, le mouvement Croix-Rouge/Croissant-Rouge et les réseaux académiques et universitaires ;
- Lien entre les sphères francophones, anglophones et hispanophones ;
- Lien entre cultures du « Nord » et du « Sud ».

### *2.3. Principes d'action et valeurs*

Les méthodes de travail et de gestion se sont affinées avec le temps, dans une dynamique d'amélioration continue. Elles reposent sur les principes suivants :

- Ancrage sur le terrain – Chaque année, les équipes du Groupe URD parcourent le monde et les pays en crise, allant sur le terrain au plus près des populations, pour observer, dialoguer, rencontrer. Cette capacité de contact avec les réalités opérationnelles est une des caractéristiques fortes du Groupe URD et une garantie de pertinence des analyses.
- Engagement pour les populations – Depuis plus de 15 ans, le Groupe URD promeut un engagement pour et auprès des populations affectées. Il a ainsi conduit l'étude globale sur la participation des populations dans l'action humanitaire (ALNAP, 2001-2004), et positionne les populations touchées par les crises au centre des méthodes qu'il développe (COMPAS Qualité). Il recueille les points de vue des bénéficiaires de l'aide dans les travaux d'évaluation ou de recherche qu'il conduit, par exemple à travers l'usage de la vidéo.
- Indépendance et liberté de pensée – Le Groupe URD préserve sa nécessaire liberté de pensée et se doit de rester indépendant des enjeux institutionnels du secteur. Il a prouvé par le passé sa capacité à prendre des risques pour défendre des points de vue, parfois à l'encontre des discours dominants.
- Désintéressement et transparence – Le Groupe URD, en tant qu'institut associatif de recherche, d'évaluation et de formation, est une institution à but non lucratif et d'intérêt général. Les produits des activités sont investis pour le fonctionnement de la structure et notamment pour soutenir certaines activités non-financées. Le Groupe URD porte une attention particulière au suivi des règles de bonne gestion et à la qualité de ses rendus aux bailleurs qui le soutiennent. Les comptes de l'association sont disponibles publiquement sur son site internet.

- Sens du travail partagé – Les membres de l'équipe sont tous fortement investis dans leurs fonctions respectives et l'organisation s'engage dans un mode de management participatif, alliant autonomie et développement personnel. Par ailleurs, le Groupe URD est fortement impliqué dans divers *consortia*, développe des partenariats multiples et anime un certain nombre de réseaux comme la Coopérative de pilotage de Sigmah ou le Réseau Environnement Humanitaire.
- Multi culturalité et interdisciplinarité – notre équipe s'attache à croiser les regards et les cultures. Interdisciplinaires, nos travaux reposent sur le dialogue entre diverses professions. Nous nous efforçons d'intégrer des professionnels de diverses origines culturelles et nous attachons à la mise à disposition de nos travaux en plusieurs langues.
- Proactivité – 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 dynamique et régulière sur les enjeux et les problématiques à venir du secteur.
- Agilité – Face à un monde qui bouge, des crises qui se multiplient, les besoins des acteurs sont en évolution permanente. Notre agilité, c'est-à-dire notre capacité à répondre « en temps réel » en testant, affinant et adaptant nos approches, est une des caractéristiques importante du Groupe URD. Cette agilité repose sur une équipe de salariés consolidée, un réseau de consultants en croissance et des modalités de travail efficaces.

## 3. Thématiques prioritaires

### 3.1. *Conflits et conséquences humanitaires*

La période à venir s'inscrit dans une dynamique géostratégique qui a vu le retour des conflits internationaux après deux décennies largement dominées par les crises internes et les catastrophes socio-naturelles. De nouveaux enjeux de régulation, de négociation, de conduite des hostilités et de gestion des répercussions humanitaires de ces conflits sont apparus ces dernières années et se surajoutent aux questions de crise et post-crise liées aux conflits internes. Ces derniers n'ont néanmoins pas disparu, continuent d'ensanglanter des zones entières et tendent à s'internationaliser par le jeu nouveau des réseaux et notamment ceux des fondamentalismes de tous horizons. Enfin les questions migratoires issues des conflits et de la pauvreté ainsi que les déplacements à venir liés au changement climatique auront des répercussions globales, comme c'est le cas notamment autour du bassin méditerranéen.

Toutes ces évolutions rendent une partie des paradigmes internationaux, y compris humanitaires, au mieux à réadapter et au pire obsolètes, et demandent de nouvelles approches pour comprendre et agir.

Trois axes de travail se dégagent de cette thématique :

- Géopolitique des dynamiques de conflit – Mieux comprendre les crises et les conflits est un enjeu fondamental pour travailler dans ces contextes complexes où toute erreur de compréhension et de positionnement peut entraîner des risques importants. Si le Groupe URD n'est pas un institut de recherche spécialisé en géostratégie, il est capable de produire des analyses innovantes sur des questions spécifiques, du fait de son accès à des sources multiples et notamment sur le terrain.
- Protection des populations, sécurité et accès humanitaire – Face aux logiques nouvelles de la violence et de sa médiatisation, et à des acteurs de la violence qui ne se réfèrent pas aux principes du DIH, il est essentiel de continuer à innover sur ces questions de protection des populations, de sécurité des acteurs et d'assurer l'évaluation des activités engagées dans ces dimensions de l'humanitaire. Le Groupe URD, qui travaille sur ces thématiques depuis plus de 15 ans, reste évidemment saisi sur ces sujets et continuera de participer aux réflexions des acteurs de l'aide.
- Relations civilo-militaires – Le Groupe URD continuera de creuser ce sujet complexe sur lequel il a commencé ses premiers travaux en 1998. Ceci peut prendre plusieurs formes, comme la participation aux formations d'officiers supérieurs de l'armée, des études sur les dispositifs et doctrines civilo-militaires ou l'animation d'espaces d'échange sur les terrains confrontés à cette problématique.

## 3.2. Lien Urgence-Développement, Réduction des risques et Résilience

Au-delà des conflits, les crises humanitaires sont aggravées du fait de l'augmentation de l'impact des catastrophes naturelles. Depuis les années 1990, de nombreuses approches et concepts prolifèrent dans le secteur de l'aide, ce qui crée de la confusion et diverses interprétations opérationnelles parmi les acteurs.

Il s'agit pourtant d'améliorer la cohérence entre différents types d'intervention et promouvoir un rapprochement des acteurs de l'aide (humanitaires et de développement) pour assurer l'efficacité des interventions. Le Groupe URD joue un rôle d'accompagnement sur la voie de la simplification et de l'opérationnalisation de divers concepts et approches.

- **Lien entre urgence, réhabilitation et développement (LRRD)** – Depuis sa création, le lien Urgence-Développement est constitutif de l'identité du Groupe URD qui plaide en faveur d'une vision systémique et d'une approche intégrée dans la réponse aux crises humanitaires.
- **La réduction du risque de catastrophe (DRR en anglais)** est appréhendée sous quatre angles :
  - La compréhension des risques et leur gestion (voir l'étude sur la cartographie des risques non intentionnels ou l'analyse des risques sur la vallée de Katmandou);
  - La préparation à la gestion des désastres (alertes, comportements en cas de désastre, réponse initiale, mise en place des coordinations de la primo-réponse (voir les évaluations DIPECHO, sur UNDAC, la capacité européenne de réponse d'urgence, l'étude sur les *Global Tools* de la Croix-Rouge, etc.)
  - Les premiers éléments de reconstruction et de relèvement rapide ;
  - La réduction des risques.
- **Le concept de résilience** – Issue des réflexions sur les crises chroniques au Sahel, une amorce de changements concrets est observable depuis 2010, au niveau méthodologique, organisationnel (au sein de DFID, USAID et de la Commission européenne) et programmatique (AGIR, SHARE, BRACED) autour du concept de résilience. Le Groupe URD, pionnier sur le sujet depuis 2008, restera fortement engagé sur le sujet car il y a encore du chemin à parcourir pour améliorer la réponse collective (holistique et de qualité) qui aura des impacts durables face à des crises en constante mutation.

De fait, les concepts de transition (LRRD), de relèvement (« Early Recovery ») et de résilience (DRR, CCA, etc.) continueront à traverser la plupart de nos travaux et méthodes de travail dans les années qui viennent. Grâce à une expertise reconnue et légitime sur ces thématiques, le Groupe URD poursuivra son travail autour de quatre axes prioritaires :

- L'opérationnalisation des concepts LRRD/Relèvement/Résilience. Le travail d'accompagnement des acteurs pourra s'articuler autour de principes directeurs pour guider leurs actions.
- La mesure de la résilience. Au-delà de commandes ponctuelles (FICR, PNUD), le Groupe URD a le potentiel de concevoir une « méthodologie propre » (type COMPAS), adaptable aux divers contextes et enjeux (DRR, CCA, Résilience, etc.).
- La prévention et la préparation à la gestion des catastrophes. Ceci inclut les stratégies d'aménagement du territoire et les mécanismes de primo-réponse.
- Les réflexions stratégiques se poursuivront auprès d'institutions, telles que les Nations unies ou le gouvernement français.



### 3.3. Qualité de l'aide

Les questions et les débats autour des enjeux de la qualité de l'aide sont présents depuis de nombreuses années dans le secteur humanitaire mais sont souvent abordés selon des angles ou des positionnements différents. On a beaucoup dit que le secteur humanitaire répète les mêmes erreurs, et qu'il ne progresse pas au niveau de la qualité de l'aide. Pourtant, il ne cesse de produire des outils, des normes (SPHERE, CHS), des mécanismes de type certification, justement pour sortir de ce statu quo perçu. Le Groupe URD est, dans le secteur, un acteur reconnu pour ses travaux : auteur du COMPAS Qualité, membre de l'Alliance CHS, animateur du projet Sigmah, ayant une approche mettant l'accent sur l'adaptation au contexte et la prise en compte de la diversité et de la complexité plutôt que la conformité à des normes préétablies.

De façon surprenante, le mot « qualité de l'aide » est très peu présent dans le cadre des thèmes de travail du Sommet Mondial de l'Humanitaire ou dans les grilles d'évaluation des bailleurs voire des ONG, où il est remplacé par « Effectiveness ». Il est revenu néanmoins par la grande porte via la Norme Humanitaire Fondamentale (CHS) et les débats sur la certification qui l'entourent. A l'heure où l'impact de toutes ces approches Qualité demeure difficile à quantifier, on voit émerger plusieurs tendances opérationnelles, comme l'intérêt plus récent pour la Théorie du Changement (*theory of change*), la soif d'information et de production de « preuves » (*evidence base*) et enfin les enjeux de redevabilité, non plus envers les bailleurs de fonds, mais envers les populations. On note aussi un déplacement du focus du niveau projet au niveau organisationnel, avec une attention plus particulière sur la conduite du changement, de la nécessité de faire se renforcer la notion « d'apprentissage » au sein des acteurs humanitaires.

Les pratiques de l'aide sont elles-mêmes en pleine mutation. Les évolutions des modalités d'assistance (programmes *Cash*, utilisation des NTIC et des technologies de cartographie assistées par les réseaux sociaux) et les nouvelles pratiques de l'aide (auprès des déplacés internes et des réfugiés par exemple) demandent à être suivies, évaluées.

Axes stratégiques :

- Développer et renforcer les approches Qualité centrées sur l'adaptation au contexte, le renforcement de la redevabilité envers les populations, et le changement dans les organisations (notamment par la mise à jour du COMPAS Qualité en lien avec le CHS).
- Accompagner des organisations et le secteur dans l'apprentissage dans ce domaine, notamment en favorisant l'échange entre pairs.
- Compléter l'expérimentation de l'apport des outils informatiques de gestion de projet sur l'adoption concrète des démarches Qualité et l'amélioration de l'impact des organisations, notamment à travers le projet Sigmah.

### 3.4. Interventions en milieu urbain

Le Groupe URD a depuis des années identifié la ville comme un lieu dans lequel les dynamiques de crise et de l'action humanitaire sont particulières. Les crises, conflits et désastres des dernières années ont de plus en plus souvent conduit l'action humanitaire et de reconstruction post-crise dans des territoires urbains, peu connus et peu maîtrisés. Acquérir les méthodes pour mieux comprendre ces contextes était vu comme un enjeu fondamental par le Groupe URD depuis plus de 15 ans.

Le positionnement actuel du Groupe URD se situe en droite ligne de ses premiers positionnements lors du projet « Villes en guerre et guerres en ville » au début des années 2000. Face à ces contextes urbains, dans lesquels les acteurs du développement et les acteurs de l'humanitaire ne savent bien que faire, la spécificité du Groupe et son angle de réflexion lui permettent d'intervenir tant en réflexion opérationnelle, y compris lors d'évaluations terrain, qu'en appui de type « policy » et ceci tant pour les acteurs humanitaires que de la reconstruction urbaine.

Pour y arriver, le Groupe URD a développé deux angles d'action complémentaires :

- en lien avec l'actualité, des évaluations ciblées sur les programmes urbains (ex. post-Tsunami de 2004, en Haïti depuis le séisme, etc.)
- un travail de réflexion sur les contextes urbains à risque ou en situation de post-crise (ex. Afghanistan 2006-07)

Alors que l'ensemble du milieu du développement répétait depuis 2008 que les populations mondiales étaient devenues majoritairement urbaines, il a fallu le tremblement de terre de 2010 en Haïti et son ampleur, pour provoquer une prise de conscience dont les suites ont amené l'ensemble du système humanitaire à reconnaître que dans ce contexte urbain, l'aide avait été loin d'être efficiente du fait de la non prise en compte de la donnée « ville ».

Ce travail inclut et nécessite un positionnement important au sein des réseaux et groupes de travail spécialisés sur les problématiques urbaines (PFVT, universités, etc.) pour s'impliquer fortement auprès d'UN Habitat (Habitat III à Quito, octobre 2016), entre autres, et associer nos compétences aux experts techniques en la matière.

Le Groupe URD continuera ainsi ses activités de plaidoyer pour la reconnaissance et la prise en compte des questions urbaines, prises selon des angles transdisciplinaires et incluant des sujets complexes, comme la résilience urbaine, les réfugiés urbains, etc.

Il restera saisi sur les besoins d'expertise en appui aux processus complexes qui démarrent avec la planification urbaine qui devrait être « *risk informed* », les enjeux de la préparation des capacités de réponse, y compris de recherche-déblaiement ainsi que sur la nécessaire adaptation de l'aide au milieu urbain (interventions *Cash* ou *WASH* adaptées, prise en compte des problématiques foncières spécifiques à la ville, enjeux sanitaires, etc.) et enfin la reconstruction post-crise.

### 3.5. Environnement et aide humanitaire

Pour le Groupe URD, le périmètre du secteur de l'environnement se définit autour de trois axes :

- L'empreinte environnementale de l'action humanitaire (secteur sur lequel le Pôle Environnement est particulièrement actif). Le Groupe URD a été précurseur de la thématique et a choisi d'investir sur fonds propres sur cette question. Le focus a porté principalement sur le plaidoyer, avec l'organisation des Universités d'Automne de l'Humanitaire sur ce sujet en 2007, sur la formation, avec l'élaboration de la première formation « Intégrer l'environnement dans l'action humanitaire » en partenariat avec UNEP, et une série de sessions pilotes. Depuis 2013, le Groupe URD s'est également investi de façon plus conséquente sur la recherche via l'étude sur les stratégies et les pratiques des bailleurs à l'égard de l'environnement pour l'Unité conjointe environnementale UNEP/OCHA (JEU) avec ProAct, et la gestion des déchets des humanitaires en Haïti.
- Liens entre les catastrophes et l'environnement (les crises environnementales et les impacts environnementaux des catastrophes, le DRR).
- Le changement climatique, et notamment son impact sur les événements extrêmes et toute la dynamique des événements imprévisibles.

Depuis une dizaine d'années, on constate une prise de conscience progressive de la thématique environnementale dans le secteur humanitaire et plus encore depuis 2014 avec la publication de plusieurs rapports ainsi que la réalisation d'études de cas sur la prise en compte de l'environnement dans la réponse humanitaire dans plusieurs pays (Haïti, Afghanistan, Soudan).

Les bailleurs de fonds se mobilisent progressivement sur la question mais de manière inégale, les bailleurs anglo-saxons et scandinaves étant plus avancés que les bailleurs européens et français. Cette prise de conscience se traduit par le développement d'outils et de mécanismes d'évaluation (ex : marqueurs environnementaux, guidelines de DFID, etc.) mais pas nécessairement par plus de financements pour la recherche, l'évaluation et les formations.

L'accompagnement opérationnel des acteurs de l'aide, axe de travail important notamment à travers la création et l'animation du Réseau Environnement Humanitaire (REH), va continuer de façon forte. Le Groupe URD, pionnier sur le sujet, se doit d'être à la pointe du soutien au secteur humanitaire sur cette thématique.

Les activités de formation vont prendre plus d'ampleur, au vu de l'intérêt croissant des universités et instituts spécialisés pour la thématique. Le besoin croissant d'accompagner l'évolution des pratiques se fait également ressentir, d'où l'importance de renforcer les actions réalisées à travers le REH et le développement d'outils opérationnels tel que le projet sur la gestion des déchets (éventuellement réfléchir à l'opportunité de mise à jour et finalisation du manuel pour la réduction de l'impact environnemental des actions humanitaires initié en 2008).

Les questionnements sur l'impact environnemental de l'action humanitaire nécessitent d'être validés par des informations prouvées d'où l'importance de s'impliquer dans la recherche sur le lien entre environnement et humanitaire. Il est également prévu de consolider les démarches internes relatives à l'exemplarité. Le plan d'action proposé suite au bilan carbone réalisé en 2013 ainsi que la charte qualité (incluant l'environnement) devront être suivis et mis à jour dans les 5 années à venir. Les articulations entre les travaux du pôle Environnement et ceux des autres pôles sur la question du DRR et du changement climatique nécessitent d'être encore approfondies.

## 4. Axes opérationnels

### 4.1. Recherche

Dans un contexte où l'on observe une multiplication des acteurs sur la scène de la recherche humanitaire et où l'attention est de plus en plus portée sur la complexité des situations, les moyens pour mettre en œuvre cette activité de recherche dans le domaine humanitaire restent pourtant limités.

Le Groupe URD a acquis une reconnaissance dans ce domaine, grâce au développement progressif de capacités, de méthodes rigoureuses et d'approches innovantes. Toutefois, certaines tensions demeurent avec le milieu de la recherche académique en France et la place du Groupe URD dans ce domaine n'est pas complètement sécurisée. La mise en place d'un Comité Scientifique, effective depuis le début de l'été 2015, est un pas important dans cette direction.

Les axes stratégiques s'organisent autour de 3 objectifs :

- Consolider les ancrages internationaux avec les acteurs de la recherche sur les questions humanitaires tant du côté universitaire (Tufts, CERAH, etc.) que du côté des *think tanks* (ODI, GPPI, IECAH, etc.) ;
- Développer des projets de recherche opérationnelle et de capitalisation d'expériences au service des acteurs ;
- Développer des relations avec le milieu de la recherche académique par l'intégration de jeunes chercheurs, l'organisation de formations dans et en lien avec les Universités, la production de connaissances et les échanges.

*La mise en œuvre de cette stratégie demandera des efforts additionnels, pour les années à venir.*

- *Il s'agira de voir comment intégrer de jeunes chercheurs dans nos équipes de recherche;*
- *Il faudra ensuite continuer à mettre en place notre stratégie d'alliance, tant en France qu'à l'étranger, pour assurer de pouvoir être mieux intégrés dans les réseaux ;*
- *Il faudra continuer à capitaliser sur nos expériences propres et sur les méthodes liées à la recherche au niveau du Groupe URD (retours d'expérience, réajustement des méthodes) ;*
- *Enfin, explorer les opportunités financières (notamment l'aboutissement du projet DPO/AFD) et assurer une veille accrue sur ce secteur, reste une des conditions sine qua non de la présence de ces activités de recherche au sein du Groupe URD.*

## 4.2. Evaluation

Bien que vieux d'une vingtaine d'année, le secteur de l'évaluation de l'action humanitaire est encore en développement, et dans le même temps, mis au défi par un impact moindre qu'espéré sur les pratiques humanitaires en raison, entre autres, de problèmes de coûts, de timing, de qualité des évaluations et de compétence des évaluateurs. Son ancrage institutionnel et le lien avec des démarches d'apprentissage et d'amélioration des pratiques au niveau organisationnel restent encore trop faibles, même si tous les acteurs voient combien ce lien est nécessaire. De fait, souvent, l'évaluation reste un exercice de vérification de conformité, et un exercice contractuel. Ce domaine devient aussi plus compétitif avec la présence de consortiums ou de nouveaux arrivants aux tarifs moins élevés.

Dans ce secteur particulier, l'expérience et la méthodologie du Groupe URD sont largement reconnues, sa participation est sollicitée dans divers *consortia*, et son réseau externe est développé bien que pas encore formalisé. Cette activité est une source de visibilité et de fonds propres, et donne souvent accès à de nouveaux contextes et acteurs. Pourtant, le développement d'autres activités au sein du Groupe URD ces dernières années risque d'entraîner mécaniquement un recul de ce secteur d'activité. Il s'agira à l'avenir de :

- Préserver un volume d'activité d'évaluation significatif non seulement pour des raisons d'équilibre financier mais aussi comme vecteur de la compréhension des contextes et des acteurs ainsi que point d'entrée pour l'amélioration des pratiques ;
- Formaliser un réseau d'évaluateurs, composé d'évaluateurs proches et reconnus pour leurs expertises, compétences et proximité avec les valeurs du Groupe URD ;
- Poursuivre la réflexion et l'innovation sur l'amélioration des méthodes et outils d'évaluation, et notamment ses liens avec les autres vecteurs d'amélioration des pratiques.

*En interne, cela suppose de :*

- *Structurer le pôle évaluation et le réseau d'évaluateurs ;*
- *Consolider l'offre d'évaluation en termes économiques ;*
- *Capitaliser et innover sur les méthodes et outils.*

### 4.3. Formation

De nombreuses évolutions ont modifié ce secteur d'activité ces dernières années, avec notamment une majorité des ONG qui se dotent de pôle de formation en interne, des universités et structures spécialisées qui proposent des offres de formation et les méthodes d'enseignement à distance (e-learning) qui se développent rapidement.

Le Groupe URD a une importante valeur ajoutée en termes de formation sur certains sujets spécifiques liés à ses travaux (résilience, environnement, urbain, qualité, etc.) et une capacité à faire de l'accompagnement sur-mesure en combinant divers outils et méthodes de travail. Son expérience en ingénierie pédagogique joue un rôle important notamment pour la formation de formateurs. En revanche, beaucoup reste à faire pour développer le e-learning.

- Se positionner comme centre de ressources pour la formation des acteurs humanitaires, notamment pour former les formateurs au sein des ONG. Explorer les possibilités de mise en réseau, de mutualisation des ressources, etc. ;
- Continuer d'innover et de proposer du contenu sur des sujets pointus et émergents sur lesquels le Groupe URD a une valeur ajoutée ;
- Poursuivre le développement de l'accompagnement sur-mesure et la capacité d'appuyer les processus de changement grâce aux formations, éventuellement sur le terrain et à l'issue d'une évaluation par exemple;
- Développer une offre de formation à distance cohérente avec les sujets déjà portés par le Groupe URD et articulée avec l'offre actuelle.

*En interne, cela suppose de :*

- *Renforcer nos compétences en e-learning, investir dans une plateforme et assurer les liens avec les autres outils existants ;*
- *Consolider l'offre de formation en termes économiques.*

## 4.4. Méthodes

Au cours des 15 dernières années, le Groupe URD s'est affirmé comme un acteur majeur de la production d'outils et de méthodes spécialisés pour le secteur (évaluations en temps réel, évaluations itératives, démarches Qualité, COMPAS Qualité, Sigmah, PRECIS, etc.). Les résultats de certaines recherches et d'évaluations ont ainsi commencé à être intégrés de façon stratégique et transformés en outils opérationnels pour assurer leur mise en œuvre par les acteurs. Par ailleurs, peu à peu, le secteur s'ouvre aux questions de développement institutionnel et de dynamique de changement. La réflexion sur la qualité de l'aide commence à passer peu à peu du niveau du projet à celui de l'organisation.

Le passage de l'appui technique au projet à l'appui à la conduite du changement au sein d'une structure est un des grands défis auquel le Groupe URD compte participer dans les années qui viennent. Sa connaissance approfondie du secteur, des organisations, des bailleurs et des contextes humanitaires lui confère un rôle particulier dans la période actuelle. Il s'agira notamment de :

- Continuer le développement d'outils spécifiques pour les acteurs, comme par exemple le logiciel Sigmah ;
- Mettre à jour la méthode COMPAS à la lumière du CHS ;
- Innover et soutenir les processus d'amélioration à travers des revues par les pairs et des échanges de pratiques ;
- Offrir des supports sur-mesure aux organisations pour leur développement, en s'appuyant sur leurs savoir-faire et leur valeur ajoutée.

*En interne, cela suppose de :*

- *Assurer une veille continue de l'évolution du secteur ;*
- *Assurer la montée en compétence et la consolidation des capacités internes, notamment en termes de gestion des connaissances ;*
- *Consolider le modèle économique de Sigmah sur le long-terme.*

## 4.5. Communication et diffusion

**« Transmettre la bonne information, à la bonne personne, au bon endroit et au bon moment »**

Pour le Groupe URD, la capacité de diffuser les résultats de nos travaux et de participer aux débats est un enjeu vital pour influencer les agendas de l'aide humanitaire, améliorer les pratiques des acteurs et, au final, accompagner le changement en profondeur du secteur.

Dans un monde de l'information en mutation permanente, le contenu informatif, les supports, les outils et les sources se sont multipliés, questionnant la capacité à traiter et absorber la quantité d'informations toujours plus importante. Par ailleurs, il est devenu essentiel de renforcer la robustesse de l'information à la disposition des décideurs afin de faciliter l'analyse des contextes et de faciliter la prise de décision. Enfin, la demande est forte pour le renforcement des bases d'informations primaires et secondaires sur les programmes afin d'entrer dans des cycles vertueux d'apprentissage et de redevabilité.

De fait, le Groupe URD est un acteur reconnu de la production de connaissances utiles à l'action. Il a développé et mis en œuvre une stratégie de communication à travers son site, ses publications et sa présence dans de nombreux réseaux. Pourtant il n'est pas assez présent sur les réseaux sociaux et sa base de contacts pourrait à terme décliner si les efforts ne sont pas faits à temps.

Trois grands axes de travail vont structurer les activités du Groupe URD dans le cadre de cet axe stratégique.

- **Poursuivre des activités bien en place, qui ont démontré leur impact, et notamment :**
  - Consolider la revue *Humanitaires en mouvement* (HEM) et en assurer la pérennité. Avec 15 numéros, dont les premiers en trois langues et les derniers seulement en français et en anglais, HEM a pris sa place dans le secteur. Activité très consommatrice de temps, il s'agira de voir comment la consolider par des alliances et des moyens additionnels.
  - Poursuivre l'organisation, la participation et l'animation d'événements. Cette présence du Groupe URD dans de nombreux événements et conférences concoure largement à notre visibilité et à la diffusion de nos travaux et idées.
- **Renforcer des secteurs importants mais encore insuffisamment développés :**
  - Continuer à investir sur les médias de type vidéo ;
  - Produire des articles destinés aux autres médias (Disasters, HPN, ENN, Grotius, Revue Humanitaire), notamment dans les grands médias spécialisés et revues à comité de lecture.
- **Développer des activités nouvelles, notamment :**
  - Renforcer notre présence dans les grands médias français, où nous sommes peu visibles.
  - Développer et mettre en œuvre une stratégie de communication innovante et efficace en augmentant notre présence sur les réseaux sociaux.

*En interne, cela suppose de :*

- Former l'équipe aux réseaux sociaux ;
- Mettre en place une stratégie de rayonnement des productions du Groupe URD ;
- Renforcer le Pôle communication par la présence de stagiaire/volontaire ;
- Investir dans des outils permettant de gérer/consolider la base de contacts.



## 5. Conclusion

*« Toujours au service des acteurs de l'aide, pour une meilleure gestion des crises et au-delà, pour un meilleur service rendu aux populations »,* telle pourrait être, 22 ans après notre création, notre devise. C'est elle qui a été la force vive qui nous a guidés lors de la préparation de la présente Stratégie 2015-2020.

Structure originale, militante et professionnelle, le Groupe URD est impliqué pour la construction d'un **bien commun** dont l'importance est rarement reconnue : la capacité de « mieux comprendre et apprendre pour mieux agir ».

Pour ce faire, le Groupe URD a beaucoup tâtonné, beaucoup évolué. Il en est maintenant à son troisième plan stratégique depuis 2007. L'exercice qui a conduit à la Stratégie 2015-2020 a été d'une grande richesse et le présent document est le résultat d'une dynamique plus collective encore que les précédentes.

La stratégie 2007-2011 a été évaluée à mi-parcours. Les deux précédentes ont reçu des regards attentifs liés à d'autres évaluations de nos travaux. Nous assurerons que la mise en œuvre de la présente Stratégie reçoive toute l'attention nécessaire de notre Comité Scientifique.

Communiquée à nos partenaires et à nos bailleurs de fonds, cette Stratégie représente un engagement : celui de toute une équipe, qui, portée par ses valeurs et ses principes, mettra en œuvre une large gamme d'activités, sur une grande diversité de sujets et dans des situations très variées. Elle est aussi une invitation pour ceux qui souhaitent mieux nous connaître et nous soutenir.