

---

# ASSURANCE QUALITÉ HUMANITAIRE: RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

Évaluation de l'intervention à Bangui

---

Évaluation de l'efficacité 2014/15

---



À Bangui, l'équipe d'Oxfam relie des canalisations pour remplir des réservoirs d'eau potable pour les camps de déplacés internes.  
Crédit : Vincent Trémeau/Oxfam

**MARILISE TURNBULL**

**OXFAM GB**



# SOMMAIRE

<b>1 Contexte</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 La catastrophe et l'intervention</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 Méthodologie d'évaluation</b> .....	<b>4</b>
<b>2 Résumé des résultats</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 Résultats quantitatifs par norme</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Analyse détaillée des résultats</b> .....	<b>7</b>
<b>3.1 Introduction</b> .....	<b>7</b>
<b>3.2 Analyse à l'aide des normes et des critères de référence</b> .....	<b>7</b>
<b>3.2.1 Norme de qualité 1 : Rapidité</b> .....	<b>7</b>
<b>3.2.2 Norme de qualité 2 : Portée</b> .....	<b>9</b>
<b>3.2.3 Norme de qualité 3 : Aspects techniques de programme mesurés par rapport aux standards Sphère</b> .....	<b>11</b>
<b>3.2.4 Norme de qualité 4 : La stratégie et le plan MEAL sont en vigueur et mis en œuvre à l'aide des indicateurs appropriés</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2.5 Norme de qualité 5 : Le système de commentaires/plaintes pour la population affectée est en vigueur et fonctionne. Il existe des preuves documentées de partage des informations, de consultation et de participation menant à un programme correspondant au contexte et répondant aux besoins.</b> .....	<b>20</b>
<b>3.2.6 Norme de qualité 6 : Les relations avec les partenaires sont définies, les capacités sont évaluées et les partenaires s'engagent pleinement à toutes les étapes du cycle du programme...</b>	<b>21</b>
<b>3.2.7 Norme de qualité 7 : Le programme est considéré comme sûr, des mesures sont prises pour éviter tout préjudice et le programme tient compte du conflit.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2.8 Norme de qualité 8 : Le programme (y compris les activités de plaidoyer) comprend des mesures en faveur de l'équité entre les femmes et les hommes, et traite des inquiétudes et besoins particuliers des femmes, des filles, des hommes et des garçons.</b> .....	<b>25</b>
<b>3.2.9 Norme de qualité 9 : Le programme (y compris les activités de plaidoyer) prend des mesures à l'égard des inquiétudes et des besoins particuliers des groupes vulnérables.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2.10 Norme de qualité 10 : Preuves que des mesures de préparation étaient efficacement mises en vigueur.</b> .....	<b>27</b>
<b>3.2.11 Norme de qualité 11 : Le programme dispose d'une stratégie de plaidoyer/de campagne et a intégré des activités de plaidoyer à ses projets en se fondant sur les éléments de preuve issus du terrain</b> .....	<b>28</b>
<b>3.2.12 Norme de qualité 12 : Preuves que le personnel est compétent afin de garantir la mise en œuvre d'un programme de qualité</b> .....	<b>29</b>
<b>Annexe 1 : Sources de données</b> .....	<b>31</b>
<b>Annexe 2 : Indicateur humanitaire pour les catastrophes à évolution lente : niveau auquel les interventions humanitaires répondent aux normes de qualité reconnues pour les programmes humanitaires</b> .....	<b>35</b>
<b>Notes</b> .....	<b>37</b>

# 1 CONTEXTE

## 1.1 LA CATASTROPHE ET L'INTERVENTION

En décembre 2013, le conflit interne de longue date sévissant en République centrafricaine a dégénéré en une importante urgence humanitaire. Des groupes d'anciens rebelles, dont l'alliance musulmane, la Séléka, qui avait pris le pouvoir en mars 2013, ont saccagé de nombreuses régions du pays en exécutant, massacrant et violant la population de communautés connues pour avoir soutenu le président déchu.

En réponse, des groupes majoritairement chrétiens appelés « anti-Balaka », initialement créés pour se défendre des rebelles de la Séléka, se sont transformés en milices et ont, à leur tour, commencé à massacrer et lyncher les populations qu'ils considéraient comme pro-Séléka.

Dans l'ensemble du pays, des villageois et villageoises ont été menacés et attaqués par de violents groupes armés d'une allégeance ou d'une autre. Craignant pour leur vie, des centaines de milliers de personnes ont fui vers la capitale du pays, Bangui, où ils se sont établis dans des camps de fortune au sein et en dehors de bâtiments religieux, de l'aéroport, entre autres sites aux quatre coins de la ville. Pendant ce temps, les conflits se sont étendus à Bangui, et en l'espace de quelques jours en décembre 2013, plus de mille personnes ont été tuées.

Alors qu'ils vivaient déjà dans la pauvreté avant le début de la crise, de nombreux déplacés internes se sont retrouvés dans une situation d'extrême vulnérabilité. Ils manquaient de moyens pour se nourrir et se protéger, et ne pouvaient rentrer sur leurs terres tant que les violences se poursuivaient. Dans les camps surpeuplés, l'accès à l'eau et aux installations d'assainissement était rare, voire inexistant, et les épidémies de diarrhée se sont rapidement propagées.

Afin de répondre aux signaux d'alerte d'un potentiel génocide, la communauté internationale a commencé à réagir. En décembre 2013, les Nations unies ont déclaré la situation comme « urgence de niveau 3 » et les organisations humanitaires ont mis en place des opérations d'approvisionnement en denrées alimentaires, en eau, en abri d'urgence ainsi que d'autres formes d'aide au profit des 190 000 déplacés internes que comptait Bangui à ce moment-là.

Suite à sa propre évaluation de la crise en tant qu'« urgence de catégorie 2 », l'équipe d'intervention humanitaire d'Oxfam est arrivée dans le pays début janvier 2014 avec pour objectif de rattraper le retard en matière d'intervention collective dans les domaines de l'eau, l'assainissement et l'hygiène, de la sécurité alimentaire d'urgence, des opportunités génératrices de revenus, de la protection et du plaidoyer humanitaire.

L'aide humanitaire fournie par Oxfam à Bangui entre février et octobre 2014 (c'est-à-dire la période couverte par cette évaluation) se composait de :

- traitement de l'eau, et approvisionnement et distribution en eau ; promotion de l'hygiène ; installation et maintenance d'infrastructures d'assainissement pour 61 261 bénéficiaires (déplacés internes et communautés d'accueil) sur 23 sites<sup>1</sup>.
- Distributions alimentaires et transferts monétaires pour 8 500 bénéficiaires<sup>2</sup>

Dès le mois de mai 2014, Oxfam envisageait de mettre en œuvre un programme à Bria, une région où de nombreux déplacés dans la capitale sont rentrés chez eux. Toutefois, suite aux différents retards et aux difficultés, ce programme n'a pu voir le jour qu'en octobre 2014, et il ne rentre donc pas dans le champ d'application de cette évaluation de l'efficacité.

## 1.2 METHODOLOGIE D'EVALUATION

La présente évaluation est fondée sur une méthodologie conçue pour permettre à Oxfam GB d'estimer le nombre d'hommes et de femmes victimes de catastrophes à l'échelle mondiale ayant reçu une aide humanitaire conforme aux normes d'excellence établies par Oxfam GB.

La méthodologie repose sur un indicateur humanitaire composé de 13 normes de qualité et d'un système de notation (voir l'annexe 2), qui varie légèrement selon le type d'urgence (déclenchement rapide ou évolution lente). Cet outil requiert des preuves documentées, complétées de preuves orales le cas échéant, recueillies et analysées en fonction de chaque norme. Un classement est généré pour les résultats du programme par rapport à chaque norme, et en tant que total cumulé. Lorsque le classement était considérablement affecté par un manque de preuves documentées ou orales, cela est précisé dans la section en question.

Dans le cadre de l'évaluation de l'intervention en République centrafricaine, 12 des 13 normes de qualité ont été utilisées. La norme de « résilience » n'était pas incluse puisqu'Oxfam GB était encore en train de revoir ses critères.

La situation en République centrafricaine était considérée comme une urgence à « évolution lente », par conséquent, la version à « évolution lente » des normes a été utilisée.

Un résumé quantitatif des résultats de l'évaluation est disponible à la section 2. Une explication plus détaillée du classement des performances d'Oxfam par rapport à chaque norme est disponible à la section 3.

# 2 RÉSUMÉ DES RÉSULTATS

## 2.1 RÉSULTATS QUANTITATIFS PAR NORME

Le classement quantitatif donné pour chaque norme et le total cumulé sont disponibles au tableau 2.1.

**Tableau 2.1 : Classements quantitatifs pour le programme en République centrafricaine, établis grâce à l'indicateur humanitaire mondial**

Norme	Respect de la norme	Classement
1. Évaluation rapide des faits dans les 24 heures suivant le facteur déclenchant, plans mis en œuvre et intensification ou lancement dans les 3 jours.	Non atteint	0/6
2. On prévoit que le programme s'étende à 10 % de la population affectée, avec une justification du nombre final.	Presque atteint	4/6
3. Les aspects techniques sont évalués par rapport aux standards Sphère.	Presque atteint	4/6
4. La stratégie et le plan MEAL <sup>3</sup> sont en vigueur et mis en œuvre à l'aide des indicateurs appropriés.	Atteint à moitié	1,5/3
5. Le système de commentaires/plaintes pour la population affectée est en vigueur et fonctionne. Il existe des preuves documentées de partage des informations, de consultation et de participation menant à un programme correspondant au contexte et répondant aux besoins.	Atteint en partie	1/3
6. Les relations avec les partenaires sont définies, les capacités sont évaluées et les partenaires s'engagent pleinement à toutes les étapes du cycle du programme.	Atteint en partie	1/3
7. Le programme est considéré comme sûr : des mesures sont prises pour éviter tout préjudice et le programme tient compte du conflit.	Atteint en partie	1/3
8. Le programme (y compris les activités de plaidoyer) comprend des mesures en faveur de l'équité entre les femmes et les hommes, et traite des inquiétudes et besoins particuliers des femmes, des filles, des hommes et des garçons.	Non atteint	0/3
9. Le programme (y compris les activités de plaidoyer) prend des mesures à l'égard des inquiétudes et des besoins particuliers des groupes vulnérables.	Presque atteint	2/3
10. Preuves que des mesures de préparation étaient efficacement mises en vigueur.	Non atteint	0/3
11. Le programme dispose d'une stratégie de plaidoyer/de campagne et a intégré des activités de plaidoyer à ses projets en se fondant sur les éléments de preuve issus du terrain.	Entièrement atteint	3/3

12. Preuves qu'il y a suffisamment de personnel pour garantir la mise en œuvre d'un programme de qualité	Non atteint	0/3
<b>Classement final</b>		<b>17,5/45</b>
<b>Équivalent à</b>		<b>39 %</b>

# 3. ANALYSE DETAILLÉE DES RÉSULTATS

## 3.1 INTRODUCTION

Dans cette section du rapport, les données recueillies de sources documentées et de sources directes sont analysées par rapport aux exigences des normes de qualité, et une justification du classement pour les performances d'Oxfam par rapport à chaque norme est disponible. Pour l'ensemble des informations fournies, les sources seront disponibles dans les notes de bas de page, accompagnées d'une note explicative.

## 3.2 ANALYSE À L'AIDE DES NORMES ET DES CRITÈRES DE RÉFÉRENCE

### 3.2.1 Norme de qualité 1 : Rapidité

	Respectée	Presque respectée	À moitié respectée	En partie respectée	Non respectée
<b>Rapidité : Évaluation rapide des faits dans les 24 heures suivant le facteur déclenchant, plans mis en œuvre et intensification ou lancement dans les 3 jours.</b>					<b>0/6</b>

Conditions pour respecter pleinement la norme :

- Évaluation initiale/analyse rapide des informations disponibles sous 24 heures des facteurs déclenchant et intensification ou lancement dans les 3 jours suivant l'évaluation/l'analyse rapide.
- Les facteurs déclenchant ont été identifiés et pris en main dans le cadre du plan d'urgence.
- Le suivi de la situation a eu lieu.
- Les informations de suivi ont été analysées et ont donné lieu à des actions
- Si les informations de suivi n'ont pas précédemment donné lieu à des actions, les raisons sont identifiées et justifiées<sup>4</sup>.

Avant le début de la crise, aucun des affiliés d'Oxfam ne disposait de programme, de plan d'urgence ou de tout autre mécanisme prédéfini d'action humanitaire en République centrafricaine, bien que plusieurs programmes existaient déjà dans la région.

En juin 2013, lorsque la situation politique en République centrafricaine s'est détériorée, le Groupe de gouvernance du consortium humanitaire d'Oxfam (HCGG) a reconnu le manque de capacités au sein des affiliés à intervenir de manière immédiate et a désigné Oxfam GB comme responsable humanitaire régional pour suivre la situation et informer tous les affiliés de toute évolution de la situation<sup>5</sup>.

Suite à la dissolution de la Séléka et à une augmentation significative du nombre de réfugiés traversant la frontière entre la République centrafricaine et le Tchad depuis la mi-septembre<sup>6</sup> 2013, Oxfam GB et Oxfam Intermón ont conclu que la situation méritait une plus grande attention et ont ainsi décidé de mener une évaluation conjointe.

L'évaluation a été menée la dernière semaine d'octobre 2013. Le rapport d'évaluation<sup>7</sup> a clairement mis en évidence les besoins non satisfaits ainsi que les lacunes en matière de portée et de compétences des organisations. Les auteurs ont également émis des recommandations et ont suggéré une nouvelle catégorisation (catégorie 2) pour Oxfam. Le 26 octobre, le HCGG a confirmé cette catégorisation avant même la fin de l'évaluation, en se fondant sur le besoin immédiat de passer à l'action.

Au cours des 6-7 semaines suivantes, nous avons perdu un temps précieux tandis que les affiliés réfléchissaient à leur capacité à mener l'intervention proposée. Oxfam GB espérait qu'Oxfam Intermón prendrait les commandes, étant donné l'intérêt montré auparavant pour renforcer sa présence en République centrafricaine,<sup>8</sup> mais Intermón répondait déjà à la crise des réfugiés dans le pays voisin, le Tchad. Elle a donc jugé qu'elle n'avait pas les capacités suffisantes pour intervenir dans ces deux pays à la fois.

Compte tenu de la situation délicate des affiliés, le 18 décembre 2013, le HCGG a décidé qu'Oxfam GB prendrait les commandes et lancerait une intervention en République centrafricaine, et qu'Intermón prendrait le relais une fois que les capacités seront en place dans le pays. Les termes de référence pour les processus de lancement et de recrutement ont été établis sous 48 heures,<sup>9</sup> mais Oxfam GB a eu du mal à trouver le personnel adéquat en raison du besoin de membres francophones hautement qualifiés.

Les premiers membres de l'équipe d'intervention d'Oxfam en République centrafricaine sont arrivés dans le pays le 10 janvier 2014, trois semaines après la prise de contrôle d'Oxfam GB. Entre temps, les besoins se sont multipliés, Bangui comptait environ un demi-million de déplacés internes, et une vingtaine d'autres ONG internationales y avaient déjà implanté des programmes. En l'absence de bureau permanent ou de réserve de personnel national sur lequel compter, et en l'absence de connaissance de la société civile en République centrafricaine, l'équipe partait de zéro. Les membres de l'équipe ont commencé par identifier des partenaires potentiels et des camps/sites de déplacés internes où une intervention à petite échelle n'exacerberait pas les tensions<sup>10</sup>.

Le 12 février 2014, quatre semaines après son arrivée dans le pays, Oxfam a effectué sa première distribution d'eau aux déplacés internes en République centrafricaine<sup>11</sup>. Ces distributions ont été bien accueillies par les 20 000 déplacés internes résidant dans le camp des Castors à Bangui, mais il n'existe aucun doute que de tels besoins existaient depuis déjà des mois. **Par conséquent, Oxfam n'a pas respecté la norme de rapidité (0/6)**. Si Oxfam avait été en mesure de fournir son aide 15 semaines plus tôt, c'est-à-dire au moment où elle avait décidé d'intervenir, elle aurait pu avoir un impact bien plus rapide sur la santé et le moral des déplacés internes. Cela aurait également ouvert la voie à de possibles levées de fonds essentielles qui auraient permis de renforcer l'échelle et l'ampleur de son intervention.



## 3.2.2 Norme de qualité 2 : Portée

	Respecté	Presque respectée	À moitié respectée	En partie respectée	Non respectée
<b>On prévoit que le programme s'étende à 10 % de la population affectée, avec une justification du nombre final.</b>		4/6			

Conditions pour respecter pleinement la norme :

- Venir en aide à 10 % de la population affectées, ou
- Justifier pourquoi l'objectif de 10 % n'a pas été respecté, avec l'accord de la région ou de l'équipe humanitaire d'Oxfam.
- Augmenter le nombre de bénéficiaires selon les besoins, il n'y a pas de pic, notamment lors des derniers mois du programme.

Lorsqu'Oxfam a commencé à répondre à la crise en janvier 2014, les Nations unies ont estimé<sup>12</sup> que plus de 2,5 millions de personnes, soit plus de la moitié de la population du pays (4,6 millions de personnes), étaient victimes du conflit et de l'insécurité alimentaire. En interne, Oxfam a signalé qu'il existait environ 920 000 déplacés internes dans le pays, dont 500 000 à Bangui, mais elle a reconnu que le contexte en mutation rapide et le manque d'accès à de nombreuses régions du pays compliquait la tâche de la communauté humanitaire à fournir des chiffres fiables.

En raison du contexte très fluctuant, et par manque de connaissances préalables du pays, Oxfam n'était pas certaine de savoir à combien de bénéficiaires elle pourrait venir en aide, c'est pour cela qu'elle n'a pas appliqué son critère des « 10 % »<sup>13</sup>. En revanche, puisqu'arrivée tardivement, elle a clairement précisé dans sa stratégie son objectif de combler les lacunes et d'apporter une valeur ajoutée, plutôt que de mettre en œuvre un vaste programme pour de nombreux bénéficiaires. Étant donné qu'Oxfam opère principalement avec des fonds non affectés puisque les fonds de la plupart des principaux bailleurs ont déjà été alloués,<sup>14</sup> l'évaluateur a considéré cette approche comme réaliste et justifiable.

En février 2014, Oxfam a commencé à distribuer de l'eau à près de 18 000 déplacés internes dans 5 sites de Bangui, qui ne recevaient encore aucune aide d'autres organisations. Son projet, s'échelonnant sur six mois, était de fournir un kit complet en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène (WASH) ainsi qu'en matière de sécurité alimentaire et moyens de subsistance vulnérable d'urgence (EFSVL) tout en intégrant une forte dimension de genre et de protection à 18 000 personnes. Il consistait également à étendre ses activités d'approvisionnement en eau par camion aux autres sites avec pour objectif de fournir de l'eau salubre à près de 40 000 déplacés internes<sup>15</sup>.

La composante WASH d'Oxfam s'est développée conformément à ce projet. À la fin mars 2014, il comprenait des activités d'approvisionnement en eau par camion, la réhabilitation de latrines et de douches, le désembouage, l'installation de postes de lavage des mains et des activités de promotion de la santé publique pour près de 18 000 personnes au sein de cinq camps<sup>16</sup>.

La composante EFSVL a également vu le jour en mars 2014. Des distributions ponctuelles de denrées alimentaires et de transferts monétaires ont été menées et ont profité à 8 500 déplacés internes et familles d'accueil<sup>17</sup>. Oxfam a également pris la tête des groupes de travail interorganisations sur les questions de protection et de transferts monétaires, fournissant ainsi une valeur ajoutée à l'intervention humanitaire générale.

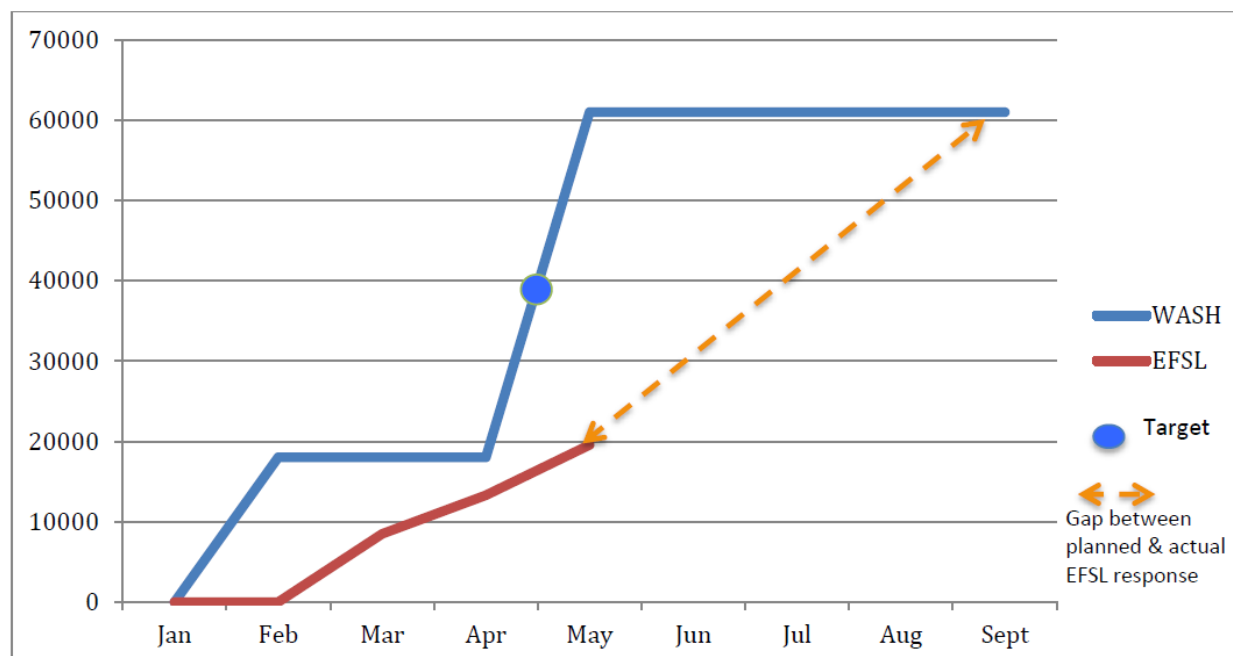
Au mois d'avril 2014, le nombre de déplacés à Bangui avait baissé considérablement, étant donné que les déplacés internes avaient commencé à regagner leur domicile dans l'ensemble du pays. L'accès à ces régions s'est quelque peu amélioré, facilitant le retour des populations et permettant aux organisations humanitaires d'évaluer les besoins ailleurs et d'y répondre. Oxfam a mené des évaluations à Bria et a présenté une nouvelle demande de financement de l'Office humanitaire de la Commission européenne (ECHO) à la fois pour ses activités WASH et EFSVL, mais elle a décidé de ne pas s'engager dans de nouveaux domaines avant que ces fonds ne soient approuvés.

Pendant ce temps, l'incertitude concernant les futures possibilités d'obtention de fonds affectés, associée à la faible capacité de gestion financière au sein de l'équipe en République centrafricaine, ont conduit Oxfam à mettre certaines composantes de son tout nouveau programme à Bangui en attente. Après de nouveaux transferts monétaires en avril puis début mai à 11 000 personnes supplémentaires,<sup>18</sup> d'autres activités EFSVL ont été reportées, et le recrutement de coordinateurs EFSVL et protection pour remplacer le personnel de départ a été retardé. Oxfam s'est concentrée sur sa composante WASH, et a continué à fournir de l'aide dans les cinq sites de déplacés internes où environ 12 000 déplacés internes demeurent, elle a étendu ses services de désembouage à de nombreux autres sites, et a pris le relais de Médecins sans Frontières (MSF) en ce qui concerne la maintenance de la station de pompage à Bangui Plage qui ravitaillait cinq autres ONG internationales. Cette décision a permis à Oxfam de fournir de l'eau, directement ou indirectement, à près de 61 000 déplacés internes à partir de juillet 2014, ainsi que des services d'assainissement à une large part de déplacés internes dans toute la ville.

Les négociations avec ECHO se sont conclues avec succès en mai, et ce dernier a garanti à Oxfam que deux des contrats seraient signés peu après pour ses propositions d'interventions WASH à Bria et Bangui, mais ses activités EFSVL ne seront pas financées par ECHO. Étant donné que les contrats n'ont pas été signés par ECHO avant août 2014, les premières interventions d'Oxfam à Bria n'ont en réalité pas eu lieu avant la fin de cette évaluation.

Dans l'ensemble, on estime qu'Oxfam a assuré une bonne couverture en ce qui concerne le nombre de personnes ayant profité, ou profitant encore, de son programme WASH. Le programme en République centrafricaine a dépassé son objectif de 40 000 bénéficiaires et rempli son but de combler les lacunes de l'intervention générale de la communauté internationale. Cependant, au-delà des distributions alimentaires et des transferts monétaires, Oxfam n'a pas été en mesure de continuer ses activités EFSVL, le programme n'a pas rempli son objectif qui était de fournir un « kit complet dans les secteurs WASH et EFSVL ». **On considère donc qu'au cours des 10 premiers mois de son intervention dans le pays, Oxfam a presque respecté sa norme relative à la portée (4/6).**

**Graphique 2.1 : Tendances des bénéficiaires du programme d'Oxfam, de janvier à septembre 2014**



### 3.2.3 Norme de qualité 3 : Aspects techniques de programme mesurés par rapport aux standards Sphère

	Respecté	Presque respectée	À moitié respectée	En partie respectée	Non respectée
<b>Aspects techniques de programme mesurés par rapport aux standards Sphère</b>		4/6			

Conditions pour respecter pleinement la norme :

- Les standards Sphère sont proposés et mis en vigueur avec des indicateurs adaptés au contexte.
- Une formation aux normes est dispensée pour le personnel et les partenaires en faisant référence directe aux standards Sphère.
- Les indicateurs sont basés sur des normes, et un suivi en fonction de ces normes est régulièrement mené.
- Les normes sont évaluées.

Les composantes WASH et EFSVL de l'intervention d'Oxfam en République centrafricaine ont été conçues et suivies conformément aux standards et aux indicateurs Sphère, comme décrit dans les extraits présentés au tableau 3.1.

Le personnel d'Oxfam travaillant sur les composantes WASH avait conscience que dans certains cas, nous ne pourrions respecter certains indicateurs en raison de restrictions contextuelles. Il donc fallu les réajuster en conséquence. Par exemple, suite à l'évaluation rapide WASH de plusieurs sites de déplacés internes à Bangui, le personnel d'Oxfam a remarqué que :

« À Bangui, les mesures prises pour répondre aux besoins ne sont que trop insuffisantes. Les contraintes techniques (les sites de déplacés internes bondés ne laissant qu'un espace limité pour l'installation de nouvelles infrastructures, la capacité réduite due aux installations hydrauliques et la disponibilité réduite des camions pour l'approvisionnement en eau) nous empêchent de satisfaire les standards Sphère dans les sites de déplacés internes. Même dans le principal site de déplacés internes à l'aéroport (qui accueille plus de 80 000 personnes), seuls 21 % des standards Sphère (sic) sont respectés pour l'approvisionnement en eau (actuellement 1,6 litre/personne/jour) et seulement 16 % des standards Sphère<sup>19</sup> sont satisfaits en matière d'assainissement (320 personnes/latrines). Les répercussions de ces faibles scores sont heureusement compensés par le fait que les déplacés internes peuvent retourner dans leur quartier/à leur domicile pendant la journée lorsque les conditions de sécurité le leur permettent. Cela a pour effet de réduire les pressions sur la disponibilité de l'eau et les infrastructures d'assainissement. »

On ne sait pas si les partenaires d'Oxfam en République centrafricaine ont reçu des formations ou des indications sur les standards Sphère. Au moment de l'évaluation, le personnel stratégique d'Oxfam présent lors de la phase initiale n'était plus disponible pour commenter ces résultats, et aucune information relative à d'éventuelles formations n'a été recensée.

**Dans ces circonstances, nous considérons qu'Oxfam a presque respecté la norme d'application des standards techniques Sphère à son travail en République centrafricaine (4/6).** Pour respecter entièrement la norme, Oxfam devrait avoir planifié, développé et documenté une certaine forme de renforcement des capacités au sujet des standards Sphère pour le personnel de ses partenaires, notamment puisque cela n'a pas fonctionné avec ces organisations préalablement à la situation d'urgence.

**Tableau 3.1 : Utilisation des standards Sphère**

Standard Sphère	Preuves
<p><b>Transferts monétaires et de coupons - standard 1 : accès aux biens et services disponibles.</b></p> <p>Les transferts monétaires et de coupons sont considérés comme un moyen de répondre aux besoins essentiels et de protéger et rétablir les moyens de subsistance.</p>	<p>2<sup>e</sup> résultat escompté (EFSVL - sécurité alimentaire et moyens de subsistance vulnérables d'urgence) : ce résultat visera à renforcer la sécurité alimentaire et la dignité des ménages cibles grâce à la distribution de transferts monétaires/coupons (à définir selon l'analyse de protection/de risques) afin de couvrir en partie les besoins en matière de denrées alimentaires, nutritionnels, de biens non alimentaires et de combustibles pour un mois.</p> <p><i>Source : Proposition d'OGB pour le mécanisme d'intervention rapide de SIDA (février 2014).</i></p>
<p><b>Sécurité alimentaire/transferts de denrées alimentaires - standard 1 : conditions nutritionnelles générales</b></p> <p>Garantir que les besoins nutritionnels des victimes de catastrophe, y compris des personnes à risques, sont satisfaits.</p>	<p>Les montants étaient les mêmes pour chaque ménage (30 000 francs CFA) et étaient prévus pour couvrir les frais alimentaires pour un mois en considérant 8 personnes par ménage.</p> <p><i>Source : Correspondance avec Juanita Parra Martínez (décembre 2014)</i></p> <p>Selon les premiers résultats du suivi post-distribution, la diversité alimentaire et la quantité de nourriture se sont consolidées pour au moins 80 % des bénéficiaires consultés. Les premières dépenses concernaient la nourriture, suivie des biens de subsistance (petit commerce). Préalablement à la distribution d'Oxfam, les hommes et les femmes ne se nourrissaient uniquement que de manioc et de feuille de coco. Suite à la distribution, ils étaient en mesure de manger des légumes plus variés ainsi que de la viande.</p> <p><i>Source : Rapport final du mécanisme d'intervention rapide de SIDA (juin 2014)</i></p>
<p><b>WASH / promotion de l'hygiène - standard 2 : identification et utilisation des biens hygiéniques</b></p> <p>La population affectée par la catastrophe participe à l'identification et la promotion de l'utilisation des biens hygiéniques, et y a accès, afin de renforcer l'hygiène personnelle, la santé, la dignité et le bien-être des hommes et des femmes.</p> <p><b>Traitement des excréments - standard 2 : installations sanitaires appropriées et adéquates</b></p> <p>La population dispose d'installations sanitaires adéquates, appropriées et acceptables,</p>	<p>Eau : manque de récipients ; hygiène et assainissement : pas de papiers hygiéniques ; pas de bac à ordures mais un dépôt sauvage <i>in situ</i> qui est brûlé tous les soirs ;</p> <p><i>Source : Discussions d'un groupe de réflexion, diagnostique qualitatif, février 2014</i></p> <p>96 % des bénéficiaires (soit 69 individus) se disent satisfaits de la composition du kit, tandis que 5 % ne le sont pas. Certaines familles nombreuses (4 % seulement des opinions) ont eu des soucis à propos de l'utilisation du kit, pour la plus simple raison que certains articles (savon, natte et seau d'eau) étaient insuffisants au regard de la taille de leurs ménages. Les objets reçus ont majoritairement servi à combler le manque de matériels de cuisine et à améliorer les conditions de couchage sur le site.</p> <p><i>Source : Résultats du suivi post-distribution (non daté)</i></p> <p>Dans le secteur WASH, les standards Sphère servent de base à la matrice 3W établie par le cluster WASH, afin d'identifier les lacunes en matière de portée dans les sites de déplacés internes. Dans certains sites, respecter les standards Sphère fut impossible, notamment en raison du manque d'espace pour construire des latrines/des douches, ou du refus des autorités religieuses concernant toute nouvelle construction (la plupart</p>

suffisamment proches de leur domicile, afin de garantir un accès rapide, sûr et sécurisé à tout moment du jour ou de la nuit.

**Approvisionnement en eau - standard 1 : accès à l'eau en quantité suffisante**

Tout le monde a accès de manière sûre et équitable à une quantité suffisante d'eau pour la consommation personnelle, la cuisine et l'hygiène personnelle et domestique. Les points d'eau publics sont suffisamment proches des ménages pour permettre le recours aux conditions minimales relatives à l'eau.

des sites de déplacés internes sont situés sur des sites religieux).

*Source : Email de Laura Hollande, 02/10/2014 lors de l'évaluation HIT*

La plupart des utilisateurs ont déclaré être satisfaits des infrastructures d'assainissement. Elles leur ont également permis d'améliorer leurs habitudes d'hygiène selon le suivi post-distribution. Tous les déplacés internes des sites ciblés avaient accès à l'eau. Aucun temps d'attente n'était à recenser, bien qu'il était toujours difficile d'estimer le nombre de litres d'eau utilisés par personne et par jour en raison des flux et mouvements de population chaque jour au sein des sites en en dehors.

*Source : Résultats du suivi post-distribution, non datés*

### 3.2.4 Norme de qualité 4 : La stratégie et le plan MEAL sont en vigueur et mis en œuvre à l'aide des indicateurs appropriés

	Respecté	Presque respectée	À moitié respectée	En partie respectée	Non respectée
La stratégie et le plan MEAL sont en vigueur et mis en œuvre à l'aide des indicateurs appropriés.			1,5/3		

Conditions pour respecter pleinement la norme :

- Le personnel chargé du suivi, de l'évaluation, de la redevabilité et de l'apprentissage (MEAL) est en poste.
- Le budget reflète les activités MEAL.
- Preuves de l'utilisation des normes MEAL d'Oxfam.
- Les indicateurs des cadres logiques ont été reproduits dans la stratégie et le plan MEAL.
- Les données ont été collectées, analysées et communiquées au personnel et aux partenaires.
- Il existe des preuves que les données ont été utilisées pour ajuster les activités de programme.
- Les rapports des bailleurs de fonds intègrent les indicateurs au niveau des activités, des effets directs et les résultats.
- Organisation de journées d'évaluation ou d'apprentissage avec le personnel technique.
- Un plan MEAL est en vigueur pour OPAL et est mis à jour régulièrement.
- Évaluation finale prévue.

Lors de la période couverte par la présente évaluation, Oxfam a réparti les responsabilités MEAL aux responsables techniques et au personnel des partenaires. Par conséquent, le budget n'incluait pas de lignes spécifiques relatives au personnel MEAL.

Lors des phases d'évaluation et de lancement, Oxfam a en partie respecté ses propres normes MEAL (normes d'OI), comme décrit dans le tableau 3.3. L'évaluation initiale a eu lieu plus tard que stipulé par la norme, et le premier cadre logique (avec indicateurs et moyens de vérification) a été créé en mars 2014, deux mois après l'arrivée de l'équipe à Bangui. Un cadre de travail contenant des indicateurs SMART et des moyens de vérification a été élaboré, mais aucun projet MEAL correspondant n'a vu le jour, ce qui a compliqué le suivi systématique et coordonné pour le personnel et les partenaires.

Lors de la mise en œuvre, Oxfam a en partie respecté ses propres normes. Quant au suivi, plusieurs des moyens de vérification du cadre logique n'ont pas été utilisés, comme l'illustre le tableau 3.2<sup>20</sup>. Des suivis post-distribution et des enquêtes de satisfaction ont été menées dans chaque site, mais les analyses de marché n'ont pas été menées en raison des faibles capacités en termes de personnel pour la composante EFSVL et aucun autre rassemblement des groupes de réflexion n'a eu lieu. Il semble également que les données de suivi qui ont été collectées n'étaient pas partagées correctement entre le

personnel et les partenaires, bien que certains enseignements clés concernant les processus l'étaient, par exemple lorsque les bénéficiaires devaient être informés des prochaines distributions, afin de garantir qu'ils étaient présents tout en évitant de générer des tensions et de l'insécurité<sup>21</sup>.

Deux procédures d'apprentissage particulières ont été menées dans le cadre de la composante EFSVL du programme. Un atelier a été organisé pour réfléchir aux différentes phases du projet EFSVL et comment renforcer nos futures interventions. Un document récapitulant les enseignements tirés du travail avec Western Union a été produit et présenté au groupe de travail sur les transferts monétaires. Les résultats ont permis à Oxfam de recueillir d'importantes informations relatives au reporting pour les bailleurs de fonds. En revanche, au moment de cette évaluation, d'autres activités d'apprentissage WASH similaires n'avaient pas encore eu lieu, en grande partie en raison des pressions exercées sur l'équipe WASH d'Oxfam pour qu'elle mette sur pied un nouveau programme à Bria, tout en poursuivant ses activités à Bangui. L'équipe WASH a toutefois reconnu que des activités d'apprentissage seraient importantes, en raison des conditions difficiles de cette intervention.

**Compte tenu des informations ci-dessus, on considère que le programme d'Oxfam en République centrafricaine a à moitié respecté la norme MEAL (1,5/3).**

**Tableau 3.2 : Utilisation des outils et processus de suivi prévus**

Outil/processus de suivi	Quand/si appliqués
1. Enquête de suivi post-distribution	Oui, une fois dans la plupart des sites, suite aux distributions de biens non alimentaires et de transferts monétaires
2. Enquête de satisfaction des installations WASH	Oui, intégrée au suivi post-distribution
3. Analyse de marché	Non, non utilisée pour le suivi
4. Discussions des groupes de réflexion	Non, non utilisées pour le suivi
5. Observation	Oui, observation continue par le personnel d'Oxfam et des partenaires
6. Mécanismes de plaintes	Non, pas tout à fait mis en œuvre comme prévus, les plaintes et commentaires ont été principalement communiqués avec le personnel sur les sites et lors des distributions. Voir la section 3.2.5 pour en savoir plus.
7. Évaluation en temps réel	Oui, menée en août/septembre 2014



**Tableau 3.3 : Comparaison entre le nombre de bénéficiaires réels et ciblés, entre décembre 2012 et décembre 2013**

Norme	Oui/non
<b>Évaluation et lancement</b>	
Dans le cadre d'urgences à évolution lente, cela devrait avoir lieu une semaine après avoir reçu le signal d'alerte des systèmes d'alerte rapide ou toute autre source fiable concernant la situation.	Non
L'évaluation doit inclure : une consultation des bénéficiaires, à moins que les conditions de sécurité ou d'accès l'empêchent ; et une évaluation rapide de l'impact d'une urgence sur les hommes et les femmes.	Oui
Des données ventilées (par sexe et par âge en premier lieu) doivent être obtenues dès que possible (au cours du premier mois), ces données devront être comparables entre affiliés.	Non
L'équipe chargée de l'évaluation devra être composée d'autant de femmes que d'hommes et être définie par des termes de référence clairs.	Oui
Les résultats devront être partagés entre (tous les affiliés d') Oxfam et les partenaires. Ces résultats détermineront les zones de travail géographiques et les besoins prioritaires.	Oui
Une évaluation détaillée devra être menée dès que possible suite à l'évaluation rapide pour fournir des informations plus détaillées et vérifier les données ventilées (au cours du premier mois). Dans le cadre des situations d'urgence à évolution lente, une évaluation détaillée devra être menée uniquement si l'évaluation rapide a conclu que la situation méritait la mise en œuvre d'une intervention.	Non
L'équipe d'évaluation sera composée de différents acteurs selon le contexte (personnel d'Oxfam, partenaires, autres ONG internationales, représentants gouvernementaux). Il s'agira d'une évaluation interaffilié dès lors qu'il existe plus d'un affilié dans le pays.	Non
La participation des représentants de tous les groupes communautaires est essentielle pour comprendre les besoins, les points de vue et les problèmes particuliers de chacun.	Non
Les résultats devront être partagés avec les différentes équipes d'Oxfam (par le biais de l'équipe de direction pays) ainsi qu'avec d'autres acteurs (clusters des Nations unies, forums de coordination).	Oui
Un cadre logique ou cadre de planification et des indicateurs SMART devront être convenus suite à l'évaluation. Cet outil n'est pas utilisé par tous les affiliés et/ou partenaires, mais au moins certains indicateurs de base devront être élaborés à des fins de suivi et d'évaluation.	Oui
L'évaluation comprend la consultation des populations affectées sur la manière dont elles souhaitent recevoir les informations (et quels types d'informations elles souhaitent recevoir) et la manière dont elles souhaitent émettre des commentaires ou soumettre des plaintes.	Non
Des études de référence devront être menées si a) il s'agit d'une intervention de catégorie 1 ou d'une importante intervention de catégorie 2, ou b) le programme est susceptible de durer plus de six mois, ou c) les mesures d'impact quantitatives sont requises, ou d) le budget dépasse 500 000 dollars américains.	Non
Nous devons fournir une expertise en matière d'échantillonnage, de collecte et d'analyse de données quantitatives avant qu'une étude de référence ne soit menée (cette expertise pourra être fournie par un consultant, bien qu'il conviendra d'étudier le rapport coût-utilité au préalable).	-
Des études de référence devront être menées dans les deux premiers mois d'une intervention.	Non
Les données quantitatives (à l'aide d'un échantillon calculé) et qualitatives devront toutes deux être utilisées et ventilées par sexe et par âge.	-
Les résultats devront être partagés avec l'ensemble du personnel des affiliés et des partenaires dans le pays sous un format facilement accessible et compréhensible par tout le monde.	-

Mise en œuvre	
Il est essentiel de recenser les activités et le nombre de bénéficiaires pour chacune d'entre elles. Un cadre de suivi devra être disponible au cours du premier mois précisant quand, comment et qui recueillera les données (la quantité et la fréquence dépendront du contexte). Les informations de suivi devront être disponibles afin d'être partagées entre les affiliés et les partenaires, ou consolidées si un/e coordinateur/trice MEAL d'OI est en poste.	Non
Les outils de suivi devront être préparés et accompagnés de formations, le cas échéant.	Oui
Le suivi devra restituer l'évolution des situations afin d'ajuster le programme dans les meilleurs délais.	Oui
Ces informations alimenteront également d'autres réseaux, tels que les clusters, OCHA et d'autres consortiums, en prenant en compte les questions relatives à la sécurité et à la protection.	Oui
Les mécanismes de redevabilité auprès des populations affectées devront être établis afin de promouvoir la transparence et l'implication de la communauté. Au minimum, un système de plaintes/de commentaires (des populations affectées) devra être mis en place, parallèlement à un système d'information sur les critères de sélection et les activités attendues.	Non
Un système de retours pour les partenaires d'Oxfam devra également voir le jour.	Non
Tous les membres du personnel de programme et des partenaires devront suivre une formation à la redevabilité, lorsque nécessaire.	Non
Des réunions communautaires régulières (mensuelles par exemple) devront avoir lieu pour favoriser les échanges et obtenir les commentaires des communautés concernant le programme. La fréquence de ces réunions dépendra des conditions d'accès et de sécurité, et bien sûr, des priorités de la communauté affectée.	-
Dans le cadre de situations d'urgence à évolution rapide (catégorie 1 ou 2), une évaluation en temps réel devra être menée entre six et huit semaines après le déclenchement de la catastrophe. Dans le cadre d'importantes situations d'urgence à évolution rapide (catégorie 1 ou 2), une évaluation en temps réel devra être menée entre dix et douze semaines après le lancement de l'intervention.	Non
Les termes de référence pour l'évaluation en temps réel doivent être autorisés (« <i>signed off</i> ») par le responsable humanitaire après révision par l'équipe de direction pays, suite à une période de consultation maximum de 10 jours.	Oui
Tous les membres des équipes des différents affiliés ou des affiliés choisis (selon le nombre d'affiliés dans le pays) disposant de programme actifs dans le pays devront être écoutés, bien que l'expertise et les compétences d'évaluation devront primer sur la représentation de l'affilié dans le pays. (Voir les recommandations relatives aux évaluations en temps réel pour le choix des équipes). Chaque équipe devra être composée au maximum de 4 personnes.	Oui
Le responsable délégué devra être issu de l'organisation humanitaire déléguée.	Oui
À moins que des mesures de sécurité ne le permettent pas, il y aura lieu de consulter la population affectée.	Oui
À l'issue de la journée de réflexion, il conviendra de rédiger un plan de gestion précisant le nom des personnes responsables pour chaque activité et de mettre en place un mécanisme au sein de la CLT garantissant que ces activités voient le jour.	Non
Tous les rapports d'évaluation en temps réel devront être publiés sur SUMUS dans les six semaines suivant leur terme et approbation (« sign-off »)	Non
Lors de la première année, les indicateurs devront être revus et ajustés au moins une fois.	Oui
Des activités d'apprentissage, telles qu'une journée d'étude ou de suivi, devront être organisées pour suivre les progrès réalisés et discuter des changements. Les membres de la communauté doivent être inclus, mais cela dépendra du contexte et des problèmes qui seront débattus. S'ils ne sont pas inclus, les commentaires de la communauté devront être intégrés aux discussions afin de guider le processus de planification. Si ce processus est mené par chaque affilié, les résultats de-	Oui

vront être partagés.	
<b>Évaluation finale</b>	
Si aucun bailleur ne l'exige, les équipes responsables de programmes d'une durée inférieure à un an devront s'auto-évaluer une fois pour dresser le bilan du programme (soit entre plusieurs affiliés, soit chaque affilié). Cette évaluation devra avoir lieu au cours de deux derniers mois du programme.	Pas encore
Si aucun bailleur ne l'exige, les équipes responsables de programmes d'une durée supérieure à un an devront mener une évaluation des résultats/de l'impact (de préférence conjointement ou par affilié) de manière plus détaillée qu'un simple bilan. Dans le cadre de ces programmes à plus long terme (en particulier les programmes d'une durée équivalente ou supérieure à deux ans), une évaluation à mi-parcours à la fin de la première année devra être suivie d'une évaluation finale lors des deux derniers mois du programme, afin d'en assimiler les enseignements.	Pas encore
Tous les rapports d'évaluation complets et mis en page d'Oxfam devront être publiés sur SUMUS.	Pas encore
Les points de vue des populations affectées et des partenaires doivent être inclus dans toutes les révisions et évaluations, de préférence à l'aide des méthodes participatives pour la collecte de données.	Oui

### 3.2.5 Norme de qualité 5 : Le système de commentaires/plaintes pour la population affectée est en vigueur et fonctionne. Il existe des preuves documentées de partage des informations, de consultation et de participation menant à un programme correspondant au contexte et répondant aux besoins.

	Respecté	Presque respectée	À moitié respectée	En partie respectée	Non respectée
<b>Le système de commentaires/plaintes pour la population affectée est en vigueur et fonctionne. Il existe des preuves documentées de partage des informations, de consultation et de participation menant à un programme correspondant au contexte et répondant aux besoins.</b>				1/3	

Conditions pour respecter pleinement la norme :

- Preuves que des consultations avec la communauté ont eu lieu sur les domaines du programme, tels que le ciblage, les préférences pour les transferts monétaires/les denrées alimentaires, l'emplacement et la conception des latrines, la distribution de biens non alimentaires, les canaux d'information, etc.
- Preuves que des informations suffisantes ont été fournies aux communautés.
- Les retours montrent que les informations reçues suffisent.
- Preuves que les plaintes sont réglées et présentées au plaignant.
- Preuves que les commentaires sont intégrés à la phase de planification, des changements sont apportés aux programmes après consultation.
- Des exemples de bonnes pratiques sont identifiés et partagés.
- Les commentaires recueillis auprès des communautés concernant leurs besoins et inquiétudes sont positifs.
- Les rapports d'évaluation démontrent que le programme est adapté aux besoins et au contexte.

À Bangui, dans les sites où son programme est mis en œuvre, l'équipe d'évaluation d'Oxfam a organisé des discussions de groupe de réflexion pour consulter les déplacés internes au sujet des principaux problèmes des composantes WASH et EFSVL. Les résultats de ces discussions ont permis à Oxfam d'identifier les lieux les plus appropriés pour installer des infrastructures d'assainissement<sup>22</sup>, définir les biens non alimentaires fournis dans les kits<sup>23</sup>, et décider de distribuer des transferts monétaires ou des colis de nourriture, selon les préférences de la majorité des bénéficiaires.

Suite au lancement du programme, une enquête pour le suivi post-distribution a été menée pour recueillir les commentaires d'un échantillon de 200 personnes dans cinq différents sites de déplacés internes. Les résultats ont montré un haut degré de satisfaction quant à la disponibilité de l'eau et les courts temps d'attente, mais l'enquête a également permis d'identifier les problèmes, tels que le mauvais drainage de l'eau autour des douches, le manque d'hygiène des toilettes et l'absence de lumière au sein et en dehors des infrastructures sanitaires. Nous ne savons pas si tous ces problèmes ont été résolus de manière appropriée, à l'exception de la décision de recruter une équipe permanente pour entretenir les blocs sanitaires, puisque les processus de suivi n'ont pas été renseignés.

Malheureusement, le programme n'était pas à la hauteur en ce qui concerne les normes relatives à la gestion des plaintes. Bien qu'un projet<sup>24</sup> de création de 15 comités de gestion des plaintes ait été communiqué en mars afin de garantir le suivi et l'approche « ne pas nuire », celui-ci n'a pas été suivi. Deux plaintes concernant des kits de biens non alimentaires incomplets ont été recensées par le personnel partenaire lors d'une distribution,<sup>25</sup> mais aucune information ne permet de signaler comment ces problèmes ont été résolus. Suite à la troisième distribution de transferts monétaires, l'équipe a décidé de mettre deux numéros de téléphone à disposition pour toute plainte pendant et après la distribution. Cependant, 81 % des personnes interrogées lors du suivi post-distribution ont confié ne pas connaître l'existence de ces mécanismes de plaintes par téléphone. Nous ne savons pas si ces lignes téléphoniques ont été utilisées par les bénéficiaires, ni comment Oxfam prévoyait de gérer les plaintes reçues de cette manière.

Compte tenu des résultats mitigés, on considère qu'Oxfam n'a **qu'en partie respecté sa norme de redevabilité (1/3)**.

### **3.2.6 Norme de qualité 6 : Les relations avec les partenaires sont définies, les capacités sont évaluées et les partenaires s'engagent pleinement à toutes les étapes du cycle du programme**

	Respecté	Presque respectée	À moitié respectée	En partie respectée	Non respectée
<b>Les relations avec les partenaires sont définies, les capacités sont évaluées et les partenaires s'engagent pleinement à toutes les étapes du cycle du programme.</b>				1/3	

Conditions pour respecter pleinement la norme :

- Une évaluation des capacités des partenaires a été menée.
- Un plan de renforcement des capacités est en vigueur (le cas échéant).

- Preuves documentées qu'Oxfam soutient le renforcement des capacités des partenaires (par la formation ou le détachement de personnel par exemple).
- L'accord avec les partenaires stipule clairement les attentes et les résultats escomptés de la part des deux parties.
- Les partenaires s'impliquent activement dans les processus de planification, de suivi et d'évaluation.
- Les commentaires des partenaires sont positifs.

L'évaluation initiale d'Oxfam a mis en évidence qu'il serait difficile de trouver des partenaires locaux compétents et non partisans<sup>26</sup>. Toutefois, suite à un processus de cartographie des organisations locales, l'équipe de lancement d'Oxfam a identifié l'Association des femmes pour la promotion de l'entrepreneuriat (AFPE) et les Rebâisseurs de la muraille des œuvres de Dieu (REMOD) comme de potentiels partenaires locaux qui permettrait d'introduire rapidement le programme d'Oxfam au sein des communautés<sup>27</sup>.

En février 2014, Oxfam a signé un contrat avec les deux organisations pour le désembouage des latrines et la promotion de l'hygiène. Aucune évaluation des capacités n'a été menée pour ces deux organisations, mais Oxfam s'est engagée par contrat à participer au renforcement des capacités en matière de protection, de logistique, de finances et de sécurité.

Un atelier sur les questions de protection a en effet été organisé en février, auquel ont participé les employés des deux partenaires. En revanche, le renforcement des capacités a, par la suite, largement été développé grâce à des instructions et à un accompagnement sur le tas. Bien qu'aucune organisation n'avait encore pris part à une importante intervention humanitaire, aucune formation officielle n'a été impartie par Oxfam au sujet des principes humanitaires, des standards Sphère, des normes HAP ou toute autre question d'importance sectorielle.

À l'origine, Oxfam a intégré des membres du personnel partenaire au sein de son équipe afin d'établir d'étroites relations de travail, mais elle a ensuite choisi d'embaucher directement le personnel. Cela n'a pas été bien perçu par les autres membres du personnel des organisations partenaires, qui ont estimé que leurs capacités avaient été affaiblies. Toutefois, Oxfam a affirmé qu'elle avait procédé à cela pour fournir de meilleures conditions de travail au personnel préalablement « intégré », et qu'un accord distinct avait été convenu pour continuer à renforcer les capacités de l'organisation dans son ensemble.

Oxfam a convenu avec REMOD et l'AFPE d'organiser des réunions mensuelles pour dresser le bilan des progrès réalisés, suivre le programme et discuter des priorités. Cependant, nous ne savons pas si de telles réunions étaient menées, ni dans quelle mesure les partenaires estimaient que leurs capacités étaient effectivement renforcées de par les relations avec Oxfam.

Un partenariat a ensuite été convenu par une troisième organisation, IRAD, en août 2014. Cette fois, une évaluation complète des capacités a été menée, et a conclu à un manque de capacités financières et exigé un soutien particulier en matière de conformité de la part d'Oxfam. Oxfam a décidé de former un partenariat malgré les résultats de l'évaluation. En revanche, en raison du manque d'informations relatives au renforcement des capacités pour cette évaluation, nous ne savons pas si ce partenariat a vu le jour.

**Compte tenu des résultats mitigés et de la non-disponibilité des informations pour une meilleure vérification, on considère qu'Oxfam n'a qu'en partie respecté sa norme pour les partenariats (1/3).**

### 3.2.7 Norme de qualité 7 : Le programme est considéré comme sûr, des mesures sont prises pour éviter tout préjudice et le programme tient compte du conflit

	Respecté	Presque respectée	À moitié respectée	En partie respectée	Non respectée
<b>Le programme est considéré comme sûr : des mesures sont prises pour éviter tout préjudice et le programme tient compte du conflit.</b>				1/3	

Conditions pour respecter pleinement la norme :

- Des évaluations s'intéressent à l'accès sûr aux services et aux autres problèmes relatifs à la protection.
- Preuves documentées que le programme répond aux problèmes relatifs à la protection.
- Nous devons régler les problèmes de protection identifiés par d'autres acteurs.
- Lorsque le programme le nécessite, il conviendra de solliciter une expertise au sujet des questions de protection.
- Les équipes techniques mettent en œuvre des programmes sûrs.
- La stratégie de plaidoyer comprend un volet sur la protection et des mesures sont prises en conséquence.

Lors de son évaluation préalable menée à Bangui, Oxfam avait identifié des problèmes en matière de protection, allant de cas de viols et d'exécutions arbitraires, à des mouvements extrêmement restreints dans la ville et dans tout le pays, ainsi que des services essentiels inexistantes, tels que les centres de santé et les écoles<sup>28</sup>.

Dans ce contexte extrêmement dangereux, où Oxfam ne disposait pas d'une expérience de longue date, l'équipe d'Oxfam a décidé d'adopter les stratégies suivantes pour répondre aux besoins en matière de protection<sup>29</sup> :

- Adopter une approche de ciblage en utilisant la méthode « ne pas nuire » comme principe général.
- Former 100 % de son personnel et de ses partenaires à l'intégration de la protection, à la méthode « ne pas nuire », au droit humanitaire international, aux droits humains internationaux, aux violences sexistes, à l'analyse des risques et à la gestion des données.
- Travailler avec les forums sectoriels appropriés (cluster de protection, sous-cluster de protection de l'enfance, sous-cluster sur les violences fondées sur le genre).
- Profiter de sa présence quotidienne dans les différents sites de Bangui pour contribuer au travail de plaidoyer en faveur d'une meilleure sécurité et protection (les résultats sont disponibles dans la section plaidoyer).
- Identifier les besoins particuliers selon le sexe dans le cadre des activités WASH et EFSVL, et y répondre.

Oxfam a mis en œuvre la première composante de la stratégie (« ne pas nuire ») en incluant les communautés d'accueil et les déplacés internes dans des sites où les deux groupes vivaient. Cela a permis d'atténuer les possibles tensions et rancœurs entre les deux groupes, et a eu un effet positif du point de vue de la santé publique. Oxfam a également opté pour un mélange de sites/quartiers de déplacés internes à la fois musulmans et chrétiens, afin d'éviter de soutenir (ou d'avoir l'air de soutenir), l'un ou l'autre des groupes en conflit.

Oxfam a mené à bien des projets de formation du personnel, en organisant un atelier sur la protection en février 2014 pour ses équipes WASH et EFSVL à Bangui (huit personnes) et pour le personnel de ses deux partenaires<sup>30</sup>.

En ce qui concerne le travail en coordination avec les autres acteurs du secteur de la protection, Oxfam a partagé l'analyse de protection initiale menée dans certains des sites du programme et a régulièrement assisté à des réunions du cluster de protection. Toutefois, un retard considérable dans le recrutement d'un conseiller en protection à long terme<sup>31</sup> a eu pour effet qu'Oxfam n'était pas en mesure de partager son expertise sur cette question, comme elle, ainsi que d'autres organisations l'avaient prévu. En revanche, Oxfam a pris les commandes en matière de leadership concernant notre plaidoyer sur les questions de protection des civils, comme décrit dans la section 3.2.11.

L'absence d'un conseiller en protection, associée à l'absence d'un conseiller en genre, et le manque de financement pour des activités EFSVL continues au-delà du mois d'avril, a également affecté l'intention d'Oxfam de répondre aux besoins de protection fondés sur le genre. Aucune analyse de protection additionnelle n'a été menée après celles de l'évaluation initiale, et les besoins EFSVL de protection fondés sur le genre n'ont pas été identifiés. En revanche, Oxfam a intégré la protection au tout début de son programme EFSVL en envisageant différentes modalités d'assistance, dans son programme WASH en garantissant que les installations étaient situées dans des endroits relativement sûrs et bien éclairés<sup>32</sup>.

**Compte tenu des éléments exposés ci-dessus, on considère qu'Oxfam a en partie respecté la norme pour un programme sûr (1/3).**



### 3.2.8 Norme de qualité 8 : Le programme (y compris les activités de plaidoyer) comprend des mesures en faveur de l'équité entre les femmes et les hommes, et traite des inquiétudes et besoins particuliers des femmes, des filles, des hommes et des garçons.

	Respectée	Presque respectée	À moitié respectée	En partie respectée	Non respectée
<b>Le programme (y compris les activités de plaidoyer) comprend des mesures en faveur de l'équité entre les femmes et les hommes, et traite des inquiétudes et besoins particuliers des femmes, des filles, des hommes et des garçons.</b>					<b>0/3</b>

Conditions pour respecter pleinement la norme :

- Une analyse de genre est menée et bien documentée, et la stratégie est rédigée.
- Preuves qu'elle est utilisée pour la conception et la mise en œuvre.
- Des données ventilées par sexe sont recueillies, évaluées et utilisées pour procéder aux ajustements adéquats.
- La planification de programme et des activités de plaidoyer s'attaque aux besoins, aux rôles et aux relations de pouvoir des hommes et des femmes.
- Preuves que le programme contribue à l'équité entre les femmes et les hommes (les services répondent aux besoins des hommes/femmes, le cas échéant).
- Les normes minimales relatives au genre sont utilisées et respectées.
- Les partenaires du programme disposent des capacités et apportent leur soutien pour intégrer les questions de genre tout au long du cycle de programme.

Lors de l'évaluation, l'équipe d'Oxfam en République centrafricaine a consulté des hommes et des femmes à travers des groupes de discussion séparés, et s'est assurée d'inclure autant de femmes que d'hommes dans les enquêtes de suivi post-distribution. Toutefois, l'équipe n'a pas mené d'analyse de genre spécifique de l'évaluation ou des résultats de suivi, et elle n'a pas non plus établi de stratégie de genre pour diriger le programme. De plus, il n'existe aucune preuve de formation aux questions de genre pour les nouveaux partenaires d'Oxfam, au-delà de l'intégration du genre aux modules de formation à la protection.

**Nous considérons par conséquent que l'intervention d'Oxfam en République centrafricaine n'a pas respecté la norme d'équité entre les femmes et les hommes et pour un programme sensible au genre (0/3).**

### 3.2.9 Norme de qualité 9 : Le programme (y compris les activités de plaidoyer) prend des mesures à l'égard des inquiétudes et des besoins particuliers des groupes vulnérables.

	Respectée	Presque respectée	À moitié respectée	En partie respectée	Non respectée
<b>Le programme (y compris les activités de plaidoyer) prend des mesures en faveur de l'équité entre les femmes et les hommes, et des inquiétudes et des besoins particuliers des groupes vulnérables<sup>33</sup>.</b>		2/3			

Conditions pour respecter pleinement la norme :

- Les données différenciées issues d'analyses/d'évaluations de la vulnérabilité identifient les groupes particulièrement vulnérables, et sont utilisées pour orienter la conception et prendre les mesures adéquates afin de répondre aux besoins spécifiques de ces groupes (à mettre également en relation avec la norme 7 relative au programme sûr).
- Des preuves de la représentation équilibrée des personnes vulnérables dans la gestion de l'aide sont fournies ainsi que des preuves des consultations/discussions actuelles.
- Preuves que la conception et la mise en œuvre de l'intervention garantissent que les groupes vulnérables ont accès aux services d'aide et de protection.

L'intervention d'Oxfam en République centrafricaine a été conçue afin de répondre aux besoins des groupes vulnérables dans les différents sites qui ne recevaient pas encore d'aide d'autres ONG ou agences de l'ONU. Comme mentionné dans le rapport d'évaluation, « Bangui compte 49 sites de déplacés internes et 19 acteurs mettent en œuvre des activités WASH dans 41 sites. Par conséquent, il existe encore des sites de déplacés internes et des communautés d'accueil ne recevant pas encore d'aide. »<sup>34</sup>

Dans les sites où Oxfam a décidé de travailler, elle a adopté une approche « d'ensemble du quartier/du site », où l'intégralité des personnes y résidant reçoit de l'aide. Cette approche a été délibérément choisie pour éviter de donner lieu à davantage de tensions dans un environnement déjà fragile et violent. Elle peut également être justifiée par la situation d'extrême vulnérabilité généralisée dans l'ensemble du pays, comme l'a résumé l'OCHA lors du lancement de son plan d'intervention régional<sup>35</sup> en juillet 2014.

« Ces graves inquiétudes relatives à la protection se heurtent à un contexte d'extrême vulnérabilité parmi la population centrafricaine. Même avant la crise, près de la moitié de la population vivait en situation d'insécurité alimentaire. Aujourd'hui, 2,5 millions de personnes (soit la moitié de la population) dépendent de l'aide humanitaire pour répondre à leurs besoins essentiels. Environ 1,6 million de personnes ont besoin d'assistance alimentaire et agricole, près de 700 000 personnes ont besoin d'assistance nutritionnelle et deux tiers de la population n'a pas accès à des soins de santé suffisants ».

Cela dit, les normes minimales d'Oxfam pour les programmes WASH, ainsi que les standards Sphère, requièrent que les installations WASH soient accessibles à tous les membres de la population bénéficiaire ciblée, et en particulier les personnes handicapées ou à mobilité réduite. Il semble que l'équipe d'Oxfam ne connaissait pas tout à fait les besoins spécifiques de tels groupes, étant donné qu'aucun élément ne laisse à penser que les installations ont été adaptées, ou que les processus aient cherché à alimenter la phase de conception, et/ou les commentaires lors de la mise en œuvre.

**En conclusion, Oxfam a presque respecté la norme visant à répondre aux besoins des groupes vulnérables (2/3).**

### **3.2.10 Norme de qualité 10 : Preuves que des mesures de préparation étaient efficacement mises en vigueur.**

	Respectée	Presque respectée	À moitié respectée	En partie respectée	Non respectée
<b>Il existe des preuves que des mesures de préparation étaient efficacement mises en vigueur.</b>					<b>0/3</b>

Conditions pour respecter pleinement la norme :

- Plan d'urgence en vigueur, mis à jour et utilisé régulièrement.
- Preuves du suivi de la situation chronique, et facteurs déclenchant en vigueur pour de possibles actions.
- Preuves qu'il existe des liens avec les programmes de préparation existants, le cas échéant.
- Preuves de la capacité d'intensification.
- Preuves du succès des programmes de préparation au cours des interventions actuelles.

Comme mentionné dans la section 3.2.1, Oxfam n'avait pas de plan d'intervention ou tout autre facteur déclenchant d'action humanitaire en République centrafricaine avant le début de cette crise. En revanche, le personnel régional a suivi l'évolution de la situation et a traité la dissolution de la Séléka<sup>36</sup> et la nette augmentation du nombre de réfugiés traversant la frontière entre la République centrafricaine et Tchad depuis mi-septembre<sup>37</sup> 2013 comme des facteurs déclenchant pour mener une évaluation.

Dans les semaines qui ont suivi l'évaluation et ses recommandations pour une intervention immédiate, Oxfam International a fait état d'importantes lacunes dans sa phase de préparation. Comme précisé dans la section 3.2.1, une certaine réticence commune à assumer le rôle de leader a eu pour effet de retarder le lancement de l'intervention, ce qui s'est ensuite répercuté sur la qualité du programme au cours des six premiers mois du programme.

**On estime donc qu'Oxfam n'a pas respecté sa norme de préparation (0/3).**

### 3.2.11 Norme de qualité 11 : Le programme dispose d'une stratégie de plaidoyer/de campagne et a intégré des activités de plaidoyer à ses projets en se fondant sur les éléments de preuve issus du terrain

	Respectée	Presque respectée	À moitié respectée	En partie respectée	Non respectée
<b>Le programme dispose d'une stratégie de plaidoyer/de campagne et a intégré des activités de plaidoyer à ses projets en se fondant sur les éléments de preuve issus du terrain</b>	3/3				

Conditions pour respecter pleinement la norme :

- La stratégie de plaidoyer est en vigueur et il existe des preuves qu'elle a été rédigée à l'aide de contributions des programmes et des données issues du terrain.
- Stratégie soutenue par l'équipe de gestion de campagne des droits en situation de crise (RiC) d'Oxfam avec des objectifs SMART de changement.
- Personnel de campagnes/politiques générales et des médias déployé
- Budget suffisant pour la mise en œuvre de la stratégie
- Plan MEAL en vigueur, notamment les évaluations.
- Travail médiatique prévoyant et réactif (conférences de presse, blogs, voyages journalistiques).
- Preuves de travail de lobbying à l'échelle nationale et/ou mondiale.
- Preuves de résultats des messages de plaidoyer (ne provenant pas seulement d'Oxfam).
- À l'échelle mondiale, implication du réseau de campagne RiC, grâce notamment aux téléconférences, aux actions de lobbying dans les capitales, au partage des produits.

Les compétences d'Oxfam en matière de plaidoyer ont justifié la décision d'intervenir dans un pays où l'organisation n'avait pas de programme ni n'était présente. Le rapport d'évaluation initial a souligné que « des activités de plaidoyer de qualité sont nécessaires notamment dans le domaine humanitaire afin de renforcer la visibilité de la crise en République centrafricaine. »<sup>38</sup>

Une fois que le HCGG a décidé de lancer l'intervention humanitaire, la crise en République centrafricaine a été intégrée à la campagne de droits en situation de crise,<sup>39</sup> un expert en plaidoyer a été déployé dans le pays et les ressources humaines se sont tenues à disposition pour mener des activités de plaidoyer ciblées à la République centrafricaine dans le bureau régional (Dakar, New York, France et Oxford)<sup>40</sup>.

Une stratégie de plaidoyer a très rapidement été développée<sup>41</sup>, son premier objectif était de contribuer à renforcer la sécurité des populations affectées et des organisations humanitaires grâce à une mission de l'ONU qui déploiera les moyens, les structures et le mandat appropriés et distinguera entre les activités

humanitaires/de maintien de la paix et les actions politiques. Il souligne également qu'Oxfam a profité de sa présence quotidienne dans les sites de déplacés internes à Bangui pour façonner le développement et la mise en œuvre de sa stratégie, ainsi que pour établir un lien étroit entre le programme et les efforts de plaidoyer d'Oxfam.

La stratégie a été définie dans un format de cadre logique principalement à l'aide d'indicateurs SMART. Les rapports d'avancement rédigés pour les réunions de coordination et intégrés aux comptes-rendus de situation indiquent qu'Oxfam était un membre extrêmement actif, et agissait parfois même en leader, dans le cadre des activités de plaidoyer interorganisationnel. Elle réclamait ainsi des troupes pour assurer le maintien de la paix et l'aide internationale des États-Unis, du Royaume-Uni, de l'Union européenne et de l'Union africaine. Oxfam a notamment dirigé la production de rapports pour les alliés des ONG tels que CAFOD, Muslim Aid et Save the Children afin de faire pression sur le représentant des États-Unis en République centrafricaine, le ministre du DFID au Royaume-Uni et les représentants officiels de l'UE<sup>42</sup>, ainsi que sur des éléments liés à la protection des civils par le biais de lettres adressées à l'Assemblée générale des Nations unies.

Oxfam a toujours cherché à donner de la visibilité médiatique à la crise en République centrafricaine par le biais de communiqués de presse et d'articles envisageant la crise sous divers angles, tels que celui de l'insécurité alimentaire<sup>43</sup> et des besoins en matière de protection<sup>44</sup>. En juillet 2013, des membres du personnel de communication se sont rendus dans le pays afin d'obtenir des images et d'autres matériels visant à maintenir l'attention des médias britanniques et du monde entier sur la crise que traverse le pays.

Au moment de l'évaluation, un examen ou une évaluation spécifique du volet de plaidoyer n'avait pas encore été produit. Toutefois, l'évaluation en temps réel, qui couvre les premiers six mois de l'intervention, ont conclu que les activités de plaidoyer menées en République centrafricaine ont été bien reçues par les autres acteurs humanitaires intervenant dans le pays, et qu'un projet de travail interorganisation était en vigueur pour les mois à venir. **Compte tenu du degré d'efforts déployés, des résultats évidents et de la satisfaction des autres parties prenantes, on considère qu'Oxfam a respecté sa norme pour le travail de plaidoyer (3/3).**

### 3.2.12 Norme de qualité 12 : Preuves que le personnel est compétent afin de garantir la mise en œuvre d'un programme de qualité

	Respectée	Presque respectée	À moitié respectée	En partie respectée	Non respectée
<b>Il existe des preuves des capacités adéquates du personnel afin de garantir la mise en œuvre d'un programme de qualité.</b>					<b>0/3</b>

Conditions pour respecter pleinement la norme :

- Les profils de poste correspondent aux cadres de compétences.
- Les entretiens ont été menés à l'aide de ces cadres.
- Des formations à l'entrée en service seront systématiquement organisées.

- La majorité des appréciations de fin de déploiement sont positives.
- Les descriptions de poste du personnel de développement de programme intègrent une composante d'intensification.
- Les membres du personnel occupent leur poste pour la durée complète de leur contrat.

Au cours des six premiers mois de l'intervention en République centrafricaine, les problèmes de capacités insuffisantes de personnel ont été rapportés à maintes reprises dans les comptes-rendus de situation et les notes des réunions de coordination. Par exemple :

- Le déploiement initial d'une équipe de lancement d'Oxfam GB a pris plus de temps que prévu en raison de difficultés à recruter du personnel francophone disposant d'expérience suffisante pour travailler dans un contexte particulièrement dangereux.
- Malgré les besoins évidents dans les activités de programmes dans ces régions, le recrutement des postes de conseiller en protection/genre et coordinateur EFSVL a été suspendu de février à août 2014 en raison d'incertitudes liées au financement.
- Il aura fallu deux mois après le lancement du programme pour qu'un logisticien soit déployé dans le pays.<sup>45</sup>
- Les responsabilités de logistique et de gestion de la sécurité ont été combinées en un seul poste pour les six premiers mois de l'intervention, provoquant des retards et des irrégularités dans les processus d'approvisionnement et renforçant le stress de toute l'équipe.
- Une assistance d'urgence était nécessaire pour couvrir le poste de responsable des finances suite à la résiliation anticipée du contrat de la personne en poste auparavant. Lors de la période d'assistance d'urgence, un cas de fraude a été réglé et plusieurs autres irrégularités et lacunes en matière de gestion financière ont été identifiées.<sup>46</sup>

La fonction des ressources humaines était remplie par le responsable de programme au cours des six premiers mois de l'intervention, en plus de ses responsabilités générales de gestion. Cela a entraîné un manque d'attention au respect des nombreuses procédures standard de RH, telles que :

- Une documentation insuffisante des entretiens et des procédures de sélection.
- Des formations à l'entrée en service inadéquates, sans planification, documentation et suivi appropriés.
- Des membres du personnel travaillant plusieurs mois sans avoir défini d'objectifs.
- L'absence d'appréciations de fin de déploiement.

Compte tenu des conclusions tirées ci-dessus, et en l'absence de documentation suffisante laissant penser autrement, **on considère qu'Oxfam n'a pas respecté sa norme relative aux compétences appropriées du personnel (0/3)**

# ANNEXE 1 : SOURCES DE DONNÉES

## Rapports internes

1. Comptes-rendus de situation 1-4
2. Téléconférence ponctuelle du HCGG sur la République centrafricaine (23/12/2013)
3. Réunion d'Oxfam sur la République centrafricaine à Dakar (vendredi 2 mai 2014)
4. Aperçu de l'intervention d'urgence en République centrafricaine (janvier 2014)
5. Intervention d'Oxfam en réponse à la crise en République centrafricaine (janvier 2014)
6. Note d'information sur la République centrafricaine (10/10/2014)
7. Appel de coordination sur la République centrafricaine (11/04/2014)
8. Appel de coordination sur la République centrafricaine (28/03/2014)
9. Notes de la réunion de coordination - Bangui (23/08/2014)
10. Notes de la réunion de coordination d'Oxfam en République centrafricaine (08/08/2014)
11. Visite du conseiller régional EFSVL en République centrafricaine, du 25 février au 9 mars 2014
12. Claire Berry *End of Mission Report* (16/09/2014)
13. Notes administratives (n.d.)

## Évaluations

14. République centrafricaine : analyse préliminaire pour le WAPGG, par le groupe de travail humanitaire régional en Afrique de l'Ouest, dirigé par Philippe Conraud (23/09/2013)
15. Évaluation des 3<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> arrondissements
16. Rapport sur la sécurité alimentaire à Bangui, en République centrafricaine (25/01/2014)
17. Conraud, P. *ToR for start-up a response in CAR January 2014* (20/12/2013)
18. Conraud, P. et Glass, A. *Bangui Mission report* (31/10/2014)
19. Diagnostic d'Oxfam (groupes des filles et des femmes)
20. Synthèse du site de Sainte Trinité (19/02/2014)
21. Diagnostic qualitatif FGD masculins (n.d.)
22. Diagnostic quantitatif WASH sites (n.d.)

## Stratégie et conception de programme

23. Plan d'intervention initial en République centrafricaine (11/02/2014)
24. Notes de la réunion de Dakar sur la République centrafricaine (n.d.)
25. Stratégie d'intervention conjointe d'Oxfam (n.d.)
26. Situation d'urgence en République centrafricaine : soutien apporté aux personnes affectées par la crise dans le pays (24/07/2014)

### **Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage**

27. Phase 1 du cadre logique, de janvier à juin 2014 (n.d)
28. Analyse de données de suivi post-distribution (06/06/2014)
29. Évaluation en temps réel en République centrafricaine (24/07/2014)
30. WASH Statistiques détaillées CMP (août et septembre 2014)
31. WASH Activités site aéroport (05/02/2014)
32. Fiche de suivi : distribution d'eau (n.d.)
33. Fiche de suivi : sensibilisation à l'hygiène (n.d.)
34. Résultats de l'enquête KAP (n.d.)

### **Partenariat**

35. Contrat de partenariat entre Oxfam GB et l'association AFPE concernant la mise en œuvre d'un projet d'intervention d'urgence à Bangui, en République centrafricaine (14/03/2014)
36. Contrat de partenariat entre Oxfam GB et l'association REMOD concernant la mise en œuvre d'un projet d'intervention d'urgence à Bangui, en République centrafricaine (14/03/2014)
37. Rapport hebdomadaire des activités Wash Oxfam/REMOD période du 14 Au 18 avril 2014
38. Rapport hebdomadaire des activités Wash Oxfam/REMOD période du 21 Au 25 avril 2014
39. Évaluation IRAD, George Kambale, responsable logistique ; Claire Berry, responsable des finances (14/08/2014)

### **Protection**

40. Formation à la protection 01/03/2014, Carré Gourmand, Bangui
41. Plaidoyer du cluster Protection en République centrafricaine (n.d.)
42. Rapport de crise du cluster Protection en République centrafricaine # 3 (06/01/2014)
43. Rapport de crise du cluster Protection en République centrafricaine # 2 (31/12/2012)
44. Cluster Protection, RDC : Manuel de bonnes pratiques pour la protection humanitaire et le cluster Protection en RDC (n.d.)

### **Plaidoyer**

45. Des ONG internationales en République centrafricaine appellent à renforcer la sécurité (19/02/2014)
46. Crise alimentaire en République centrafricaine (18/02/2014)
47. Rapport conjoint de plusieurs ONG en République centrafricaine (n.d.)
48. Mesures prioritaires d'ONG internationales pour la République centrafricaine (20/02/2014)
49. Foire aux questions sur la République centrafricaine (23/02/2014)
50. Stratégie de communication et médias pour la République centrafricaine (n.d.)
51. Premier ébauche d'une stratégie provisoire pour février-juin 2014 (n.d.)
52. Ébauche d'une stratégie de plaidoyer d'Oxfam pour la crise en République centrafricaine (23/02/2014)



53. Stratégie pour la campagne des droits en situation de crise (RiC) pour la République centrafricaine de janvier à juin 2014 (08/03/2014)
54. Stratégie médias en République centrafricaine, de février à juin 2014
55. Lettre de plusieurs organisations adressée à William Hague (14/03/2014)
56. Lettre de plusieurs organisations adressée à Justine Greening (14/03/2014)
57. ONG internationales en République centrafricaine : de quoi le pays a-t-il maintenant besoin ? (24/04/2014)
58. Le point sur la campagne des droits en situation de crise : 16-30 juillet 2014, République centrafricaine (30/07/2014)
59. Document médiatique d'Oxfam, juin 2014

### **Propositions, rapports et couverture médiatique des bailleurs de fonds**

60. Mécanisme d'intervention rapide Sida, Oxfam, 2013 : proposition et budget du projet (n.d.)
61. Email concernant la subvention de 250 000 £ pour un *CatFund* (03/01/2014)
62. Email concernant la subvention d'un *CatFund* (10/01/2014)
63. Demande de prêt pour un *CatFund* pour la République centrafricaine (300 000 £). Lancement rapide de 2 propositions pour ECHO (15/07/2014)
64. Financement pour la République centrafricaine (12/03/2014)
65. Note conceptuelle mondiale pour la République centrafricaine, avril 2014
66. Crise en République centrafricaine : juillet 2014 - rapport semestriel. Préparée pour la Jersey Overseas Aid Commission
67. Proposition ECHO (27/03/2014)
68. Soumission Bria ECHO (n.d.)
69. Soumission Bangui WASH ECHO (24/06/2014)
70. Rapport de Sida (24/07/2014)
71. Grille de financement en République centrafricaine (27/02/2014)
72. Grille de financement en République centrafricaine (04/08/2014)
73. Proposition de projet – pour le Comité interministériel d'aide alimentaire (CIAA) (n.d.)

### **Rapports de sources externes**

74. Aperçu humanitaire, OCHA, 13 décembre 2013
75. Aide WASH et EFSVL intégrée aux personnes affectées par les violences et les conflits (n.d.)
76. Plan d'intervention régional en République centrafricaine, janvier à décembre 2014
77. Plan d'intervention régional en République centrafricaine, juillet à décembre 2014
78. Vircoulin, T. et al., *Central African Republic – Making the Mission Work* (25/02/2014)
79. Carte : République centrafricaine. Nouveaux déplacés internes suite aux affrontements du 5 décembre, Union européenne (13/12/2013)
80. Rapport de matrice pour le suivi des déplacements, IOM, août 2014

81. « 100 Day Plan For Priority Humanitarian Action In The Central African Republic », OCHA, 24 décembre 2013–2 avril 2014
82. « Ils doivent tous partir ou mourir » (FIDH, juin 2014)
83. Vue d'ensemble des besoins humanitaires en République centrafricaine (05/11/2013)
84. Plan d'intervention stratégique 2014, OCHA (janvier 2014)

#### **Ressources humaines**

85. Organigramme Bangui (08/04/2014)
86. Orientation de nouveaux employés II (août 2014)
87. Introduction à la gestion des performances (non datée)
88. Capacités en République centrafricaine : mise à jour (15/07/2014)

#### **Entretiens et correspondance**

89. Coordinateur de financement (14/01/2014 et 26/01/2014)
90. Équipe de résilience et d'intervention - ingénieur en eau et assainissement (03/10/2013)
91. Directeur pays (28/09/2014 et 03/10/2014)

# ANNEXE 2 : INDICATEUR HUMANITAIRE POUR LES CATASTROPHES A EVOLUTION LENTE

## Niveau auquel les interventions humanitaires répondent aux normes de qualité reconnues pour les programmes humanitaires

N°	Norme de qualité	Respec- tée (score 6)	Presque respectée (score 4)	À moitié respectée (score 3)	En partie respec- tée (score 2)	Non res- pectée (score 0)
1	Évaluation rapide des faits dans les 24 heures suivant le facteur déclenchant, plans mis en œuvre et intensification ou lancement dans les 3 jours.					
2	On prévoit que le programme s'étende à 10 % de la population affectée, avec une justification du nombre final.					
3	Aspects techniques de programme mesurés par rapport aux standards Sphère					
N°	Norme de qualité	Respec- tée (score 3)	Presque respectée (score 2)	À moitié respectée (score 1,5)	En partie respec- tée (score 1)	Non res- pectée (score 0)
4	La stratégie et le plan MEAL sont en vigueur et mis en œuvre à l'aide des indicateurs appropriés.					
5	Le système de commentaires/plaintes pour la population affectée est en vigueur et fonctionne. Il existe des preuves documentées de partage des informations, de consultation et de participation menant à un programme correspondant au contexte et répondant aux besoins.					
6	Les relations avec les partenaires sont définies, les capacités sont évaluées et les partenaires s'engagent pleinement à toutes les étapes du cycle du programme					
7	Le programme est considéré comme sûr : des mesures sont prises pour éviter tout préjudice et le programme tient compte du conflit.					
8	Le programme (y compris les activités de plaidoyer) comprend des mesures en faveur de l'équité entre les femmes et les hommes, et traite des inquiétudes et besoins particuliers des femmes, des filles, des hommes et des garçons.					
9	Le programme (y compris les activités de plaidoyer) prend des mesures à l'égard des inquiétudes et des besoins particuliers des groupes vulnérables.					

10	Preuves que des mesures de préparation étaient efficacement mises en vigueur.					
11	Le programme dispose d'une stratégie de plaidoyer/de campagne et a intégré des activités de plaidoyer à ses projets en se fondant sur les éléments de preuve issus du terrain.					
12	Preuves que le personnel est compétent pour garantir la mise en œuvre d'un programme de qualité					
13	Le programme pays dispose d'une approche intégrée, incluant la réduction et la gestion des risques grâce à des programmes de développement à plus long terme et le renforcement de la résilience pour l'avenir.					

# NOTES

- 1 Compte rendu 6, septembre 2014
- 2 Email du directeur pays, 28/09/2014
- 3 Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage
- 4 Parmi les raisons avancées, on recense notamment la réticence des bailleurs, le manque d'intérêt des médias, etc.
- 5 Compte rendu de la réunion du HCGG (23/07/2013)  
[https://sumus.oxfam.org/sites/all/files/group\\_documents/2013/08/05/humanitarian-consortium-governance-group-hcgg/20130723hcggteleconferencenotesfinal.docx](https://sumus.oxfam.org/sites/all/files/group_documents/2013/08/05/humanitarian-consortium-governance-group-hcgg/20130723hcggteleconferencenotesfinal.docx)
- 6 Compte rendu 1, 25/10/2013
- 7 Glass, A., Conraud, P. Bangui Assessment Report (31/10/13)
- 8 Compte rendu d'une téléconférence ponctuelle du HCGG sur la République centrafricaine (18/12/2013)
- 9 Conraud, P. Terms of Reference (20/12/2013)
- 10 Compte rendu 1b, janvier 2014
- 11 Compte-rendu 2, février 2014
- 12 Compte rendu 3, 31 mars 2014
- 13 Compte rendu 1, 25 octobre 2013, République centrafricaine : Analyse préliminaire pour le Groupe de la gouvernance des programmes en Afrique de l'Ouest, 23 septembre 2013 (P. Conraud)
- 14 Prise de notes d'un appel en République centrafricaine, 28 mars 2014
- 15 Compte-rendu 2, février 2014
- 16 Comptes-rendus 2-5, 2014
- 17 Email du directeur pays, 28 septembre 2014
- 18 Email du directeur pays, 28 septembre 2014
- 19 Nous faisons ici référence aux indicateurs pour les standards Sphere concernant l'approvisionnement en eau et l'assainissement.
- 20 Rapport final du mécanisme d'intervention rapide de SIDA (juin 2014)
- 21 Rapport hebdomadaire des activités WASH, Oxfam/REMOD, période du 14 Au 18 avril 2014 ; rapport hebdomadaire des activités WASH, Oxfam/REMOD, période du 21 Au 25 avril 2014.
- 22 Emails du coordinateur de financement (14/01/2014 et 26/01/2014)
- 23 Rapport de Sida (24/07/2014)
- 24 Note conceptuelle d'ensemble PGB, mars 2014
- 25 OXFAM/REMOD/AFPE Rapport 11 mars 2014
- 26 Conraud, P. et Glass, A. Bangui Mission report (31/10/2014)
- 27 21 Mécanisme d'intervention rapide de Sida, 31 mars
- 28 Conraud, P. et Glass, A. Bangui Mission report (31/10/14)
- 29 Proposition pour le mécanisme d'intervention rapide de Sida
- 30 Formation à la protection 01/03/2014, Carré Gourmand, Bangui
- 31 Comptes-rendus 2-4
- 32 Compte-rendu 4
- 33 Les personnes âgées, les personnes handicapées, les personnes séropositives, les femmes célibataires, et les ménages dirigés par des femmes en sont quelques exemples.
- 34 Philippe Conraud et Amy Glass, rapport d'évaluation
- 35 Plan d'intervention régional en République centrafricaine, de juillet à décembre 2014
- 36 9 septembre 2013
- 37 Compte-rendu 1, Tchad, 25 octobre 2013
- 38 Conraud, P. et Glass, A. Bangui Mission 28–31 October (31/10/14)
- 39 Stratégie de campagne des droits en situation de crise pour la République centrafricaine, janvier - juin 2014 (08/03/2014)
- 40 Rapport d'évaluation en temps réel (septembre 2014)
- 41 Modèle de stratégie de plaidoyer (23/02/2014)
- 42 Lettre de plusieurs organisations à William Hague (14/03/2014), lettre de plusieurs organisations à Justine Greening (14/03/2014).
- 43 Crise alimentaire en République centrafricaine (18/02/2014)
- 44 ONG internationales en République centrafricaine : que faut-il à présent ? (24/04/2014)
- 45 Rapport d'évaluation en temps réel, septembre 2014
- 46 Rapport d'évaluation en temps réel, septembre 2014

## Évaluations de l'efficacité d'Oxfam

Pour obtenir plus d'informations ou pour réagir à ce document, envoyez un courriel à [opalenquiries@oxfam.org.uk](mailto:opalenquiries@oxfam.org.uk)

© Oxfam GB, septembre 2016

Ce document est protégé par droits d'auteur, mais peut être utilisé librement à des fins de campagne, d'éducation et de recherche moyennant mention complète de la source. Le détenteur des droits demande que toute utilisation lui soit notifiée à des fins d'évaluation. Pour copie dans toute autre circonstance, réutilisation dans d'autres publications, traduction ou adaptation, une permission doit être accordée et des frais peuvent être demandés. Courriel : [policyandpractice@oxfam.org.uk](mailto:policyandpractice@oxfam.org.uk)

Les informations contenues dans ce document étaient correctes au moment de la mise sous presse.

Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, Royaume-Uni.

# OXFAM

Oxfam est une confédération internationale de 18 organisations et deux membres observateurs qui, dans le cadre d'un mouvement mondial pour le changement, travaillent en réseau dans plus de 90 pays à la construction d'un avenir libéré de l'injustice qu'est la pauvreté.

Oxfam Allemagne ([www.oxfam.de](http://www.oxfam.de))  
Oxfam Amérique ([www.oxfamamerica.org](http://www.oxfamamerica.org))  
Oxfam Australie ([www.oxfam.org.au](http://www.oxfam.org.au))  
Oxfam-en-Belgique ([www.oxfamsol.be](http://www.oxfamsol.be))  
Oxfam Canada ([www.oxfam.ca](http://www.oxfam.ca))  
Oxfam IBIS (Danemark) (<http://oxfamibis.dk/>).  
Oxfam France ([www.oxfamfrance.org](http://www.oxfamfrance.org))  
Oxfam Grande-Bretagne ([www.oxfam.org.uk](http://www.oxfam.org.uk))  
Oxfam Hong Kong ([www.oxfam.org.hk](http://www.oxfam.org.hk))  
Oxfam Inde ([www.oxfamindia.org](http://www.oxfamindia.org))  
Oxfam Intermón (Espagne) ([www.oxfamintermon.org](http://www.oxfamintermon.org))  
Oxfam Irlande ([www.oxfamireland.org](http://www.oxfamireland.org))  
Oxfam Italie ([www.oxfamitalia.org](http://www.oxfamitalia.org))  
Oxfam Japon ([www.oxfam.jp](http://www.oxfam.jp))  
Oxfam Mexique ([www.oxfammexico.org](http://www.oxfammexico.org))  
Oxfam Nouvelle-Zélande ([www.oxfam.org.nz](http://www.oxfam.org.nz))  
Oxfam Novib ([www.oxfamnovib.nl](http://www.oxfamnovib.nl))  
Oxfam Québec ([www.oxfam.qc.ca](http://www.oxfam.qc.ca))

Membres observateurs :

Oxfam Brésil ([www.oxfam.org.br](http://www.oxfam.org.br))  
Oxfam Afrique du Sud

Pour de plus amples informations, veuillez contacter les différents affiliés ou visiter [www.oxfam.org](http://www.oxfam.org)

