



Dans le sillage du tsunami

Une évaluation de la réponse
d'Oxfam International au Tsunami
de 2004 dans l'océan indien

Série d'études sur l'intervention d'Oxfam pour le tsunami

Dans le cadre d'une démarche continue d'apprentissage par l'expérience et d'une volonté de rendre compte de ses actes, Oxfam a fait faire une évaluation à grande échelle de sa réponse au tsunami de 2004 dans l'océan Indien. Ce rapport réunit 14 évaluations thématiques énumérées ci-dessous. 12 des 14 évaluations ont été menées par des consultants indépendants. Les deux autres sont le résultat du travail mené par des membres du Fonds Tsunami d'Oxfam International (* voir plus bas).

Les questions récurrentes et les thèmes clés qui se retrouvent dans les 14 évaluations sont réunis dans ce rapport sommaire d'évaluation intitulé "Dans le sillage du tsunami".

Les rapports disponibles dans cette série:

Rapport sommaire d'évaluation « Dans le sillage du tsunami »

Évaluations thématiques:

1. Évaluation des moyens de subsistance apportés (Rajan Alexander)
2. Évaluation de l'aide dans le domaine de la Santé Publique (Pradeep Bharwad and Wim Klassen)
3. Évaluation de l'habitat d'urgence (Sarbjit Singh Sahota and Dave Hodgkin)
4. Évaluation de la parité homme-femme (Annette Salkeld)
5. Évaluation des comptes au niveau du terrain/downward accountability review (Ravinder Kumar, Catalyst Management Systems (CMS))
6. Évaluation des comptes de l'ONG (John Chilver*)
7. Évaluation des campagnes de sensibilisation (Alasdair Collins)
8. Évaluation de la Réduction des Risques de Catastrophes (Man B. Thapa)
9. Évaluation des partenaires et des partenariats (Stuart Kenward)
10. Évaluation du programme de suivi de la mise en œuvre et d'évaluation (Catherine Lowery)
11. Évaluation de la communication (Alex Wynter)
12. Évaluation des dons et des financements (Clive Surman and John Chilver*)
13. Évaluation de la gestion (Simon Harris)
14. Évaluation de l'architecture et de la structure du Fonds d'Oxfam International pour le Tsunami (Geoffrey Salkeld)

Le résumé du rapport d'évaluation et les résumés des évaluations spécifiques peuvent être consultés sur le site d'Oxfam www.oxfam.org/en/emergencies/tsunami. Les versions intégrales des évaluations sont disponibles, sur demande, auprès du secrétariat d'Oxfam International. Pour nous contacter, veuillez vous rendre sur notre page Web www.oxfam.org/fr/contact.

Cette série d'évaluations a été réalisée avec le soutien des membres de l'équipe de suivi et d'évaluation du Fonds Tsunami d'Oxfam International (OITF M&E team) Shobha Raghavan, Raymond Mubayiwa et Sarah Azia.

Philip Horgan, Coordinateur M&E du Fonds Tsunami d'Oxfam International, Décembre 2009

Photo de la couverture: Du personnel d'Oxfam et son partenaire KinniyaVision construisant un réservoir d'eau de 11 000m³ dans le " camp CTB ", dans le district de Trincomalee, quelques semaines après le tsunami. Photo : Tori Ray/Oxfam.

Contents

Acronymes	2
Avant propos	3
Introduction	4
1. Une vue d'ensemble de la réponse	6
2. Réflexions et recommandations : questions de méthode	14
Introduction	15
Questions liées aux moyens de subsistance	16
Santé publique : approvisionnement en eau et assainissement	20
Abris et installations habitables	22
Travailler avec les autres : Partenaires et partenariats	24
Questions de parité homme-femme	26
Campagnes de sensibilisation et la question humanitaire	29
Question de responsabilité	29
« Beaucoup d'argent » Les effets des fonds considérables	32
« Reconstruire mieux qu'avant » et « Reconstruction plus »	35
Le Fonds Tsunami d'Oxfam International : une nouvelle organisation caritative	38
3. Réflexions et recommandations : principaux thèmes stratégiques pour Oxfam	39
Collaboration et coordination stratégique dans l'ensemble de la confédération	40
Préparation stratégique et opérationnelle	42
Raisonnement à court terme ou à long terme	43
Amélioration du soutien aux équipes sur le terrain/comblant les écarts	44
Garantir une qualité d'intervention homogène	47
4. Récents développement chez Oxfam et cap sur l'avenir	48
Annex 1. Méthodologie d'évaluation	52

Acronymes

AIPRD	Partenariat Australie-Indonésie pour la reconstruction et le développement
BRR	Badan Rehabilitasi dan Rekonstruksi / Agency for the Rehabilitation and Reconstruction of Aceh and Nias / Agence pour la réhabilitation et la reconstruction de Aceh et Nias
CFW	Cash-For-Work / Liquidités pour travaux
CHF	Cooperative Housing Federation / Fédération coopérative d'habitation
CNFE	Coastal 'Non-Farm Economy' / Économie non agricole côtière
DEC	Disasters Emergency Committee / Comité de prévention des catastrophes
DRR	Disaster Risk Reduction/ Réduction des risques de catastrophes
ECCD	Santé et Développement de la petite enfance
GAM	Le mouvement pour un Aceh libre ou Gerakan Aceh Merdeka
GHD	Good Humanitarian Donorship
HACT	Humanitarian Accountability Coordination Team / Équipe de coordination de sécurité humanitaire
HCMG	Humanitarian Consortium Management Group / Groupe de gestion du consortium humanitaire
LTTE	Tigres pour la libération de Ilam Tamoul
OI	Oxfam International
OITF	Oxfam International Tsunami Fund
PRIME	Prévention, Réponse et Politique d'Influence : Un modèle de réponse d'urgence (programme d'Oxfam)
OCHA	Bureau pour la Coordination des affaires humanitaires des Nations unies
ONG/ONGI	Organisation non gouvernementale / Organisation non gouvernementale internationale
SRI	System of Rice Intensification / Système de riziculture intensive
TACT	Tsunami Advocacy Coordination Team
TFMT	Tsunami Fund Management Team
TEC	Tsunami Evaluation Committee / Comité d'évaluation du tsunami
WCDM	Women's Coalition for Disaster Management / La coalition des femmes pour la gestion des catastrophes
UN	Organisation des Nations Unies

Avant-Propos

La réponse humanitaire d'Oxfam aux conséquences du tsunami dans l'océan Indien en 2004 a été l'intervention humanitaire la plus importante de l'histoire de notre organisation, Cette réponse a été majoritairement financée par une générosité citoyenne sans précédent. Oxfam est une organisation qui apprend par l'expérience et qui s'engage à être transparente et responsable auprès des millions d'individus qui ont financé son travail et des populations qui ont bénéficié des programmes. La volonté d'Oxfam de grandir à partir de son expérience dans le cadre du tsunami est démontrée par l'étendu du rapport sur notre travail, après 5 ans d'activités. Le fonds tsunami nous a permis d'aller bien plus loin pour assumer cette responsabilité au niveau local. La publication de ce rapport, et de la série d'évaluations qui l'accompagnent, qui ont été menées par des consultants indépendants, témoignent de ce désir de transparence et de rendre compte.

Ce document complète les nombreuses évaluations menées par l'organisation au cours des cinq années d'intervention pour le tsunami. Les leçons tirées pourront aider l'organisation dans sa quête pour fournir une aide humanitaire de haute qualité. De nombreuses recommandations reprises dans ce rapport, telles que d'accroître la collaboration entre les affiliés, améliorer notre préparation d'intervention de première urgence entre les crises, assurer une stratégie à long terme du travail humanitaire, rapprocher les intervenants sur le terrain et les cadres responsables, et chercher à maintenir une cohérence, sont déjà en cours de validation à travers l'Organisation.

Ceci est la dernière partie de l'intervention d'Oxfam dans le cadre du tsunami. Je voudrais profiter de cette occasion pour remercier les donateurs, membres du personnel, et les consultants, qui ont participé à ce programme unique et historique.



Barbara Stocking,
Chair, Oxfam International Tsunami Fund Board



Barbara Stocking,
Présidente
du Conseil
d'Administration
du Fonds
Tsunami d'Oxfam
International.
Photo : Oxfam

Introduction

Le tsunami de 2004 dans l'océan Indien, a eu des conséquences dévastatrices et touché de nombreux pays. 227 000 personnes sont mortes des suites du tsunami dans 14 pays. L'Indonésie, le Sri Lanka, l'Inde et la Thaïlande ont payé le prix fort. Cette situation d'urgence exceptionnelle a provoqué la plus importante intervention d'urgence d'Oxfam, dans 7 pays sur une période de 5 ans. Oxfam a récolté 294 millions de dollars américains de par le monde pour financer ce projet. 92% de cet argent a été le résultat d'une réponse populaire sans précédent. Cette catastrophe a déclenché la première intervention réellement globale et coordonnée menée par Oxfam en tant que confédération, avec 12 affiliés unissant leurs efforts à travers le Fonds Tsunami d'Oxfam International (OITF).

Alors que nous approchons de la fin 2009, et de la clôture de la réponse d'Oxfam au tsunami, le moment est venu d'analyser ce qui a été fait et de voir quels ont été les enseignements tirés de cette expérience qui pourraient améliorer l'efficacité de la réponse d'Oxfam pour d'autres situations d'urgence dans le futur. Ce rapport reprend quelques-unes des meilleures interventions d'Oxfam – des stratégies et des réponses qui pourront être reprises lors de nouvelles situations d'urgence – et identifie les domaines où il est nécessaire d'agir autrement. En effet, Oxfam se remet en question. Son personnel s'interroge: Oxfam est-elle réellement une organisation qui veut apprendre? L'organisation est-elle prête à tirer les enseignements de ses erreurs tout autant que de ses succès?

Ce rapport s'adresse à tous ceux qui s'intéressent à la réponse humanitaire d'Oxfam, y compris les cadres et les membres du personnel qui ont travaillé dans le cadre de cette intervention ou qui travaillent sur d'autres projets humanitaires. Il s'adresse également aux citoyens qui ont répondu aux appels, ainsi qu'aux membres de la communauté humanitaire, qui veulent connaître les défis qu'Oxfam et ses partenaires ont dû affronter.

L'objectif de la procédure d'évaluation était double: tout d'abord permettre à Oxfam de réfléchir et apprendre à travers l'expérience de sa réponse au tsunami, et ainsi améliorer ses interventions d'urgence futures. Ensuite, en partageant ces enseignements, permettre à Oxfam de rendre des comptes à tous ceux qui ont participé au financement (des citoyens pour la plupart), mais aussi d'être redevable auprès des bénéficiaires et des autres intervenants.

L'évaluation, qui arrive à la fin d'une intervention d'Oxfam, qui aura duré 5 ans, regroupe 14 évaluations thématiques qui couvrent le travail des différents affiliés d'Oxfam, actifs dans le cadre de la réponse au

tsunami et présents dans tous les pays où l'organisation a travaillé parmi lesquels l'Indonésie (Aceh), le Sri Lanka, l'Inde, la Birmanie, la Thaïlande, les Maldives, et la Somalie. Tout au long de sa réponse au tsunami, Oxfam a fait un travail considérable d'autoévaluation. La série d'études présentées dans ce rapport est le résultat de ce travail. Dans un souci d'impartialité, ces évaluations ont été faites par des équipes de consultance indépendantes spécialisées. Pour plus de détails sur la série d'évaluations, veuillez vous référer à la deuxième page de couverture de ce rapport, et pour plus d'information sur la méthodologie employée pour réaliser ces évaluations, veuillez vous référer à l'annexe 1. Ce rapport sommaire sera suivi d'une étude sur les questions d'impacts et de durabilité à long terme entre 2010 et 2012.

Ce document est un résumé des questions et thèmes qui se retrouvent dans les 14 évaluations spécifiques et d'autres évaluations dirigées par Oxfam au cours des 5 dernières années. Dans le dessein de rester bref et concis, certains des sujets comme le travail médiatique externe accompli avec succès, les questions de gestion, les questions de structure organisationnelle, le programme de suivi et d'évaluation, ainsi que les questions de politique de financement, seront mentionnées, alors que d'autres thèmes, comme le succès des campagnes de sensibilisation, seront abordés brièvement dans ce document. Pour des informations exhaustives sur ces sujets, veuillez consulter les évaluations spécifiques pertinentes.

Les résultats du programme de recherche d'Oxfam au Sri Lanka et en Inde peuvent être consultés dans le rapport final pour la réduction des risques du Fonds d'Oxfam International pour le tsunami. Plus de détails sur les activités d'Oxfam pour le tsunami sont disponibles dans le rapport de fin de programme du Fonds Tsunami d'Oxfam International (2008). Les deux rapports sont disponibles sur Internet: www.oxfam.org/emergencies/tsunami.

Le premier chapitre de ce résumé donne une brève présentation de la situation qui a suivi le tsunami et de la réponse d'Oxfam et de ses partenaires. Certains des succès clés y sont développés. Le second chapitre examine certaines questions et défis clés auxquels l'organisation a été confrontée dans le cadre de sa réponse. Le troisième chapitre (qui s'adresse en particulier au personnel d'Oxfam) est consacré aux recommandations stratégiques clés devant être appliquées au sein de l'organisation. Le quatrième chapitre examine l'évolution dans le travail d'intervention humanitaire depuis le tsunami, et s'intéresse aux initiatives au niveau organisationnel pour développer de nouvelles capacités de réponse.



Banda Aceh – Fariz, 13 ans vivait à cet endroit avec ses parents et ses proches. Aujourd'hui, ils n'ont plus de maison. Elle a été détruite par le tsunami. Seuls Fariz et sa sœur ont survécu et ont tous les deux été adoptés par leur voisin qui a miraculeusement survécu à la catastrophe avec tous ses enfants. Photo : Jim Holmes/Oxfam

Chapitre

1 Une vue d'ensemble de la réponse d'Oxfam



Contexte

Le 26 décembre 2004, un tremblement de terre de grande envergure, d'une intensité de 9,3 sur l'échelle de Richter a frappé à 150 kilomètres au large des côtes de Sumatra, en Indonésie, provoquant des vagues de plus de 30 mètres. Les vagues du tsunami ont dévasté des villes et des villages côtiers à travers l'océan Indien, atteignant la côte est de l'Afrique. L'Indonésie (et plus particulièrement la région d'Aceh), le Sri Lanka, les Maldives, l'Inde et la Thaïlande ont été les plus affectés par le tsunami, provoquant la mort de 230 000 personnes et affectant 1,7 million de personnes déplacées.¹ Le 28 mars 2005, un deuxième tremblement de terre, d'une intensité de 8,7 sur l'échelle de Richter, a frappé Nias, une île sur la côte nord de Sumatra, faisant 839 morts et plus de 6,279 blessés.

La réponse internationale au tsunami fut sans précédent. 13 milliards de dollars ont été récoltés par les gouvernements, les entreprises et les particuliers. Ceci représentait 7 000 dollars par tête, pour les victimes du tsunami.² Suite à la catastrophe, les organisations humanitaires petites et grandes se sont précipitées sur les lieux. On estime que 400 organisations, et des équipes militaires, venues de 17 pays ont répondu pour la seule région d'Aceh en Indonésie.³

À Aceh et au Sri Lanka, les interventions dans le cadre de la catastrophe se sont déroulées dans un environnement politique complexe qui a évolué rapidement. Suite au tsunami, le Mouvement indépendantiste d'Aceh (Gerekan Aceh Merdeka ou GAM) a déclaré un cessez-le-feu avec l'armée indonésienne, après 30 ans de guérilla. Un accord de paix a été signé en août 2005, par lequel le GAM s'engageait à amorcer le démantèlement de sa branche militaire.⁴ Au Sri Lanka, une pause des affrontements entre le LTTE (Tigres pour la libération de l'Eelam tamoul) et le gouvernement de Colombo, a été déclarée pour permettre le bon déroulement des opérations humanitaires. Cependant, les hostilités ont repris en 2005, menant à la défaite militaire du LITT en mai 2009.⁵

La réponse d'Oxfam: une intervention diversifiée et à grande échelle

Oxfam et ses partenaires ont répondu avec une aide de première urgence, des activités de réhabilitation et de reconstruction dans 7 pays affectés par le tsunami: l'Indonésie (plus particulièrement Aceh et Nias), le Sri Lanka, l'Inde, les Maldives, la Birmanie, la Thaïlande et la Somalie. Ces interventions se sont déroulées dès les premiers jours qui ont suivi le tsunami, et cela jusqu'en 2009. Les activités entreprises

Photo : La plage de Marina Beach à Chennai, dévastée par le tsunami. Photo : Rajenda Shaw/Oxfam



Saiful, gardien de pompes à eau à la station d'approvisionnement d'Oxfam dans le village de Jangut, près de Lamno, Province de Aceh, Indonésie. Les projets d'Oxfam au nord-est de l'Indonésie couvrent plusieurs activités comme : l'approvisionnement en eau et d'installations sanitaires, la promotion de la santé, et l'allocation d'argent en espèces. Photo : Jim Holmes/Oxfam

incluaient une aide pour subvenir aux besoins de subsistance, de santé publique, et pour la construction d'abris pour les communautés affectées. Le rapport donne quelques détails sur le déroulement de ces réponses, même s'il est difficile d'apprécier la diversité et l'ampleur des interventions menées par Oxfam et ses partenaires, dans un si court rapport.

La réponse au tsunami a été accompagnée d'une très large expansion des opérations d'Oxfam dans les pays d'intervention majeure : l'Indonésie, le Sri Lanka, et l'Inde. À Aceh, le programme est passé d'une structure sans personnel à une structure de 873 membres au cours de la première année d'intervention. Au Sri Lanka, les programmes d'Oxfam déjà en place ont été interrompus temporairement pour permettre une réponse au tsunami. Il y avait près de 400 intervenants en décembre 2005. Puisqu'Aceh avait souffert le plus des conséquences du tsunami, toute l'organisation s'était mise d'accord pour envoyer ses meilleurs éléments dans la région pendant les premières semaines de l'intervention.⁶

Oxfam a apporté son aide à des centaines de milliers d'individus et de communautés. Il est impossible de dire le nombre exact de personnes qui ont été secourus car certains ont pu bénéficier de l'aide émanant de plusieurs programmes d'Oxfam. Aider une personne à reconstruire sa vie à travers quatre projets différents ne revient pas au même que d'aider quatre personnes différentes à travers un seul projet. Cependant, simplement pour donner une idée de l'ampleur de la réponse, on estime que, sur les 5 ans d'intervention, les activités d'Oxfam et de ses partenaires ont bénéficié à près de 2,5 millions de personnes affectées directement ou indirectement par le tsunami.

Dans le cadre de sa réponse, Oxfam a collaboré avec plus de 170 organisations partenaires locales, nationales et internationales pour mettre en oeuvre son programme d'urgence. L'organisation pour le développement communautaire au Sri Lanka (Thirupperunthurai Community Development Organisation), et des organisations internationales comme le géant de la microfinance BRAC (anciennement le Comité de développement rural du Bangladesh/ Bangladesh Rural Advancement Committee) ainsi qu'Education International, la fédération internationale représentant les professeurs et éducateurs, sont des exemples d'organisations partenaires.

Approvisionnement en eau et santé publique

Des citoyens et des petites organisations locales ont été les premiers à intervenir directement après le tsunami, offrant leur aide et un soutien immédiats aux victimes de la catastrophe. L'évaluation de la situation sur le terrain et l'intervention d'Oxfam ont démarrées dans les premiers

jours qui ont suivi le tsunami, avec une première estimation des conséquences de la catastrophe et une réponse aux besoins immédiats des personnes affectées. Concrètement Oxfam assurait, en particulier, l'approvisionnement à grande échelle en eau purifiée. Des programmes d'approvisionnement en eau potable ont été déployés pendant plusieurs années dans différents pays. À Aceh, l'acheminement de l'eau par camion a continué pendant 3 ans, fournissant 300 millions de tonnes d'eau purifiée aux populations affectées par le tsunami.

Les activités d'approvisionnement en eau par camion ont été suivies par la reconstruction et la construction de puits et de systèmes d'approvisionnement en eau à grande échelle. Oxfam et ses partenaires ont nettoyé, rénové ou creusé plus de 10,800 puits et 90 forages, construit ou rénové 55 systèmes d'approvisionnement en eau par gravité, et construit un système d'approvisionnement au niveau municipal, pour répondre aux besoins en eau propre de 10,000 personnes à Aceh.

En parallèle, des latrines ont été construites ainsi que des systèmes d'évacuation des eaux sales. Cela était accompagné d'une campagne de sensibilisation à la santé publique et aux comportements d'hygiène. Oxfam et ses partenaires ont construit 12 000 latrines, ont distribué 67 000 kits d'hygiène destinés aux familles, formé 2 500 volontaires aux comportements d'hygiène, et construit un système d'évacuation des eaux usées sur 10 kilomètres. Dernièrement, Oxfam a travaillé entre autres, à soutenir la réinstallation chez eux des communautés déplacées, à Ampara, à l'est du Sri Lanka. Oxfam aide également à l'approvisionnement d'eau purifiée et de dispositifs sanitaires dans les camps de déplacés à Manik, dans le nord du Sri Lanka, suite à la défaite militaire du LTTE.

Partout où elle a travaillé, Oxfam a mis en place des comités communautaires pour assurer la durabilité de ses interventions et un accès à l'eau dans le long terme: 600 ateliers de formations ont été organisés pour permettre aux communautés d'opérer et de maintenir leurs systèmes d'approvisionnement en eau. Aussi 2 500 volontaires de la santé communautaire ont été formés à des pratiques sûres pour la qualité de l'eau et à la promotion de bons comportements d'hygiène. Cent soixante enfants ont été formés à ces pratiques pour leur permettre de transmettre leur savoir aux autres enfants.

Le Disasters Emergency Committee (DEC), une organisation britannique d'aide d'urgence aux catastrophes, a félicité Oxfam pour son travail exceptionnel dans le domaine de l'eau et de la santé publique dans des centaines, voire des milliers d'endroits à travers la région.⁷

Aide à la revitalisation des moyens de subsistance

Oxfam et ses partenaires ont aussi fait un gros travail de reconstruction des conditions de vie détruites par le tsunami dans les pays où ils sont intervenus et dans différents secteurs d'activité – le secteur complètement dévasté de la pêche et de l'agriculture. Ils ont aussi apporté leur aide à la création d'entreprises et aux initiatives de microfinance. Les activités autour du maintien des moyens de subsistance ont été vastes et la majorité des 170 organisations qui ont collaborées avec Oxfam ont participé à ce travail qui a bénéficié à près de 960 000 personnes.

Au début de leur réponse, Oxfam et d'autres ONG ont créé des emplois à court terme pour des activités telles que le retrait des corps, le nettoyage des décombres et des canaux. Ces activités se déroulaient grâce à différents « programmes de rémunération » : des programmes « liquidités pour travaux effectués » ou « nourriture pour travaux effectués ». Ces programmes étaient accompagnés d'allocations en espèces, pour permettre, par exemple, à des entreprises de remplacer des éléments essentiels et pour injecter de l'argent dans les communautés locales.

Au fur et à mesure que la réponse progressait, l'attention se focalisait plus sur la restauration des moyens de subsistance pour les communautés de pêcheurs et d'agriculteurs. Pour ce qui est du secteur de la pêche, Oxfam a contribué à remplacer les bateaux de pêche et à développer un meilleur accès au marché en fournissant entre autres des pousse-pousses pour faciliter le transport, des camions réfrigérés et des stands pour la vente de poisson. Oxfam a également construit un quai à Nias, en Indonésie et un chantier naval en Somalie.

Reconnaissant le nombre d'organisation d'aide humanitaire déjà engagés dans le secteur de la pêche, Oxfam a voulu en priorité, venir en aide au secteur de l'agriculture et au développement de petites entreprises. Une large palette d'activités a été mise en oeuvre dans le secteur de l'agriculture, soutenant des pratiques de culture améliorée, le réapprovisionnement de bétail et le développement de coopératives et d'entreprises d'agriculteurs.

Des exemples d'activités dans le secteur agricole comprennent la promotion du Système de riziculture intensive (SRI) pour améliorer la production en Inde et la promotion de potagers individuels au Sri Lanka. En Inde, le partenaire ToFarm a aidé à mettre en place des méthodes de cultures basées sur les SRI sur une surface de près de 450 000 hectares (20% de la superficie totale de riziculture) dans l'État de Tamil Nadu. Au Sri Lanka, la promotion de potagers traditionnels a eu beaucoup de succès, aidant à fournir une partie significative des apports nutritionnels des foyers.

Alors que la réponse progressait, les microcrédits et les structures de microfinance se développaient en grands nombres. En général, les structures de microcrédits comprenaient de petites équipes autosuffisantes d'épargnants et d'emprunteurs, alors que les structures de microfinance se basaient sur des programmes de crédits à petite échelle mis en place par de petites organisations financières

Une aide à la construction d'abris et autres structures

La provision d'abris constituait un des principaux besoins après le tsunami, avec 1,7 millions de personnes déplacées à travers les pays affectés.⁸ Oxfam et ses partenaires ont distribué du matériel aux personnes dans le besoin : en général le matériel comprenait des couvertures, des jerrycans, des tentes et des bâches en plastique pour la construction des abris.

La construction d'abris temporaires et de transition était menée à grande échelle au Sri Lanka et à Aceh, et à moins grande échelle en Inde, pour répondre aux besoins des personnes qui ont vu leurs maisons détruites par la catastrophe. Des structures habitables étaient étudiées en collaboration avec les différentes communautés pour répondre aux exigences culturelles diverses.

Oxfam a fourni des tentes, des bâches en plastique et d'autres formes d'abris temporaires à plus de 40 000 personnes et a construit ou réhabilité 4 800 logements temporaires et plus de 2 900 maisons permanentes à travers l'ensemble des pays d'intervention. Au total, Oxfam et ses partenaires ont formé 1 800 personnes à la menuiserie, la maçonnerie et la peinture en bâtiments. Cependant, la construction de maisons permanentes s'est déroulée généralement plus lentement que prévu, avec des questions complexes de propriété des parcelles de terre et de relocalisation à résoudre.

Oxfam a également fourni 8 000 mètres cubes de bois provenant de plantations durables d'Australie à d'autres organisations pour la construction et la réparation de maisons, abris temporaires et centres communautaires.

Pour permettre aux familles de retourner dans leurs communautés dévastées et permettre l'accès aux besoins de première urgence, Oxfam et ses partenaires ont construit ou déblayé plus de 100 kilomètres de route et construit 31 ponts.

Education

Oxfam a collaboré avec Education International pour mettre en place un programme de réhabilitation des écoles à Aceh et a fait la même chose à Birmanie en partenariat avec Metta, une ONG nationale. Les programmes d'Education International comprenaient la réparation



Deux garçons s'amuse à filmer la caméra pendant qu'un employé d'Oxfam filme les activités dans un camp de déplacés, à Lamrabo, près de Banda Aceh, où les habitants de Pulo Aceh se sont réfugiés. Photo : Jim Holmes/Oxfam



L'agriculteur Jamil Hamzah traverse des rizières à pied à Gampong Ladang près de Meulaboh (Aceh), en octobre 2005. Peu de temps après le tsunami, Oxfam a aidé à désaliniser les terres qui avaient été contaminées par l'eau de mer, et a fourni aux agriculteurs des semences de riz paddy et des outils pour leur permettre de reprendre leur production agricole. Photo : Jim Holmes/Oxfam

et la construction de 35 écoles en plus d'une multitude d'autres activités (formation de professeurs, cellule de soutien aux personnes traumatisées) nécessaires pour permettre aux enfants de retourner à l'école et suivre à nouveau un curriculum scolaire normal.

En Birmanie, Metta a rénové ou reconstruit 67 écoles et établi 19 centres ECCD suite au tsunami et au Cyclone Marlar qui a frappé en avril 2006. En mai 2008, le Cyclone Nargis a frappé la Birmanie, provoquant un désastre étendu et détruisant presque toutes les écoles que Metta avait construites dans le delta de Ayeyarwady. Par conséquent, 20 écoles et centres de développement de la petite enfance (ECCD) ont été reconstruits pour 2 raisons particulières : pour les activités scolaires et comme abris contre les cyclones.

Campagne de sensibilisation et influence

Oxfam a connu un véritable succès à travers ses recherches axées sur les politiques en application dans les pays d'intervention. Celles-ci ont mené à un travail de sensibilisation en collaboration avec l'Agence pour la réhabilitation et la reconstruction de Aceh et Nias (Agency for the Rehabilitation and Reconstruction of Aceh and Nias - BRR/ Badan Rehabilitasi dan Rekonstruksi) et les gouvernements locaux et nationaux au Sri Lanka et en Inde. L'allocation de ressources, et des changements au niveau politique par les agences gouvernementales, ont réellement transformé les vies des populations affectées et ont multiplié les bénéfices du travail effectué par Oxfam et ses partenaires dans le cadre de leur réponse d'urgence.

Une des caractéristiques principales de l'environnement d'intervention post-tsunami était la perte des droits fonciers, perdus par de nombreuses familles lors de la catastrophe. La provision d'un droit légal à la propriété immobilière aux locataires et aux squatters et un partage égal de ces droits entre les hommes et les femmes de Aceh, sont des exemples de succès du travail de sensibilisation effectué par Oxfam et ses partenaires. Ces changements au niveau politique étaient importants pour s'assurer que les inégalités qui sévissaient avant le tsunami ne soient pas répétées après le tsunami.

Au Sri Lanka, Oxfam a soutenu la création d'une coalition de femmes pour la gestion des catastrophes (Women's Coalition for Disaster Management (WCDM)). Il s'agissait d'un forum où les femmes des différents camps et des agences humanitaires se retrouvaient régulièrement pour trouver des solutions. Cela a permis de mettre en place une communication directe entre les femmes dans les communautés affectées et les femmes capables d'agir concrètement. Ce modèle était bien accueilli par les communautés et par les agences participantes.

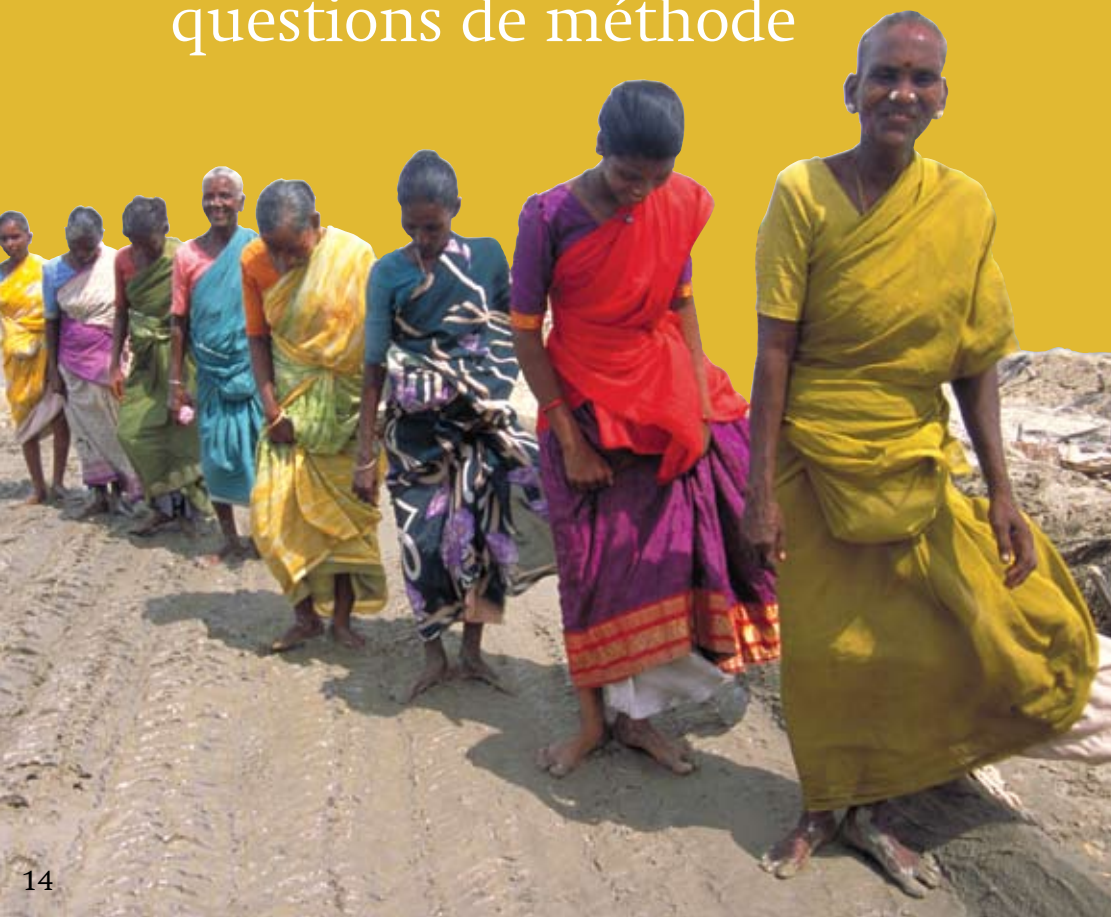
En Inde, des recherches menées par le Collège Loyola ont été reprises par Oxfam et présentées au gouvernement de l'Etat de Tamil Nadu, et partagées avec les partenaires. Un film a été réalisé pour accompagner les résultats de ces recherches. Ce film montrait les conditions de vie des personnes vivant dans des abris temporaires. Suite à cela, le gouvernement de l'Etat de Tamil Nadu a attribué une subvention de 1,5 millions de dollars pour la réparation de logements provisoires. Les fonds étaient réservés à la réparation de toits abîmés et à la construction de structures comme des toilettes ou des douches pour 27.318 abris dans les départements de la région côtière affectée par le tsunami.

Au niveau international Oxfam a fait campagne pendant les premiers jours qui ont suivi le tsunami pour demander à la communauté internationale de fournir de l'argent frais pour une aide efficace aux personnes affectées par la catastrophe (par exemple l'annulation de la dette internationale) et pour la promotion du commerce avec ces pays. Oxfam a aussi fait pression pour retourner à Aceh, d'où elle s'était retirée en 2004, pour apporter à nouveau une aide nécessaire.⁹

Il reste beaucoup à dire sur les programmes d'Oxfam. Surtout sur la manière dont l'égalité des genres et les questions d'aide à la prévention des catastrophes ont été incorporées dans ces programmes. Certains de ces sujets sont développés brièvement dans les discussions qui suivent.

Chapitre 2

Réflexions et recommandations : questions de méthode



Introduction

Le Chapitre 1 donne une vue d'ensemble de la réponse d'Oxfam. Mais, jusqu'à quel point cette réponse a-t-elle été efficace? Quels sont les enseignements qu'Oxfam doit tirer de ses réflexions et les améliorations à apporter pour assurer de meilleures interventions humanitaires dans le futur?

Ce chapitre donne les grandes lignes de certains thèmes clés et des sujets présents dans les différentes évaluations. Les informations ici s'adressent à Oxfam, les facteurs qui ont influencés la qualité de sa réponse, des remises en question des décisions stratégiques prises, et des approches choisies. Pour des informations détaillées sur des questions particulières, se référer aux évaluations thématiques particulières correspondantes. Une liste des évaluations thématiques, et la manière de les consulter, se trouve au début de ce rapport. Dans le texte qui suit, les citations proviennent des évaluations thématiques sauf si précisé autrement.

Lorsqu'il s'agit de réfléchir sur la nature de la réponse d'Oxfam, il est utile de considérer le travail humanitaire d'Oxfam à l'époque du tsunami. Il faut signaler que le central Humanitarian Consortium Management Group (HCMG) avait été créé un an avant le tsunami. Oxfam, comme beaucoup d'autres ONG internationales, est une organisation qui évolue rapidement, et de nombreux changements ont eu lieu depuis 2004. Se référer au chapitre 4 pour des détails sur les développements organisationnels récents et en cours.

Comme beaucoup d'organisation, Oxfam s'efforce à rendre un service de haute qualité. Cela se reflète dans la communication interne avec les membres du personnel comme dans ses communications externes. Pour certains, des déclarations comme celle-ci inspirent, alors que pour d'autres elles reflètent l'accessibilité et le tangible et pour d'autres encore, elles représentent des objectifs concrets pour lesquels Oxfam doit être responsable. C'est pourquoi l'analyse de ces évaluations se trouve coincée entre les déclarations qui inspirent et qui servent à motiver le personnel pour qu'il puisse donner le meilleur de lui-même et la réalité du travail d'Oxfam. On espère que cette série d'évaluations permettra à Oxfam d'aller de l'avant dans sa réponse humanitaire pour répondre à ses aspirations.

Lors de sa réponse au tsunami, Oxfam a élaboré un grand nombre d'évaluations et autres rapports. Ces réflexions ont permis à l'organisation de modifier ses programmes et faire des changements au niveau organisationnel. Cet aspect est développé dans le chapitre 4 plus bas.

Décrit à gauche :
Femmes travaillant
dans des champs
de sel à
Vedaranyam, en
Inde. Photo :
Rajendra
Shaw/Oxfam



Habsah Budiman, veuve, vit dans le village de Kulee, près de Sigli, Province d'Aceh, en Indonésie. Elle a reçu une aide financière d'Oxfam pour fabriquer des nattes afin de gagner sa vie. Photo : Jim Holmes/Oxfam

Questions liées aux moyens de subsistance

'La décision de se concentrer sur le secteur agricole¹⁰ a eu beaucoup de succès. Cette stratégie a permis à Oxfam de réussir bien des choses.' Les activités, liées au maintien des moyens de subsistance, menées par Oxfam et ses partenaires, ont bénéficié aux secteurs de la pêche, de l'agriculture et à la création d'activités économiques dans les régions côtières (Coastal non-farm economy CNFE).¹¹ L'approche d'Oxfam a été de venir combler les manquements des autres organisations dans l'aide d'urgence, ce qui l'a menée à se concentrer sur le secteur agricole 'comme secteur pivot dès le départ, une décision critiquée à l'époque mais qui a largement été justifiée depuis'.¹²

Qu'est-ce qui a marché?

L'expérience d'Oxfam en Inde et au Sri Lanka a démontré que de petites interventions construites autour des capacités locales et des pratiques traditionnelles, des modèles qui correspondaient avec les politiques appliqués au niveau local, avaient le plus d'impact. Un exemple de ce type de réponse mise en oeuvre par le partenaire ToFarm, qui avait pour but de promouvoir le Système de riziculture intensive (System of Rice Intensification SRI), a eu beaucoup de succès et s'est avérée avoir le plus d'impact parmi les réponses d'Oxfam dans le maintien des moyens de subsistance suite au tsunami. Cette réponse a reçu des félicitations de la Banque Mondiale: 'Pendant la période 2006-2007... seuls 4.600 hectares ont été cultivés en employant cette méthode. Maintenant, Presque 450.000 hectares, ce qui correspond à près de 20% de la surface de culture du riz de Tamil Nadu, sont cultivés grâce au système de riziculture intensive. Dans le long terme, une production plus importante du riz va permettre d'accroître le niveau nutritionnel, améliorer la santé, et stimuler l'économie locale. Si les cultivateurs utilisaient le système de riziculture intensive sur 25% de la surface cultivable, les estimations montrent qu'ils pourraient produire 5 millions de tonnes supplémentaires – assez pour nourrir 4 millions de familles par an'¹³

Le succès du Système de riziculture intensive en Inde était dû, en grande partie, à une politique de production nationale encouragée, où le gouvernement n'imposait aucune limite budgétaire sur les prix du marché pour les produits à base de riz et avait une politique de réductions des subventions à la production agricole non biologique. Oxfam a agi pour promouvoir une technologie qui s'alignait avec la politique gouvernementale, aussi bien au niveau local que national, permettant ainsi de multiplier l'efficacité de la réponse.

Par contre, même si le Système de riziculture intensive semblait être prometteur, au Sri Lanka, 'sa croissance ne suivait pas le même élan car l'environnement politique n'y était pas favorable. Ici, le développement du Système de riziculture intensive était freiné par un resserrement prix/coûts qui freinait les avantages compétitifs'. Au Sri Lanka, ce sont les programmes qui encourageaient le développement de "potagers familiaux" qui ont eu un 'succès retentissant'. Les potagers familiaux sont une tradition au Sri Lanka: ils sont entretenus par les agriculteurs, villageois et pêcheurs, et fournissent une part importante des apports nutritionnels des ménages. Les taux de participation étaient élevés et il n'était pas nécessaire de stimuler la demande comme c'était le cas en Inde

Les conditions de subsistance des femmes ont été améliorées, mais elles n'ont pas échappé à la pauvreté.

'En ce qui concerne les femmes, le travail d'Oxfam pour améliorer les conditions de subsistance n'a pas réussi à réellement transformer la réalité économique. Il a cependant permis aux femmes, de différentes manières et à travers tous les pays concernés, de jouer un rôle plus important au niveau social.'

Les analyses démontrent qu'en général, le soutien qu'Oxfam et ses partenaires ont apporté aux femmes, n'a pas permis à celles-ci d'obtenir une parité salariale et d'échapper à la pauvreté.¹⁴ Partout, le soutien apporté aux femmes 'se faisait à travers des activités à bas revenu, souvent socialement inférieures, et souvent concentrées sur les tâches domestiques: des structures créées dans le cadre du foyer familial, comme l'artisanat, la pâtisserie et l'élevage de petits animaux. En dehors de quelques exceptions, il était difficile de proposer davantage.'¹⁵ Cependant, de manière générale, les femmes ont augmenté leurs revenus par rapport au niveau de revenu avant le tsunami. Souvent, cela a bénéficié à leurs familles. La contribution des femmes était utilisée pour acheter de la nourriture pour la famille, pour envoyer les enfants, et surtout les filles, à l'école, et pour améliorer l'atmosphère au sein du foyer.

La question macroéconomique: surproduction et inflation

Viabilité du secteur de la pêche

Parce qu'il fallait agir vite, les questions complexes de macroéconomie n'étaient pas une préoccupation prioritaire et immédiate. Le poisson était déjà largement exploité, ce qui signifiait qu'il fallait réduire plutôt qu'augmenter l'activité de la pêche comme l'a fait Oxfam (ou ses partenaires) en fournissant des bateaux de pêche et en encourageant un transfert de main-d'oeuvre vers ce secteur. De même, la stratégie

qui consistait à stimuler le passage de la pêche à la pisciculture n'était pas poursuivie de manière adéquate. Là où elle l'était, les résultats n'étaient que peu convaincants. La pisciculture avait pour objectif d'éviter la surexploitation des ressources marines limitées car avec un nombre croissant de bateaux de pêche après le tsunami, le rendement par bateau devenait insignifiant.

Surplus de petites activités génératrices de revenu

Alors que des centaines d'ONG travaillaient à soutenir les petites entreprises à travers les pays sinistrés, la multiplication d'activités génératrices de revenu identiques était chose commune. Plusieurs organisations 'exploitaient les mêmes idées de subsistance avec pour résultat un surplus d'activités identiques (par exemple la multiplication de petits magasins offrant le même service dans un même village) Cela avait pour effet d'affecter à la fois l'offre de personnes qualifiées et l'offre de produits'. L'expansion d'un grand nombre de petites entreprises s'est faite grâce à un accès facilité au crédit pour les membres de groupes autosuffisants avec le soutien d'Oxfam et de ses partenaires. Le succès limité de ces entreprises a créé de vrais problèmes pour les membres des groupes autosuffisants tels que le manque de crédits et l'augmentation de déficits avec peu de moyens pour rembourser.

Inflation

De nombreuses zones affectées par le tsunami ont souffert d'une 'inflation à deux chiffres'. Ceci n'était sans doute pas surprenant vu les milliards de dollars injectés dans les économies locales par les gouvernements nationaux et la communauté internationale. Le tsunami a permis à Oxfam d'intervenir à plus grande échelle sur des programmes de financement ciblé et de microfinance qui ont été efficaces pour améliorer les conditions de subsistance. Cependant les 'programmes cash' d'Oxfam (en particulier les allocations ou les prêts) ont contribué à une tendance inflationniste. La croissance rapide des coûts de production a provoqué une baisse des profits et mené à la faillite de petites entreprises. Cela affectait directement les programmes d'Oxfam pour le développement de petites entreprises. Comme le souligne un des rapports: « les groupes formés à la production de tofu/tempe ont tous démarré leur affaire avec un certain succès, mais l'augmentation fulgurante du prix des graines de soja a poussé ces petites entreprises à la faillite. »¹⁶

L'étude sur les moyens de subsistance suggère qu'à partir du moment où Oxfam ne pouvait pas dicter les actions des autres intervenants, l'Organisation aurait pu poursuivre des stratégies personnelles différentes qui auraient atténué la tendance inflationniste plutôt que

de la stimuler'. Comparés aux allocations et aux prêts en espèces, 'les microcrédits/la microfinance ont permis de rassembler le surplus de liquidité pour l'injecter dans l'économie locale en plaçant l'argent dans différents plans d'épargne. En faisant cela, cette méthode offrait le meilleur antidote contre les pressions inflationnistes provoquées par les programmes cash'. Dans l'ensemble, il aurait été nécessaire d'apprécier de manière plus précise les effets macro-économiques créés au sein de la réponse globale.

Réhabilitation des moyens de subsistance: Les questions d'organisation

Alors que de nombreux succès ont été recensés dans le cadre du travail de réhabilitation des moyens de subsistance d'Oxfam et de ses partenaires, des faiblesses stratégiques étaient apparentes. 'Alors que la stratégie globale de subsistance d'Oxfam était claire, les stratégies au niveau national ne l'étaient pas. Il y avait des faiblesses dans la conception des programmes et des procédés d'implantation à cause du manque de clarté des objectifs, tout cela exacerbé par des modifications ou des renversements stratégiques fréquents et coûteux'.

L'évaluation sur les moyens de subsistance souligne la situation à Aceh, où "les équipes de subsistance ont été confrontées à des difficultés dès le départ pour définir une stratégie d'action'. Des débats prolongés sur la faisabilité de programmes de « liquidités contre travaux » (Cash for work CFW) et par la suite des mérites relatifs de l'octroi d'allocation et d'emprunts ont retardé l'organisation de programmes de CFW par les responsables du maintien des moyens de subsistance. L'équipe a été confrontée à un manque de référence quant à la manière d'agir. Des stratégies et des tactiques souvent modifiées en cours de route et des changements dans le personnel responsable (accompagné de modifications de délais) ont tous contribué à différents problèmes.

Les estimations ont démontré que de court délai souvent modifiés ne permettaient pas à Oxfam de traduire son succès dans le cadre de sa réponse humanitaire en héritage durable, surtout là où des changements structurels à long terme étaient impliqués.

Les facteurs qui ont contribué à l'affaiblissement du développement tactique et stratégique dans le maintien des moyens de subsistance sont entre autres:

- Des contrats d'emploi à court terme, ce qui impliquait une réflexion à court terme;
- Un nombre excessif de personnel avec des changements de priorités qui semaient la confusion parmi les membres du personnel et provoquaient un ralentissement de la mise en oeuvre des programmes;



Pour la première fois de son histoire, Oxfam a loué des hélicoptères pour distribuer de l'aide d'urgence. En avril, nous avions distribué 440 tonnes d'aide par hélicoptère cargo à plus de 20.000 personnes coupées du reste du monde par le tsunami le long des 900 kilomètres de côte d'Aceh. Photo : Jane Beesley/Oxfam



- Une planification et des cycles budgétaires basés sur les dons, incitaient à une approche artificielle 'annualisée';
- Le manque d'un soutien consultatif soutenu et stratégique et une faible capacité organisationnelle.

En conclusion, on a pu voir de nombreux succès émanant du travail d'Oxfam dans divers domaines. Cependant, dans l'ensemble, les estimations du travail de réhabilitation des moyens de subsistance ont démontré qu'Oxfam 'n'avait donné qu'un aperçu d'une activité organisée et fonctionnelle d'un point de vue stratégique'. Un soutien et des conseils plus importants sont nécessaires pour améliorer l'approche d'Oxfam dans son travail de subsistance et dans la manière d'exécuter efficacement ses programmes sur le terrain.

Santé publique: approvisionnement en eau et assainissement

Réponse de haute qualité mais problèmes de cohérence.

Oxfam a acquit une bonne réputation pour sa réponse rapide aux urgences humanitaires dans le domaine de l'eau et de l'installation sanitaire. Sa réponse au tsunami ne fait pas exception. L'organisation a été félicitée par le DEC pour 'son travail remarquable d'approvisionnement en eau et d'installation sanitaire à travers des centaines, voire des milliers de sites à travers les régions dévastées.¹⁷ L'impact du travail d'Oxfam était particulièrement impressionnant à travers les pays concernés par la réponse, à la fois par son travail direct que par son soutien à BRR à Aceh et à d'autres ONG locales et internationales.

Cependant, à cause de facteurs comme l'expansion rapide du programme, la tendance à vouloir dépenser vu les larges quantités de fonds disponibles, et la capacité inégale des différents intervenants, des incohérences sont venues perturber la qualité des programmes. Des rapports inadéquats avec les communautés, de mauvaises conceptions et une mauvaise qualité des constructions, une compréhension limitée des dynamiques communautaires, sont tous des domaines où la qualité du travail d'Oxfam n'était pas toujours maintenue.

Une consultation adéquate, en particulier avec les femmes, est essentielle pour assurer que les installations de toilettes et de douches sont adaptées pour fournir la sécurité et l'intimité nécessaires. En général, Oxfam était responsable du bon déroulement de ces consultations, même si cela n'était pas systématique et était souvent considéré comme une procédure optionnelle. Parfois Oxfam, ou

ses partenaires construisaient des installations sanitaires sans correctement consulter les populations.

Par exemple, dans le cadre d'un programme à Tamil Nadu, 'les installations sanitaires des hommes et des femmes avaient été construites face à face et les portes ne se fermaient pas correctement et l'on ne pouvait pas les fermer à clé ce qui n'offrait que peu d'intimité à chacun. Les femmes ne les utilisaient pas préférant faire leurs besoins dans des espaces ouverts, augmentant ainsi les risques sanitaires et de sécurité. Cette infrastructure fut finalement détruite et reconstruite, entraînant une augmentation des coûts et un dérangement pour les bénéficiaires.'¹⁸ Cette situation était en partie le résultat d'un processus par lequel les partenaires d'Oxfam déléguaient la construction à des constructeurs qui n'avait pas l'expertise et la connaissance appropriée des normes Sphère. Ce manque de consultation reflétait une incohérence plus importante dans la communication avec les femmes à travers les pays et les programmes, avec des pratiques qui étaient, très visiblement, bonnes ou mauvaises.

De la même manière, des incohérences étaient remarquées lors de créations de comités sanitaires dans les villages, une stratégie très souvent utilisée pour transmettre des messages de santé publique et pour l'entretien des installations sanitaires publiques. Au Sri Lanka, les programmes 'ont fait de sérieux efforts pour inclure les hommes dans les comités sanitaires et pour distribuer les responsabilités de maintien des installations sanitaires de manière égale entre hommes et femmes.¹⁹ Dans les autres régions cependant, 'de nombreux comités avaient une surreprésentation féminine, en général parce que les divisions de travail traditionnelles considéraient la santé publique comme un domaine réservé aux femmes. Souvent les femmes devaient nettoyer les toilettes et les douches de toute leur communauté, ce qui pour une grosse majorité s'était transformé en un fardeau insupportable.²⁰ Ces circonstances ont mené à des conditions sanitaires déplorables. De plus en plus de personnes décidaient de ne plus utiliser ces installations.

L'étude sur la santé publique se concentre sur des améliorations à envisager dans la préparation et la gestion de l'expansion, l'emploi de mécanismes de contrôle de qualité, surtout dans le cadre de la sous-traitance de la construction, et le besoin de favoriser la qualité plutôt que la quantité.

L'installation de robinets et autres moyens d'approvisionnement en eau, avec l'aide d'Oxfam, permettent aux enfants de se laver. Photo : Jim Holmes/Oxfam

Abris et Habitats

Une des spécificités d'Oxfam lors de situations d'urgence est de fournir des abris à travers la distribution de bâches en plastique, de tentes, et dans certains cas, la construction de logements temporaires. Après le tsunami, les besoins en abris étaient considérables. Il fallait fournir des abris immédiats, mais aussi construire des abris temporaires et transitoires ainsi que des maisons permanentes pour ceux qui sont restés sans abri suite au tsunami. Pour plus de détails sur la réponse, veuillez vous référer au chapitre 1.

Oxfam et ses partenaires ont aidé à l'approvisionnement d'abris dans les pays concernés par la réponse au tsunami et ont joué un rôle important en militant auprès des gouvernements locaux et nationaux pour qu'ils fournissent des logements et des titres de propriétés pour les personnes marginalisées. Oxfam a également milité pour une amélioration des conditions des abris temporaires. Pour plus de détails veuillez lire la section « Campagnes de sensibilisation » plus bas.

Comme d'autres dans le secteur humanitaire, Oxfam n'avait que peu d'expérience dans la construction de logements permanents avant le tsunami. Avec des fonds considérables à disposition, l'organisation a décidé de travailler pour répondre aux besoins de communautés qui ont favorisé une aide à la construction d'abris avant toute autre forme d'assistance. À Aceh et en Inde, cette démarche s'est traduite par la construction de structures habitables directement par le personnel d'Oxfam ou par un partenariat avec d'autres agences pour construire des maisons. Au Sri Lanka, des divergences d'approches ont fait que certains affiliés se sont mis à construire des maisons eux-mêmes, alors que d'autres affiliés se sont contentés de développer les maisons pilotes pour la construction de structures habitables.

Questions de qualité : les abris étaient-ils appropriés ?

Oxfam a rencontré certains problèmes dans la qualité de ses constructions. Dans certains cas, les communautés ont refusé d'utiliser les abris à cause de problèmes de qualité²¹ Il fallait parfois reconstruire pour améliorer la qualité des constructions²² De nombreuses ONG ont eu des problèmes similaires. Des politiques de logement en constante évolution n'arrangeaient pas la situation. Par exemple, à Aceh, lorsque le BRR est passé de la construction de logements temporaires à la construction de maisons, certaines constructions temporaires, construites en briques et en bois, ont dû être démolies pour être reconstruite entièrement en briques.

Vu les défis qu'Oxfam et ses partenaires ont eu à surmonter lors de leurs travaux de constructions de logements permanents, en plus d'un

manque d'expérience, de nombreuses personnes ont remis en question le bon sens de s'engager dans la construction, préférant déléguer le travail en fournissant les fonds à d'autres agences plus qualifiées. L'évaluation sur le tsunami n'a pas permis d'arriver à un consensus clair sur cette question. Il y a eu des situations où la sous-traitance de la construction de logements permanents était exploitée avec succès pour permettre de résoudre des problèmes au sein des programmes d'Oxfam. Par exemple, à Aceh, Oxfam a transmis la responsabilité de la construction aux organisations internationales CHF (une ONGI américaine) et AIPRD (une organisation gouvernementale australienne) pour résoudre des problèmes propres à Oxfam, liés à sa volonté de permettre aux communautés d'être autosuffisantes.

D'un autre côté, il y avait des exemples comme le programme d'abris au niveau communautaire au Sri Lanka, qui ont eu beaucoup de succès. Ce programme a été félicité pour son niveau élevé de participation communautaire et de la prise en charge du travail par les communautés elles-mêmes. Le succès de ce programme se devait en grande partie à la relation à long terme qu'Oxfam avait développée avec les communautés impliquées, une démarche difficile à reproduire par un entrepreneur sous-traité. Ces exemples divergents servent à démontrer la complexité de l'interaction de facteurs comme les rapports qu'un affilié peut avoir construits avec les communautés et combien ces facteurs ont contribué au succès de la réponse.

Conclusions internes clés

À travers les régions affectées par le tsunami, les affiliés d'OI et leurs partenaires ont fait un travail considérable de construction d'abris et de camps, à différentes étapes de la réponse et avec des résultats variés. La première impression est qu'en général un travail plus cohérent et de meilleure qualité aurait pu être effectué, et que cela était faisable malgré l'ampleur sans précédent de la catastrophe et le peu d'expérience au préalable du personnel d'Oxfam dans l'approvisionnement d'abris et autres structures habitables.²³

L'étude sur la construction d'abris note que 'de nombreux responsables du travail d'Oxfam sur le terrain ont ressenti une forte satisfaction de la population ; qu'un bon travail avait été accompli malgré les difficultés'. Cependant, l'étude démontre que 'si Oxfam prévoit de développer son travail d'approvisionnement en abris de manière significative dans l'avenir, il est nécessaire de mettre en place un mécanisme organisé qui permettrait de conserver les connaissances acquises ; définir des normes et des mesures directrices ; et travailler à codifier les processus de prise de décision qui correspondent aux besoins spécifiques du secteur'.



Un maçon pose les dernières briques de la salle de bain d'une maison construite avec l'aide d'Oxfam, au village de Deah Baru, Banda Aceh, Indonésie. Photo: Jim Colmes/Oxfam



Avec l'aide de travailleurs locaux, Oxfam a installé un réservoir de 11 000 mètres cubes d'eau pour faciliter la vie des 128 familles dans le camp de Kinniya, district de Trincomalee, à l'est du Sri Lanka. Auparavant l'eau était distribuée en petites quantités par 5 petits réservoirs disposés à travers le camp. Cette nouvelle installation permet une meilleure distribution de l'eau dans le camp. Photo : Tori Ray/Oxfam

Travailler avec les autres : partenaires et partenariats

Dans le cadre de sa réponse au tsunami, Oxfam a collaboré avec plus de 170 organisations partenaires – y compris de petites organisations communautaires, des ONG nationales et internationales – pour mettre en œuvre une large palette d'activités d'aide, de réhabilitation et de récupération. À Aceh uniquement, Oxfam a travaillé avec 100 organisations partenaires locales et internationales. Un grand nombre de ces organisations qui se sont précipitées dans les zones sinistrées par le tsunami ont aussi travaillé avec des partenaires locaux. L'ampleur inégalée d'une telle situation a installé une concurrence entre les différentes ONG pour établir des partenariats avec les meilleures organisations locales et internationales. Ces partenariats ne venaient pas sans une certaine pression d'élargissement du champ d'action et les plus petites ONG locales et nationales ont été obligées d'accroître leurs capacités de réponse pour être capables d'effectuer des interventions à la hauteur des fonds considérables détenus par des agences internationales.

En plus du travail d'aide d'urgence effectué par les organisations locales et nationales en collaboration avec ou sous la tutelle d'organisations telles qu'Oxfam, le tsunami a eu un impact considérable sur ces organisations de la société civile. Dans le cadre de ses opérations, Oxfam a travaillé pour développer les compétences au sein de ses organisations partenaires dans le but de développer les capacités de réponse d'urgence dans le futur.

Différences d'approches

Au sein de la confédération, chaque affilié d'Oxfam a une certaine liberté de décision et souvent n'a pas la même approche lorsqu'il s'agit de travailler avec d'autres organisations. Des affiliés, comme Oxfam Novib, choisissent généralement de travailler avec de petites structures nationales ou, dans certains cas, internationales compétentes (telles que BRAC et Wetlands International), alors que d'autres affiliés comme Oxfam Australie choisissent de travailler avec de petites organisations locales. Le style de partenariat est également très varié. Certains affiliés favorisent un soutien et une collaboration rapprochés alors que d'autres préfèrent simplement fournir les fonds nécessaires ou encore établir des relations contractuelles (surtout pour des activités de construction).

Les différences d'approche entre les différents affiliés et départements d'Oxfam ont été à l'origine de problèmes pour les organisations

partenaires. À plusieurs reprises, les organisations locales travaillaient simultanément avec plusieurs affiliés, avec différentes approches, manières de travailler et de rendre des comptes. Dans les cas où un affilié décidait de rompre sa collaboration avec un partenaire local et qu'un nouvel affilié prenait sa place, les partenaires ont eu des difficultés d'adaptation à la façon de travailler du nouvel affilié.²⁴

La variété des méthodes de collaboration appliquées par les différents affiliés permet à Oxfam de choisir la meilleure approche en fonction de la situation à laquelle elle est confrontée. Cependant la collaboration de plusieurs affiliés avec un même partenaire local n'était pas fréquente dans le cadre de la réponse au tsunami.

Les partenaires sont-ils plus capables de répondre à des situations d'urgence qu'auparavant ?

Presque tous les partenaires qui ont été interrogés sur le sujet disent que leur partenariat avec Oxfam a permis d'améliorer les capacités techniques et de gestion de leur organisation. Cela a pu se faire grâce à la pratique, à la formation et à l'affectation provisoire (du personnel d'Oxfam, des partenaires ou du personnel externe), et d'autres formes de soutien apportées par Oxfam.²⁵ Parmi les exemples notables, l'on peut citer la collaboration le partenaire indien Dhan Foundation, pour développer des stratégies d'intervention d'urgence futures.

Certaines des collaborations, comme celle avec Metta en Birmanie, se sont développées progressivement. Metta a tout d'abord répondu à la destruction causée par le tsunami dans la région du delta de Ayeyarwady et ensuite en 2008 elle est intervenu pour les dégâts causés par le passage du cyclone Nargis.

Des partenariats efficaces

En général, les partenariats préétablis avec des organisations qui ont des rapports rapprochés avec les communautés ont été plus efficaces que de former de nouveaux partenariats lors d'une catastrophe. Cependant ces partenariats préexistants doivent être réévalués en fonction des compétences et des infrastructures requises dans le cadre de la réponse d'urgence. Cette réévaluation doit aussi prendre en compte le niveau de complexité des systèmes techniques employés en accord avec les fonds disponibles.

Oxfam recherche une large palette de compétences chez ses partenaires. Cependant, dans le cadre de la réponse au tsunami, Oxfam n'a pas toujours trouvé des partenaires qui prenaient en compte l'égalité des genres dans leurs programmes ou qui suivaient des mesures de réduction des risques de catastrophes (RRC) ainsi que d'autres thèmes qu'Oxfam considère essentiels dans son travail

humanitaire. Un soutien plus important est nécessaire pour permettre aux organisations qui collaborent d'un point de vue technique de répondre aux exigences d'Oxfam pour l'élaboration de bonnes stratégies d'intervention.

De la même manière, pour assurer une cohérence dans la qualité de sa réponse, et pour permettre le respect des normes requises Oxfam doit s'assurer d'avoir la capacité d'offrir le soutien nécessaire à ses partenaires. Pour plus d'information sur les partenariats, veuillez vous référer à l'étude sur les partenaires et partenariats et les sections pertinentes dans les autres études, comme l'étude sur les conditions de subsistance.

Questions de parité homme-femme

Cohérence : points forts et problèmes

'Pour une organisation qui donne autant d'importance à la parité homme-femme, la qualité d'intégration des hommes et des femmes dans les programmes d'Oxfam et de ses partenaires pour le tsunami reste variable et inconsistante dans le cadre du soutien apporté, des résultats obtenus et de l'efficacité de la réponse. Du très bon travail à été accompli là où du personnel qualifié a mis au point des programmes innovants et à succès pour inclure aussi bien les femmes que les hommes. Cependant il y avait aussi des programmes qui n'adressaient pas la question de parité homme-femme.'²⁶

On a pu remarquer, de manière générale dans le cadre de la réponse au tsunami, que les femmes avaient pu acquérir une meilleure notion de leurs droits, qu'elles étaient écoutées dans la communauté et participaient aux processus de décisions. Ces progrès ont été le résultat d'une volonté de consulter et d'inclure les femmes dans les programmes de réponse au tsunami.

Un des exemples les plus positifs de ces programmes pour l'égalité des genres est celui de la Coalition féminine pour la gestion des catastrophes (Women's Coalition for Disaster Management WCDM) au Sri Lanka. Oxfam et ses partenaires ont soutenu la création de ce réseau de 20 organisations locales et internationales et de groupes de femmes au niveau communautaire. Le WCDM organisait un forum régulier où se retrouvaient les représentantes des villages et d'agences nationales et internationales (ONG et ONU). Comme il s'agissait d'une structure formelle, ce forum permettait de dialoguer régulièrement et d'évaluer les progrès. Ce modèle simple était bien accueilli par la communauté locale et par les agences participante et a établi une ligne directe de dialogue entre les femmes des villages et celles qui sont capables

d'agir concrètement. Le WCDM a été créé à peine un mois après la catastrophe du tsunami et a démontré une collaboration avec les femmes dès les premiers stades de la réponse pour répondre au mieux à leurs besoins spécifiques.

À Aceh, Oxfam a mis au point un programme de sensibilisation qui déléguait des recherches et participait à différentes initiatives liées au droit à la terre pour les femmes, aux conditions dans les camps, et d'autres questions liées au logement. Les recherches concernant les droits des femmes à la propriété et à un logement sont notables. Elles ont influencé les politiques de l'agence de reconstruction d'Aceh (BRR) pour fournir des titres de propriété aussi bien aux femmes qu'aux hommes.

La possibilité d'obtenir des augmentations de revenu, des formations, et de participer aux activités commerciales a eu un impact significatif sur la vie des femmes et de leurs familles. Des revenus plus importants signifiaient un meilleur apport nutritionnel pour les familles, la possibilité pour plus de filles d'aller à l'école et plus de pouvoir de décision pour les femmes au sein du foyer.

Défis

Cependant, les succès n'étaient pas consistants à travers les programmes et les partenaires. Dans les programmes de subsistance, le développement de petites entreprises a fait que les femmes 'se sont retrouvées occupées à des activités à bas revenu sans reconnaissance sociale'.

Dans tout son travail Oxfam aspire et dans beaucoup de cas a réussi à fournir un service de haute qualité. Cependant, à plusieurs reprises (particulièrement dans les premières phases de la réponse) où Oxfam et ses partenaires n'ont pas consulté et inclus les femmes de manière systématique dans le cadre des programmes. Par conséquent il arrivait par fois que des latrines ne soient pas utilisées (comme indiqué dans l'exemple plus haut). Il y avait des différences extrêmes quant à l'inclusion et la consultation des femmes à travers les pays et les différentes activités. Le dialogue avec les femmes était souvent perçu comme une activité additionnelle et optionnelle qui se faisait à travers l'initiative d'un individu plutôt que grâce à une stratégie intégrée aux pratiques de travail au sein de l'organisation.

La nécessité d'une réponse à très grande échelle au tsunami était un défi important car il n'y avait pas assez de personnel qualifié. L'expérience dans l'inclusion féminine et les compétences sociales (soft skills) était très inégale à travers la réponse d'Oxfam. Il y avait des exemples de travaux innovateurs mis au point par des intervenants



Rajamma, 70 ans, vit seule dans un abris temporaire dans le village de Madavamedu, dans le district de Nagapattinam. « Je sèche des poissons que je donne à mes voisins, ils me donnent à manger tous les jours. Je n'ai rien d'autre à leur offrir. C'est tout ce que je peux donner. Je ne sais pas quand j'aurai une maison permanente, mais jusqu'à ce jour, je resterai ici. Le partenaire d'Oxfam, l'organisation Sevai, propose une aide d'approvisionnement en eau et d'installations sanitaires et mène des activités liées à la santé et à l'hygiène pour les 50 familles qui vivent à cet endroit. Photo : Marie Banu Jawahar/Oxfam



qualifiés, mais en général, il y avait une pénurie de personnel capable d'inclure de manière efficace la question des genres dans les programmes à travers la réponse. 'Il semblait que les compétences du personnel nouvellement recruté étaient largement dominées par un savoir technique (hard skills) plutôt que social.'²⁷

Rhétorique et réalité

Oxfam s'est engagé à développer des mesures généralisées qui prennent en compte la question des genres dans sa réponse au tsunami, et a fourni les ressources pour le faire. Cela a eu de nombreuses conséquences positives. Les femmes avaient gagné en confiance, elles revendiquaient leurs droits, gagnaient de plus hauts revenus et jouaient un plus grand rôle dans leur communauté. Cependant, 'Oxfam est loin d'avoir généralisé cette tendance et de l'avoir institutionnaliser à travers sa réponse'. Il n'y avait pas assez de compétences, d'expérience et de gestion ciblée des programmes pour permettre d'intégrer la question de l'égalité entre l'homme et la femme de manière consistante. Pour une organisation qui met autant l'accent sur l'intégration des femmes, l'efficacité de la réponse d'Oxfam a eu bien moins d'impact que prévu. : Il y avait un réel fossé entre la rhétorique et la réalité. Oxfam n'a pas réussi à aborder la question des genres de manière systématique à travers la hiérarchie de sa réponse.

Parmi les activités directement mises en application par Oxfam, celles qui ont eu le plus d'impact du point de vue de la promotion de l'intégration féminine, partageaient certaines caractéristiques essentielles. Il s'agissait de programmes locaux qui mettaient l'accent sur l'intégration féminine, un travail en collaboration avec du personnel qualifié sur les questions de parité entre l'homme et la femme, et des programmes où les hauts responsables plaçaient la question de l'égalité des genres en priorité et travaillaient pour l'intégrer concrètement dans leurs programmes. Avec les partenaires, les programmes les plus efficaces ont été ceux où les partenaires étaient formés à l'intégration communautaire et au développement de l'intégration des femmes dans la communauté. Cela avait encore plus d'impact lorsque les partenaires avaient une relation à long terme avec Oxfam, qu'ils avaient reçu une formation et avaient une relation de confiance avec le personnel d'Oxfam. Cependant, même les nouveaux partenariats ont bénéficié des relations professionnelles rapprochées avec Oxfam.

Anjali, avec un enfant dans ses bras. Karunagapally, Kollam. Photo : Rajendra Shaw/Oxfam

Campagnes de sensibilisation autour de la question humanitaire

Une partie importante du travail d'Oxfam se fait à travers des campagnes de sensibilisation auprès des gouvernements locaux et nationaux et de la communauté internationale. Dans le cadre de sa réponse au tsunami, Oxfam et ses partenaires ont eu pas mal de succès dans le cadre du travail de sensibilisation auprès des gouvernements locaux et nationaux et les agences nationales de reconstruction. Des personnes sans abri ont obtenu des droits de propriété et une maison. Ces activités ont eu des bénéfices concrets pour les plus pauvres et les personnes marginalisées. Plusieurs exemples sont développés dans le chapitre I. Comme l'a rapporté l'étude sur les campagnes de sensibilisation 'les activités de sensibilisation d'Oxfam (et de ses partenaires) à travers la réponse au tsunami ont été significatives et malgré des conditions difficiles ont eu des impacts considérables. Le personnel à tous les niveaux était entièrement dévoué à la cause des plus démunis et dans leurs efforts pour leur venir en aide.'²⁸

Des objectifs ont été atteints malgré des faiblesses organisationnelles, 'surtout au point de vue de la coordination et de la communication d'une approche stratégique (aux campagnes de sensibilisation dans les pays touchés par le tsunami) et dans le soutien organisationnel apporté pour les activités de sensibilisation au niveau national. Les faiblesses identifiées comprenaient une connaissance limitée des techniques de sensibilisation par le personnel, surtout pendant la phase d'urgence, très peu de connaissances des outils et des directives disponibles sur l'intranet d'OI ; une articulation et une communication inadéquates des objectifs des campagnes de sensibilisation ; et une communication insuffisante entre les membres du personnel et les spécialistes de la sensibilisation.

Questions de responsabilité

Oxfam s'est engagé à être redevable envers ses bénéficiaires, envers les membres de la confédération, envers ses partenaires, envers les millions de personnes et les institutions qui ont fourni les fonds pour la réponse au tsunami.

Rendre des comptes aux communautés et aux bénéficiaires

L'évaluation sur la responsabilité envers les communautés et les bénéficiaires de la réponse a évalué le travail d'Oxfam et de ses partenaires en se basant sur plusieurs critères. La participation, la définition d'objectifs appropriés, la transparence et la communication,

le contrôle et l'évaluation, et l'institutionnalisation de la responsabilité. En se basant sur ces critères, Oxfam a 'assuré un niveau adéquat de responsabilité à travers sa réponse au tsunami'.²⁹ En pratique cependant, la responsabilité envers les bénéficiaires variait selon les secteurs d'activité et les pays.

Certains programmes, loués pour leur fonctionnement unique quant à la conscientisation des femmes, tels que le projet de construction d'abris au Sri Lanka, ou encore le travail important des partenaires pour inclure la population en Birmanie. Les programmes en Thaïlande qui s'occupaient des populations birmanes marginalisées, et le programme de reforestation sur plusieurs pays qui a été 'construit autour des capacités locales et qui a permis de renforcer le rôle des femmes', sont d'autres exemples de ces programmes. Même si la réponse d'Oxfam ne s'est pas toujours basée sur une analyse sérieuse de la vulnérabilité des populations, Oxfam était capable de largement adresser certains problèmes des populations les plus marginalisées et des communautés laissées pour compte, affectées par le tsunami. Les objectifs étaient généralement définis par consensus avec les organisations communautaires, les institutions gouvernementales locales et d'autres intervenants compétents.

La collaboration, avec des organisations ayant un rapport rapproché avec les communautés et des techniques de travail basées sur la participation, s'est avérée être une bonne stratégie. Les structures partenaires qui ont favorisé l'accès des populations à l'information ont amélioré la responsabilité d'Oxfam.

Oxfam a moins bien agi lorsqu'il s'agissait d'apporter un soutien aux membres du personnel pour les aider à mettre au point des mesures de rendre compte et aider les partenaires à faire de même. Parfois, Oxfam et ses partenaires n'ont pas mis en place des systèmes formels de plaintes, et d'autres fois ils employaient des mesures inappropriées, comme de placer des boîtes à plaintes dans les villages en Indonésie et en Inde, alors que les coutumes locales « favorisaient des rencontres face-à-face comme mode de communication principale ». D'un autre côté, de bonnes pratiques ont été remarquées par exemple à Sigli, à Aceh, où Oxfam a intégré la population dans les processus de décision et a utilisé l'image ou le conte, ou encore des affiches, pour informer les communautés et les institutions locales de son retrait à la fin d'une intervention.

Les évaluations démontrent qu'il est 'essentiel de travailler avec des partenaires de longue date, qui ont tissé des liens avec les communautés locales, des partenariats constitués avant la catastrophe, pour assurer qu'Oxfam puissent être redevable envers les communautés.³⁰

Responsabilité corporative

À quel point Oxfam était-elle responsable en tant qu'organisation humanitaire internationale? OI s'est fixé des objectifs très élevés quant à sa responsabilité dans le cadre de sa réponse au tsunami en 2004. Pour cela l'organisation a mis au point des procédures et des structures nouvelles. Celles-ci comprenaient la création d'une association caritative avec sa propre structure de gouvernance, gestion, et de contrôle (le Fonds Tsunami d'Oxfam International) avec un très haut niveau d'audit externe (90%) de ses dépenses, la publication de rapports trimestriels indiquant les données financières globales et narratives consolidées, la nécessité d'une planification et un contrôle au niveau des pays, une procédure de ratification en trois étapes (au niveau des affiliés, au niveau des pays, au niveau de l'équipe de gestion du Fonds tsunami TFMT), la création d'un fonds central intégré, une équipe sérieuse de contrôle et d'évaluation d'OI avec des représentants dans chaque pays, l'élaboration d'une évaluation finale par des consultants indépendants, ainsi que des évaluations pour chaque pays en 2005/06, et des projets d'évaluation à long terme d'ici 2012.

La conclusion générale a démontré qu'Oxfam avait atteint son objectif élevé de rendre compte. La stratégie globale a été suivie et les principes établis au départ respectés. Ceci n'exclu pas une certaine flexibilité dans la manière d'application de la stratégie en fonction des circonstances changeantes. On a encouragé la responsabilité réciproque des affiliés qui a été suivie par les organes administratifs du Fonds pour le tsunami, le Conseil d'administration, le TFMT, et le comité d'audit. Au niveau des pays cependant, plus de travail était nécessaires pour promouvoir l'intégration des affiliés au sein de la réponse humanitaire et de développer une culture de confiance et d'ouverture.

La promotion de la responsabilité financière était encouragée aussi bien pour les rapports de contrôle obligatoire externes du Fonds tsunami et le rapport interne exigé de tous les affiliés. De plus, les exigences imposées par l'audit, qui exigeait le contrôle externe de 90% des dépenses du Fonds, assuraient un usage responsable des Fonds. Les réponses aux trois incidents de fraude et de corruption qui ont eu lieu étaient appropriées et responsables, même si elles ont varié selon les circonstances. De hauts niveaux de transparence et de responsabilité étaient appliqués dans les communications externes et médiatiques à travers la réponse.



Les femmes de la communauté de Leelawathi Hewawisenthî fabriquent de la corde à base de fibres de coco. Les sillons utilisés pour immerger les noix de coco ont été inondés par le tsunami. Oxfam a apporté une aide financière aux femmes pour qu'elles puissent réhabiliter les sillons afin de reprendre la fabrication de cordage et de nouveau pouvoir vivre de leur travail. Photo : Tori Ray/Oxfam



Presque tous les bateaux de pêche de Banda Aceh ont été détruits, le tsunami a emporté tous les chalutiers sur son passage. Les bateaux se sont écrasés contre les ponts. Seulement les bateaux qui étaient au large ont résisté. Photo : Jim Holmes/Oxfam.

« Beaucoup d'argent »: les conséquences de fonds considérables

Les fonds considérables reçus pendant la réponse au tsunami ont-ils inhibé la capacité d'Oxfam à redéfinir et programmer en accord avec ses valeurs et principes d'organisation? Était-ce une erreur d'accepter autant d'argent au départ?

Des fonds disproportionnés

La réponse populaire à la catastrophe du tsunami a rapporté tellement de fonds pour la communauté humanitaire et des organisations comme Oxfam. Comme l'a rapporté le Comité d'évaluation du tsunami, l'appel du Comité britannique d'intervention d'urgence (UK's Disasters Emergency Committee) 'a battu tous les records de dons en ligne avec des dons publics qui ont atteint 20,5 millions de dollars en 24 heures'.³¹

L'expérience d'Oxfam reflète celle de la communauté des organisations non gouvernementales dans son ensemble, où les fonds reçus par personne affectée par la catastrophe ont dépassé de loin les fonds récoltés pour d'autres situations d'urgence. Comme l'a souligné le comité d'évaluation du tsunami : le tsunami a mis en lumière la nature arbitraire du système de fonds actuellement en vigueur pour les urgences humanitaires. Le système a rapporté une quantité inégale et inéquitable de fonds pour les urgences humanitaires, ce qui n'encourage ni l'investissement dans les capacités ni des réponses qui répondent de manière appropriée et proportionnelle aux besoins. Même si certains donateurs suivent les bonnes pratiques de dons humanitaires (Good Humanitarian Donorship GHD) les donateurs décident souvent de donner en fonction de calculs politiques et la pression médiatique. Le total des fonds pour une population de près de deux millions de personnes affectées était de 13,5 milliards de dollars, ce qui équivaut à près de 7 000 dollars par tête. On peut comparer cette somme aux 3 dollars per capita récoltés pour les 36 millions de personnes affectées par les inondations au Bangladesh en 2004.³²

Une pression autour de la dépense des fonds

Une étude des opérations menées par Oxfam et ses partenaires à Aceh et au Sri Lanka a révélé des points de vue différents. À Aceh, on a trouvé que la grosse quantité de fonds a inhibé les capacités d'Oxfam de restructurer et de programmer en accord avec ses valeurs et principes de programmation. L'argent a permis au personnel de « voir grand ». Oxfam a très rapidement profité de l'occasion pour répondre aux besoins, offrir différentes options, injecter une grosse quantité

d'argent dans l'économie locale et développer une infrastructure qu'il aurait été impossible de développer dans d'autres circonstances... Le fait de pouvoir dépenser et dire oui sans retenue a provoqué une expansion exagérée en 2005 et une perte de focalisation et de contrôle.³³

Pour compenser les programmes à Aceh ont été réduits en 2006, provoquant des tensions entre la communauté et Oxfam. Des contractions ont obligé certains programmes à ne pas remplir certains de leurs engagements avec des conséquences inévitables : « les communautés ont fini par croire que le personnel d'Oxfam était corrompu... Des messages sur des affiches ont été écrits pour demander à Oxfam de partir ; des t-shirts d'Oxfam ont été brûlés dans des manifestations. »³⁴

Par contraste, au Sri Lanka, le deuxième plus gros pays d'intervention, les tensions associées aux larges quantités de fonds se sont calmées après une période de 3 mois. 'Pendant les trois premiers mois, comme il régnait une incertitude quant à la manière de dépenser l'argent du programme, la pression de dépenser était très élevée, et la qualité de la réponse en a souffert. Cependant, après trois mois, Oxfam GB Sri Lanka a obtenu l'autorisation d'utiliser l'argent sur une période de quatre ans. Dès que des systèmes de gestion de l'argent ont été mis en place, le personnel d'Oxfam a été soulagé de la pression initiale de devoir contrôler le flux d'argent'.³⁵

L'analyse permet de réfléchir aux différences qui auraient pu avoir de l'importance. La réponse au Sri Lanka, qui s'est construite sur le long terme, avec des programmes de réponse basés sur l'expérience du personnel sur plusieurs années, et la décision que le travail de développement (par opposition au travail d'urgence) ferait partie du programme, un programme qui se déroulait en parallèle avec des conflits à long terme. Par contraste, Oxfam, qui avait quitté Aceh en 2004, a décidé d'y retourner après le tsunami avec des spécialistes de la réponse d'urgence. Cette question est discutée plus bas dans la section « réflexions à court terme ou à long terme » au chapitre 3.

Travailler dans des domaines qui sortent du champ d'expertise d'Oxfam

La grosse quantité de fonds a permis à Oxfam de travailler dans des domaines où elle n'avait que peu d'expérience jusqu'à présent. Surtout dans la construction de maisons permanentes et dans le programme d'intégration participative et le programme en collaboration avec l'organisation DDR mis en œuvre au Sri Lanka et en Inde. Oxfam a-t-elle fait bon usage de l'argent mis à sa disposition ? Aurait-il mieux fallu ne pas accepter ces fonds, ou alors de les transmettre à des

agences plus expérimentées dans le domaine ? Comme discuté dans le chapitre 2, la réponse au tsunami a fourni des exemples contrastés. Par exemple, Oxfam a transféré ses fonds à une agence plus expérimentée pour l'aider à surmonter ses limitations dans la construction à Aceh, alors qu'au Sri Lanka, la construction de maisons par Oxfam et ses partenaires s'est avérée efficace.

Dans l'absence d'une politique globale sur les abris, différentes approches ont été suivies par différents affiliés. En analysant l'expérience d'Oxfam à Aceh, une étude d'Oxfam GB a recommandé que : 'Nous ne devons pas accepter un financement des phases 2/3 réhabilitation et récupération sauf si ce financement répond à des besoins utiles et qu'Oxfam est capable d'agir grâce à ses propres compétences... Dans l'avenir, surtout maintenant que nous (Oxfam GB) avons défini une politique d'abri, il est peu probable que nous puissions à l'avenir, dépenser des fonds aussi importants que lors du tsunami pour mettre en œuvre nos compétences. Notre politique d'abri précise clairement que nous ne devons pas nous occuper de la construction nous-mêmes.'³⁶

Alors que d'autres affiliés pourraient décider de ne plus participer à des activités de construction dans le cadre d'interventions d'urgence futures, à cause d'une quantité moins importante de fonds, la possibilité de participer à des activités de construction n'est pas exclue. Les différentes façons de s'engager dans la construction avec d'autres – à travers le transfert de fonds, la sous-traitance, ou à travers une collaboration rapprochée - a rajouté à la confusion au sein de l'organisation.

Transférer les fonds vers d'autres agences

Si les quantités exceptionnelles des fonds étaient préoccupantes, des stratégies de transfert des fonds vers d'autres réponses humanitaires ont été préférées à un arrêt des récoltes de fonds. Oxfam Amérique a choisi une stratégie très différente de celle des autres Oxfam, clôturant son appel initial pour le tsunami assez rapidement pour lancer une nouvelle pétition qui comprenait des dispositions pour utiliser les fonds dans le cadre d'autres réponses humanitaires. Les affiliés qui récoltent des fonds principalement à travers des pétitions conjointes (comme cela a été le cas avec Oxfam et DEC) ont plus de restrictions et ont des difficultés à clôturer une récolte de fonds si une pétition conjointe est encore active.

Des inquiétudes existent sur le fonctionnement du cycle de financement, comme exprimé par le TEC et d'autres : le cycle des catastrophes, en d'autres termes des pétitions pour la récolte de fonds suivi d'une réponse sur le terrain, ne correspond pas à un

développement à long terme des capacités de réponse pour Oxfam et ses partenaires, ni ne soutient des mesures à long terme pour réduire les risques associés aux catastrophes. Les recommandations clés qui se dégagent des évaluations du tsunami doivent être adressées en dehors des situations d'urgence individuelles et les fonds qu'elles génèrent.

« Reconstruire mieux qu'avant » et « reconstruction plus »

Voulant faire plus que simplement remplacer les biens matériels comme les maisons et les bateaux de pêches, la réponse d'Oxfam au tsunami a plutôt cherché une transformation à long terme les conditions de vie des pauvres et des marginalisées. Oxfam a adopté la devise « reconstruction plus » qui rappelle le slogan « reconstruire mieux qu'avant » (build back better) populaire dans la communauté internationale, mais en mettant l'accent sur la volonté de changer les conditions de vie des personnes vivant dans la pauvreté et les personnes marginalisées par la société. 'La reconstruction doit faire plus que de réinstaller la pauvreté qui sévissait avant le tsunami . Il faut envisager une « reconstruction plus » avec l'objectif spécifique de réduire la pauvreté, assurer une viabilité environnementale, et réduire la vulnérabilité des populations face aux catastrophes futures.'³⁷

Avons-nous reconstruit mieux ? Avons-nous été à la hauteur du slogan « reconstruction plus » ?

Dans une certaine mesure Oxfam 'a été capable de faire plus que de simplement recréer les conditions de pauvreté qui existaient avant le tsunami'. Venir en aide en priorité aux plus pauvres et aux plus marginalisés, aider les femmes à prendre le contrôle de leur vie, et améliorer les capacités des partenaires, sont des exemples où le travail d'Oxfam a permis d'aller plus loin que de simplement maintenir l'état dans lequel la société était avant le tsunami. Cependant, les augmentations de revenus pour les femmes et les améliorations des réductions de risques de catastrophes (DRR) ont été limitées.

Programmes qui sont venus en aide aux plus pauvres aux plus marginalisés

En général, la réponse d'Oxfam est parvenue à adresser les problèmes concernant les populations les plus marginalisées suite au tsunami. Oxfam et ses partenaires ont travaillé avec les communautés de pêcheurs affectés par le tsunami, sur des projets de pêche marine et de source. Oxfam a également travaillé avec les fermiers, les intouchables, les peuples tribaux, les agriculteurs, des pêcheurs de crabes, moules, huîtres, et algues, des salariés, vendeurs, loueurs, migrants,



Des ouvriers travaillent sur le site financé par Oxfam et leur partenaire Education International, pour la reconstruction de l'école Shariputra à Ahangama près de Galle, qui a été sévèrement endommagée par le tsunami. Oxfam finance la réhabilitation/reconstruction de 8 écoles. Celle-ci accueille 1340 élèves âgés de 15 à 18 ans, qui suivent les cours dans des abris temporaires (fournis par UNICEF) en attendant la reconstruction de leur école. La reconstruction de cette école s'est achevée en décembre 2006. Photo : Howard Davies/Oxfam



Parvathy, 50 ans, aide Oxfam à reconstruire des abris pour les personnes qui se sont retrouvés sans abris suite au tsunami. Partout, les communautés sont formées à la reconstruction. Les femmes sont aussi formées au métier de menuiserie. Le village de Vinayapuram, Thirukkovil, près de Ampara, Sri Lanka. Photo : Jerry Galea/Oxfam

squatteurs, les personnes déshéritées, et les femmes et les enfants dans les régions les plus inaccessibles touchées par le tsunami. Les objectifs étaient souvent définis en collaboration avec des organisations communautaires, des institutions locales et d'autres intervenants.

Dans le cadre des programmes de logement en Indonésie, l'équipe-pays a décidé de concentrer ses efforts sur les groupes vulnérables comme les loueurs ou les squatteurs, qui, à cause de leur statut de sans abri, avaient des chances d'être laissés à l'écart des programmes d'assistance au logement. Une campagne de sensibilisation a mené à la mise en œuvre, par l'agence de reconstruction à Aceh BRR, de mesures qui assuraient un logement pour les loueurs et les squatteurs. Une autre campagne a milité pour l'octroi de droits à la propriété de maisons et de terres à des femmes et à des hommes (au lieu de droits exclusivement réservés aux hommes, la coutume pour ce type de biens). Ces activités ont permis de changer le statut quo et ont opéré par contraste à des activités de remplacement de biens qui avaient tendance à remplacer les maisons uniquement pour ceux qui avaient été propriétaires avant le tsunami.

Dans le but d'aider les plus vulnérables en priorité, de l'aide était apportée en priorité aux personnes et aux communautés affectées indirectement par le tsunami et qui auraient été désavantagées par une distribution prioritaire de l'aide aux personnes affectées directement. Par exemple, dans le cadre du programme d'abri au Sri Lanka, des logements à bas prix ont été octroyés « aux plus pauvres des pauvres » dans les communautés affectées par le tsunami ; des gens qui n'avaient pas perdu leurs maisons mais qui risquaient de se retrouver encore plus marginalisés à cause des aides réservées à d'autres membres de la communauté.

Aide au développement des capacités des partenaires

Les organisations partenaires ont amélioré leurs capacités d'action à la fois grâce à l'expérience dans le cadre de la réponse et grâce aux formations multiples et autres initiatives de développement de compétences. Un grand nombre des organisations partenaires ont pris de l'ampleur tout au long de la réponse au tsunami. Il y a des témoignages qui prouvent que cette expansion rapide de certaines organisations partenaires, n'a pas connu de recul depuis la fin de l'intervention et que les formations suivies pendant la réponse ont permises à certains partenaires (l'organisation indienne Dhan Foundation par exemple) d'accéder à d'autres fonds.

Revenus de subsistance et conscientisation féminine

Les programmes sur les moyens de subsistance ont permis aux femmes de gagner plus d'argent 'en général beaucoup de femmes ont pu augmenter leur revenu par rapport à avant le tsunami. Cela bénéficiait à leurs familles, permettant aux enfants, et surtout les filles d'aller à l'école et d'améliorer les conditions au sein du foyer.'³⁸ Cependant, les augmentations de revenus étaient limitées car 'les stratégies d'Oxfam se concentraient sur le rétablissement de la situation économique en se basant sur des activités qui ne nécessitaient pas de compétences particulières et qui ne rapportaient pas beaucoup d'argent'.³⁹ Malgré tout on a pu remarquer à travers la réponse que les femmes avaient pris conscience de leurs droits, qu'elles participaient de manière plus active à la vie de la communauté. Cela n'a pas été le résultat d'un projet en particulier mais plutôt le résultat de l'intégration et de la consultation des femmes au sein des processus de décision.

Réduire les risques futurs

En quelles mesures Oxfam a-t-elle réussi à réduire la vulnérabilité des populations face aux catastrophes futures ? Un petit nombre des projets d'Oxfam ont développé la question de réduction des risques (DRR) de manière sérieuse et efficace comme le PRIME, programme développé à travers l'Indonésie,⁴⁰ le Green Coast multi-country programme a aidé au développement stratégique du gouvernement au Sri Lanka et à soutenu la création de centre de réductions des risques (DRR) en Inde et au Sri Lanka à travers le programme d'Oxfam Amérique pour la réduction des risques des catastrophes et de recherche. Cependant, de manière générale, les mesures de réduction de risques n'ont pas été intégrées de manière constante à travers la réponse. Le consultant responsable de l'évaluation a déclaré avec force qu'Oxfam n'avait pas mis la priorité sur la prévention des risques dans la majorité de ses programmes, élément essentiel pour réduire la vulnérabilité des populations et les risques d'une catastrophe future qui pourrait affecter les pays déjà touchés par le tsunami.

L'importance de la prévention des risques de catastrophes a été soulignée dans le rapport d'évaluation du tsunami élaboré par la Coalition pour l'évaluation du tsunami. Le responsable de la réponse d'urgence auprès de l'agence OCHA de l'ONU a noté au début du rapport : 'Les catastrophes naturelles vont être plus fréquentes dans l'avenir. C'est pourquoi tous les acteurs doivent encourager la réduction des risques et la préparation aux situations d'urgence au niveau des communautés, des pays et au niveau international.'⁴¹ Cet appel est important pour Oxfam.

Le Fonds Tsunami d'Oxfam International : une nouvelle organisation caritative

Pour répondre aux besoins élevés de responsabilité et pour permettre une gestion centralisée de l'énorme quantité de fonds récoltés pour le tsunami, Oxfam a créé une nouvelle organisation caritative : Le Fonds Tsumi d'Oxfam International (OITF). Cet organisme a été créé pendant les premiers mois qui ont suivi le tsunami et a permis une gestion et une coordination de qualité du programme pour le tsunami jusqu'à sa clôture en 2009. L'organisme est constitué d'un conseil d'administration, une équipe de gestion composé de membres des conseils d'administration affiliés, et des directeurs exécutifs.

Les évaluations ont mis en lumière différents points de vue sur la réelle nécessité d'un organisme indépendant pour le Fonds tsunami, mais tous semblaient s'accorder sur l'importance d'avoir une équipe de gestion centralisée pour gérer et coordonner la réponse entre les affiliés pour une telle situation d'urgence. Il était aussi généralement admis qu'Oxfam devrait se préparer pour de futures catastrophes et mettre en place un 'plan d'urgence...prêt à être exécuté',⁴² Oxfam devait en priorité renforcer les capacités de ses structures au niveau des pays pour assurer une réponse efficace.

Décrit droite :
Avec l'aide de travailleurs locaux, Oxfam installe un réservoir de 11 000 mètres cubes d'eau pour faciliter la vie des 128 familles dans le camp de Kinniya, district de Trincomalee, à l'est du Sri Lanka. Auparavant l'eau était distribuée en petites quantités par 5 petits réservoirs disposés à travers le camp. Cette nouvelle installation permet une meilleure distribution de l'eau dans le camp.
Photo : Tori Ray/Oxfam

Chapitre 3

Réflexions et recommandations : principaux thèmes stratégiques pour Oxfam





Collaboration et coordination stratégiques dans l'ensemble de la confédération

« Il est plus facile pour les affiliés de travailler avec les organisations locales sur le principe d'une collaboration bilatérale plutôt que de manière latérale avec d'autres affiliés... Chaque affilié avait mis en place des voies de communication primaires pour renforcer les partenariats avec les organisations locales mais disposait d'une plus faible capacité à s'engager et à tirer des enseignements de la part des [autres] affiliés. »⁴³

Le manque de collaboration entre affiliés a été mis en lumière comme étant un facteur responsable d'une programmation sous-optimale, limitant les échanges d'idées, d'expériences, et de compétences, et réduisant l'étendue des enseignements tirés des programmes d'autres affiliés. Dans de nombreux cas, les équipes des différents affiliés Oxfam, situées dans des bureaux se trouvant dans une même ville, se parlaient rarement, collaboraient encore moins dans le cadre de programmes similaires, et n'assuraient pas de complémentarité entre organisations. Il y eut des exceptions lors desquelles une collaboration entre affiliés se produisit, par exemple dans le cadre d'initiatives pour la défense des intérêts, de modèles de financement entre affiliés et d'ententes pour la gestion de programmes entre affiliés, intégrant un rôle de contrôle, mais les exemples de collaboration stratégique au niveau national furent peu nombreux et rares.

Une plus grande collaboration entre affiliés présente de nombreux avantages. Par exemple, lors d'une période de réévaluation des partenaires en Inde, Oxfam Australie se rendit compte que ses propres outils étaient inadaptés pour l'évaluation des partenariats impliquant un financement de grande ampleur. Oxfam Novib travaille couramment avec des partenaires de grande envergure et des financements relativement importants, et ceci s'illustre dans ses outils d'évaluation des partenariats. Par conséquent, Oxfam Australie emprunta à Oxfam Novib ses outils les mieux adaptés afin d'évaluer ses partenaires indiens.

Il existe des différences d'approche considérables dans l'ensemble de la confédération Oxfam ; chaque affilié dispose de ses propres méthodes et de points forts correspondants. Les différences d'approche s'illustrent au travers de questions comme l'ampleur de l'utilisation du personnel expatrié et le contexte dans lequel ce personnel est utilisé, et des types de partenariats conclus, allant des partenariats avec de petites organisations locales jusqu'aux grandes organisations internationales

et aux partenariats de style contractuel. L'amélioration de la collaboration stratégique au sein de l'organisation aidera à garantir que pour Oxfam un ensemble dans sa globalité génère plus de valeur que la somme de ses composants.

L'évaluation a mis en lumière de nombreux domaines dans lesquels il n'y eut pas de collaboration stratégique entre affiliés, ce qui engendra des difficultés pour le personnel d'Oxfam et ses partenaires. Dans un pays où se déroulait une intervention, il s'agissait de collaborer en termes d'évaluation des besoins, de partage entre secteurs et affiliés des informations obtenues au cours des évaluations, de communication avec les gouvernements au niveau national/local, et d'harmonisation des méthodes techniques (par exemple concernant le type de latrines construites). Plus généralement parlant, dans le cadre de l'intervention suite au tsunami, davantage de collaboration était nécessaire dans de nombreux domaines concernant les niveaux de qualité, les outils permettant de garantir de bonnes pratiques, et les lignes directrices.

Quelques exemples sont présentés ci-dessous.

Partenariats

Chaque affilié fonctionnant avec des méthodes et des systèmes différents, les partenaires peuvent subir les conséquences du manque de coordination stratégique d'OI. Dans un certain nombre de cas, les partenaires locaux travaillaient en partenariat avec plusieurs affiliés Oxfam différents, chacun appliquant des approches, des méthodes de travail, et des formats de reporting différents. Même si l'équipe de gestion du Fonds Tsunami (TFMT) accepta au bout de quelques mois d'adopter le principe « un partenaire, un Oxfam », ceci semble ne pas avoir été appliqué dans les pays d'intervention. Dans certains cas, lorsqu'un affilié mit fin progressivement à son intervention, passant le flambeau de son partenariat à un autre affilié, les partenaires signalèrent des difficultés considérables en termes d'adaptation aux méthodes de travail du nouvel affilié.

Échelles salariales et indemnités de départ

Les différences d'échelles salariales et d'indemnités de départ entre affiliés ont provoqué des conflits entre les équipes du personnel Oxfam. Le rapport sur l'évaluation des moyens de subsistance indique : 'Les différents affiliés mirent en place des échelles salariales différentes... [avec] une corrélation évidente entre les fonds récoltés pour le tsunami par les affiliés, et les échelles salariales qu'ils proposaient... les échelles salariales avaient tendance à octroyer un système de représentation et une influence implicite correspondante... Les affiliés fonctionnant avec des échelles salariales moins élevées se sentaient souvent dominés par

les affiliés versant des salaires plus élevés et percevaient de l'arrogance chez ces derniers. Ceci eut des conséquences désastreuses car cela eut des effets néfastes sur la coordination.⁴⁴ De la même manière, il y eut peu de collaboration stratégique entre affiliés concernant les indemnités de départ, certains ajoutant des éléments à leur discrétion en plus des droits prévus dans chaque pays en cas de départ.

Collaboration entre pays

Dans l'ensemble, le transfert de connaissances, d'expérience, et d'enseignements entre pays, fut très faible, ce qui conduisit à des doublons en termes d'efforts et à des occasions manquées

Préparation stratégique et opérationnelle

La nécessité pour Oxfam d'améliorer son niveau de préparation stratégique et opérationnelle est une question récurrente dans de nombreuses études d'évaluation. L'expérience du tsunami a mis en lumière des faiblesses dans le niveau de préparation, y compris la définition des stratégies, le développement de plans opérationnels ou de principes directeurs, les outils, les conseils pratiques, et les bases de connaissances. La solution permettant de remédier à ces faiblesses se caractérise par une collaboration entre affiliés et au niveau du pays d'intervention, du siège des affiliés et d'Oxfam International.

Parmi les thèmes abordés à la rubrique ci-dessus relative à la collaboration stratégique, beaucoup sont des questions concernant le niveau de préparation, par exemple la collaboration pour le développement de :

- Stratégies, plans opérationnels, ou principes directeurs ;
- Niveaux de qualité minimums et de notes pratiques sur la manière de respecter ces niveaux de qualité ;
- Connaissances institutionnelles et qualités humaines au sein du personnel humanitaire dédié, leur ensemble de compétences, et la disponibilité grâce à des registres de secours efficaces.

Plusieurs domaines d'amélioration du niveau de préparation ont été identifiés dans le cadre de ces études, y compris la nécessité d'établir de solides relations entre affiliés lors des périodes d'accalmie entre les urgences, en établissant préalablement des partenariats en cas d'intervention urgente et en préparant les processus de gouvernance et de gestion afin d'intervenir lors de futures urgences exceptionnelles similaires. L'établissement de solides relations entre affiliés lors des

périodes d'accalmie entre les urgences est perçu comme un élément clé pour garantir que les relations entre le personnel des affiliés pourront résister aux pressions croissantes des interventions d'urgence (rapidité de réaction, utilisation des fonds, communication dans les médias).

L'expérience a prouvé que, en règle générale, les partenariats établis au préalable avec les organisations disposant de solides liens avec les communautés sont plus efficaces et transparents, lors des interventions suite à une catastrophe, que les nouveaux partenariats constitués au moment de l'urgence. Il est nécessaire de réévaluer les partenariats actuels afin de garantir la continuité de leur pertinence. Oxfam doit mettre en place préalablement et efficacement des partenariats pour les pays susceptibles de nécessiter une intervention, et identifier les outils d'évaluation qu'Oxfam utilisera avec ses partenaires actuels, afin de mesurer si leurs systèmes et procédures conviennent au niveau de financement qui pourra être fourni.

L'examen des structures mises en place lors de l'intervention dans le cadre du tsunami recommande l'élaboration d'un « solide plan de réserve en cas de "super urgence" ... prêt à être mis à exécution »⁴⁵ en préparation d'une future urgence d'ampleur similaire à celle du tsunami. Il recommande que le plan de réserve s'appuie sur le modèle d'équipe de gestion centralisée, mis en place lors du tsunami, et comprend le renforcement des mécanismes de coordination entre pays affiliés. Voir les notes complémentaires au paragraphe « Développements actuels et futurs » du chapitre 4 ci-dessous.

Raisonnement à court terme ou à long terme

L'expérience d'Oxfam fut différente d'un pays d'intervention lors du tsunami à l'autre ; dans certains pays, les renouvellements importants de personnel et les emplois à court terme furent des facteurs limitant l'efficacité des équipes pays. Le feedback transmis par le personnel souligne que l'important renouvellement des équipes de direction a engendré 'un raisonnement à court terme et des modifications en termes de priorités et de délais d'intervention, ceci conduisant à une certaine confusion au sein du personnel et à une entrave à la dynamique de mise en œuvre'. L'important renouvellement des équipes de direction fut un frein à la compréhension commune, et les stratégies avant tendance à changer aussi fréquemment que les directeurs. Ce constat s'illustra dans la conclusion d'une évaluation de plus grande envergure menée par le DEC sur l'intervention dans le cadre du tsunami. Cette évaluation estima que 'les agences les



Un hélicoptère militaire indonésien atterrit sur une route à 7 km de Banda Aceh. Cette zone permet d'accéder facilement à la ville. Un garçon transporte un carton de vivres à des habitants qui ont tout perdu, dans un village près de Banda Aceh. Photo : Jim Holmes/Oxfam



plus efficaces furent celles qui transformèrent leurs types d'emploi en contrats à long terme dès le début.⁴⁷

Par opposition à cette expérience, l'analyse des programmes d'Oxfam au Sri Lanka souligne la contribution apportée par la planification et le raisonnement à long terme pour une approche, une stabilité et une efficacité homogènes au niveau de la gestion globale du pays d'intervention : par exemple, lors de la planification de la fin des programmes et lors de la transition de la phase de secours aux phases de réhabilitation et de reconstruction.

Amélioration du soutien aux équipes sur le terrain/comblent les écarts

Écarts entre OI/le siège des affiliés et les équipes sur le terrain : stratégies, conseils et communication

L'expérience du tsunami illustre l'écart entre le développement de lignes directrices, d'outils, et de niveaux de qualité minimums, de stratégies, et de politiques au niveau d'OI ou du siège des affiliés, et les connaissances, les ensembles de compétences et sensibilisation des équipes sur le terrain lors de l'intervention d'Oxfam.

Les études d'évaluation ont mis en lumière de nombreux domaines dans lesquels :

- Des politiques ou stratégies développées par OI ou ses affiliés font défaut alors qu'elles sont nécessaires ; ou
- Les documents à disposition des équipes sur le terrain ne comprennent pas de conseils pratiques nécessaires pour aider ces équipes à réussir la mise en œuvre de ces conseils/politiques/stratégies ; ou
- La communication et le transfert de connaissances relatives aux politiques, stratégies, outils, conseils, et meilleures pratiques entre le siège des affiliés ou les groupes OI et les personnes effectivement chargés de la gestion et de la mise en œuvre des programmes sur le terrain sont très faibles.

Ces écarts purent être constatés de différentes manières, par exemple :

Dans le domaine de la transparence d'Oxfam envers ses bénéficiaires : Bien que la finalité de la politique de transparence d'Oxfam fut bien comprise, 'des écarts importants purent être constatés quant à la manière concrète de garantir la transparence de l'intervention, par exemple l'intégration opérationnelle de la politique et des principes en terme d'activités clairement indiquées dans les plans de travail

(avec le budget)... Les principes de transparence ne furent pas traduits dans les langues locales et aucune liste de pointage ne fut créée pour être utilisée sur le terrain, sauf au Sri Lanka où ceci eut lieu dans une certaine mesure'.⁴⁸ De même, en matière de contrôle et d'évaluation (M&E, monitoring & evaluation), ce qui était nécessaire était 'un "plan opérationnel" pour transformer la structure [M&E] en quelque chose de pratique'.⁴⁹

Concernant la défense des intérêts, bien que le guide d'Oxfam GB dans ce domaine fut adopté par la TACT (Tsunami Advocacy Coordination Team, équipe de coordination de la défense des intérêts dans le cadre du tsunami) d'OI et la HACT (Humanitarian Accountability Coordination Team, équipe de coordination de la transparence humanitaire), et étayé par des documents issus du site Intranet d'Oxfam, la connaissance et la sensibilisation à ces lignes directrices et outils étaient absentes dans certains pays. L'un des directeurs pays signala un total manque de lignes directrices à disposition (ou un manque de sensibilisation à celles-ci) dans le cadre du développement d'initiatives de défense des intérêts au niveau local.

Certains problèmes furent exacerbés par l'arrivée de nombreuses nouvelles personnes souvent sans expérience au sein du personnel, en particulier à Aceh où cette expansion fut la plus importante. Pour le personnel, qu'il s'agisse des anciens ou des nouveaux venus, des problèmes existaient :

Au niveau des programmes sur les moyens de subsistance : 'L'équipe dédiée aux moyens de subsistance connut dès le début des difficultés pour définir une stratégie. Les longs débats sur la faisabilité des activités CFW (cash for work, argent contre travail) et ensuite sur les mérites relatifs des subventions ou des prêts, conduisirent à une situation dans laquelle, ironiquement, le premier programme CFW fut lancé par du personnel non dédié aux moyens de subsistance. L'équipe rencontra des difficultés en raison du manque de référence à ce que l'approche "habituelle" d'Oxfam devrait être'.⁵⁰

Sur les questions d'égalité entre hommes et femmes : 'Il fut souvent supposé que les plans et politiques, y compris en matière d'intégration de la notion d'égalité entre hommes et femmes, furent menés sur le terrain. Ce ne fut pas nécessairement le cas'.⁵¹ Même si de nombreuses formations furent dispensées, l'évaluation la notion d'égalité entre hommes et femmes souligne le manque de compétences et d'expérience chez les nouvelles personnes recrutées comme facteur important ayant contribué à ce problème.

Du personnel d'Oxfam et des villageois se retrouvent autour du bupati, préfet du district, dans un camp de déplacés des villages de Pace et Meunasah Lhok dans le sous-district de Lhoong, Aceh. Oxfam vient en aide aux villageois qui ont demandé une assistance de l'Etat pour l'obtention de terres. Toutes leurs terres ont été inondées. Photo : Jim Holmes/Oxfam

L'expérience du tsunami a démontré les réels effets de certains facteurs sur le personnel d'Oxfam sur le terrain et sur leur aptitude à fournir des programmes de qualité, notamment :

- La confusion quant aux stratégies et politiques ;
- Le manque de connaissances sur la manière de mettre en œuvre concrètement les structures, stratégies, etc. ;
- La faible connaissance des guides et des outils de référence.

Tous ces facteurs ont des conséquences négatives pour les principaux clients d'Oxfam en tant qu'organisation, à savoir les populations pauvres et marginalisées se retrouvant dans des situations d'urgence humanitaire et qui sont touchées par :

- Les retards de livraison, pendant que le personnel sur le terrain discute des mérites relatifs des programmes « food-for-work » (nourriture contre travail) ou « cash-for-work » (argent contre travail), cherche des conseils pour concevoir des outils d'enquête sur la défense des intérêts, ou repart de zéro par lui-même ;
- Les programmes qui ne sont pas adaptés ou qui sont mis en œuvre selon de faibles de niveaux de qualité ;
- L'impossibilité de faire en sorte qu'Oxfam rende des comptes au niveau local car le personnel d'Oxfam n'a pas mis en œuvre les mesures nécessaires pour rendre cela possible.

Même s'il est reconnu que le tsunami représenta une situation d'urgence exceptionnelle et que de nombreuses nouvelles personnes participèrent aux programmes, le personnel d'Oxfam en place depuis longtemps connut également les mêmes problèmes et risque d'y être à nouveau confronté lors de futures urgences si Oxfam n'agit pas pour combler ces écarts.

Voici quelques suggestions pour combler les écarts de cette nature :

- Améliorer considérablement la communication interne et le transfert de connaissances entre, d'une part, Oxfam International et le siège des affiliés, et, d'autre part, le personnel sur le terrain, en transmettant les politiques, stratégies, conseils, et outils développés au niveau d'OI ou du siège des affiliés ;
- Veiller à ce que les politiques et les stratégies soient étayées de conseils pratiques pour leur mise en œuvre ;
- Renforcer systématiquement les processus d'intégration et de formation des nouvelles recrues ;
- Réaliser régulièrement des évaluations du personnel sur le terrain en termes de sensibilisation, de connaissances et d'utilisation d'outils adaptés et de lignes directrices.

Garantir une qualité d'intervention homogène

Lors de l'intervention d'Oxfam et de ses partenaires suite au tsunami, les évaluations permirent de constater d'excellentes pratiques adoptées par du personnel motivé, compétent et expérimenté, et saluées par d'autres acteurs de la communauté humanitaire. Toutefois, un important manque d'homogénéité fut également identifié dans toute l'organisation et dans les pays d'intervention, en relevant des exemples de travaux de mauvaise qualité réalisés sans s'appuyer sur le savoir collectif d'Oxfam (ou de la communauté humanitaire) en termes de meilleures pratiques. L'un des plus grands défis d'Oxfam concernant les travaux qui seront menés à l'avenir est de garantir l'homogénéité de la qualité de son intervention humanitaire



Banda Aceh porte le poids du tsunami et du tremblement de terre qui l'a précédé. La destruction des infrastructures a été pratiquement totale. Photo : Jim Holmes/Oxfam



4

Chapitre

Récents développements chez Oxfam, et cap sur l'avenir

Développements au niveau des travaux humanitaires d'Oxfam lors de la période d'intervention suite au tsunami

Comme de nombreuses autres ONG, Oxfam est une organisation connaissant une évolution rapide et qui continue à investir pour accroître ses compétences et ses capacités dans le cadre des interventions humanitaires. Depuis la création en 2003 de son Humanitarian Consortium Management Group (groupe de gestion du consortium humanitaire, organisme entre affiliés, chargé des interventions humanitaires), des développements considérables ont eu lieu chez Oxfam International et au niveau du siège des affiliés. Par exemple :

- Un « processus de distanciation » : mécanisme visant à négocier des rôles et des responsabilités entre affiliés pour garantir que l'affilié Oxfam dirigeant les opérations dispose de capacités maximums lors d'une intervention humanitaire ;
- Le développement de registres de secours humanitaire pour veiller à ce que le personnel compétent et expérimenté soit déployé sur les lieux des nouvelles situations d'urgence ;
- Le développement d'un réseau de responsables en cas d'urgence et de groupes de travail thématiques spécialisés au niveau des différents affiliés ;
- Le développement des politiques et des stratégies d'OI et des membres affiliés (comme la politique de partenariat d'OI), et le développement de conseils pratiques et d'outils (comme les nouvelles lignes directrices révisées en matière de planification des mesures d'urgence), inscrits dans le Dossier Humanitaire d'Oxfam et concrétisés par des documents comme les guides et manuels d'urgence des affiliés.

Bien que ces développements soient considérables et illustrent la constante évolution des travaux humanitaires d'Oxfam, que ce soit au niveau d'OI ou des systèmes et structures au sein de ses affiliés, leurs effets ne se manifestèrent que partiellement lors de l'intervention suite au tsunami. Certaines mesures permirent toutefois de soutenir l'intervention spécifiquement, comme le développement de l'équipe centralisée de gestion du Fonds Tsunami (TFMT) et les améliorations de la coordination dans les pays par les affiliés Oxfam au cours de cette période.

Développements actuels et futurs

Au moment de la rédaction de ce rapport, des initiatives qui auront des effets considérables sur les futures interventions d'urgence sont en cours au sein d'Oxfam. Un cadre d'intervention lors des

Photo à gauche : Des filles jouent devant leur tente dans le camp de déplacés de Lapang à Meulaboh. Ici, les enfants n'ont pas beaucoup d'activités. Quelques mois seulement après le tsunami, des écoles ont ouvert leurs portes, et les enfants ont pu reprendre la classe. Photo : Jim Holmes/Oxfam

futures situations d'urgence a été développé en s'appuyant sur les enseignements tirés du tsunami. En outre, la confédération a entrepris un processus de rationalisation de ses activités, en lançant une structure de gestion unique (au lieu d'une structure d'affiliés Oxfam indépendants) au niveau du pays, ceci afin d'améliorer les économies réalisées et d'accroître l'impact. En même temps, un processus est en cours afin de focaliser la majorité des investissements et la croissance des capacités d'Oxfam dans deux secteurs : d'une part, l'eau, les installations sanitaires et l'hygiène, et d'autre part, les « moyens de subsistance vulnérables ». En concentrant ses investissements, Oxfam s'attend à une période de croissance au sein des affiliés, qui devrait se traduire par des niveaux de compétences organisationnelles extrêmement élevés dans ces domaines.

Le défi posé par les évaluations

Les développements au sein d'Oxfam depuis le tsunami, ainsi que ceux toujours en cours, visent tous à améliorer la qualité de l'intervention humanitaire de l'organisation. La série d'évaluations suite au tsunami a le même objectif, grâce à des recommandations pour mettre en place des changements à différents niveaux de la confédération. Le défi que doit relever Oxfam est de savoir comment réagir suite à ces recommandations, par l'intermédiaire des processus actuellement en cours et grâce à de nouvelles initiatives de changement.

Comme le souligne l'étude de gestion des évaluations : 'Il fut (...) craint que, même si l'exercice [d'évaluation] était susceptible d'identifier les enseignements pouvant être tirés de l'expérience d'Oxfam dans le cadre de son intervention suite au tsunami, sa culture organisationnelle ne permit pas de profiter pleinement de ces enseignements ou de les répercuter en réels changements au niveau des politiques et des pratiques.'⁵²

Pour la direction et le personnel dans toute la confédération, le défi à relever est d'apporter la preuve que ces inquiétudes ne sont pas fondées.

Épilogue

En octobre 2009, alors que ce rapport était en cours de rédaction, une série de catastrophes naturelles frappa l'Asie du Sud-Est, dans le cadre desquelles Oxfam et ses partenaires sont en train d'intervenir. Un tremblement de terre à Sumatra (Indonésie) détruisit les alentours de la ville de Padang, tuant 1 100 personnes⁵³ et laissant environ 500 000 personnes sans domicile.⁵⁴ La tempête tropicale Ketsana et le typhon Parma dévastèrent les Philippines, affectant plus de 5 millions de personnes, déplaçant 325 000 personnes et en tuant 360, et laissant de vastes inondations sur son sillage avant de poursuivre son chemin vers le Vietnam et le Laos où ils provoquèrent des dégâts considérables. Un tremblement de terre d'une magnitude de 8,3, à près de 200 km des côtes des Samoa, provoqua un tsunami donnant lieu à des dégâts considérables dans les zones situées à basse altitude aux Samoa, aux Samoa américaines, et aux Tonga, et tuant plus de 170 personnes.⁵⁵

Oxfam et ses partenaires ont beaucoup de travail ; il nous faut donc tirer les enseignements du passé et relever les défis suscités par les situations d'urgence présentes et futures.

Philip Horgan, Coordinateur M&E du Fonds Tsunami d'Oxfam International, décembre 2009



Ina Wira, âgée de 27 ans, porte des " cabosses " de cacao récoltées dans son jardin dans le village de Satelit, sur l'île de Nias. Elle extrait les fèves pour les laisser sécher avant de les vendre à des négociants. Cette récolte, comme le café, est à la base des revenus de sa famille. Oxfam travaille avec Ina et d'autres agriculteurs de cette région, pour les aider à augmenter leur rendement et à atteindre de meilleurs prix sur le marché. Photo : Jim Holmes/Oxfam



Annexe 1. Méthodologie d'évaluation

L'évaluation du tsunami se déroula de l'automne 2008 à l'été 2009, alors que les activités d'Oxfam liées au tsunami touchaient à leur fin. L'objectif du processus d'évaluation était double : premièrement, permettre à Oxfam de réfléchir et de tirer des enseignements par la pratique suite à son intervention dans le cadre du tsunami, pour ainsi améliorer son intervention lors d'urgences futures, et deuxièmement, de rendre des comptes aux personnes ayant fourni des fonds (principalement le grand public), aux bénéficiaires, et aux autres parties prenantes, en partageant les informations obtenues.

L'évaluation fut constituée de 14 études thématiques couvrant la majorité des travaux d'Oxfam lors de son intervention suite au tsunami. Le seul domaine non couvert par l'évaluation fut l'éducation, mais quelques précisions sur les travaux réalisés dans le secteur de l'éducation figurent au chapitre 1. Pour garantir un point de vue indépendant, 12 études d'évaluation thématiques sur 14 furent menées par un ou plusieurs consultants indépendants, les exceptions étant l'étude de la transparence d'entreprise (Corporate Accountability) et l'étude des questions de financement et des finances (Funding and Finance), qui furent coordonnées par les membres du secrétariat de l'OITF. La liste complète de la série d'évaluations et les informations relatives aux auteurs figurent sur la page de couverture intérieure de ce rapport.

Chaque étude thématique s'appuya sur 3 méthodologies principales :

- Une étude des précédents documents d'analyse et évaluations d'Oxfam ;
- Des ateliers avec Oxfam et le personnel d'organisations partenaires ayant participé à l'intervention suite au tsunami, à Chennai (Inde) et Colombo (Sri Lanka) ;
- Des enquêtes supplémentaires et des entretiens avec Oxfam et le personnel de ses partenaires.

Parmi l'immensité des travaux réalisés par Oxfam dans les différents pays, nous avons demandé aux responsables des évaluations d'analyser les programmes en profondeur pour identifier les domaines qu'il convient de saluer mais aussi ceux qui furent loin d'être parfaits, et qui donnèrent lieu à de nombreux enseignements et recommandations sur les changements à apporter. Chaque étude rassembla tous les enseignements tirés auprès des affiliés Oxfam et des pays d'intervention.

Références

- ¹ TEC (2006) 'Joint Evaluation of the International Response to the Indian Ocean Tsunami'.
- ² ibid
- ³ Jan Egeland, Emergency Relief Coordinator, UNOCHA, Keynote Address at Launch of TEC Synthesis Report, 14 July 2006
- ⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Free_Aceh_Movement
- ⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Liberation_Tigers_of_Tamil_Eelam
- ⁶ Oxfam (2008) 'Learning about Transition Programming in Aceh and Nias'.
- ⁷ DEC (2005) 'Independent Evaluation of the DEC Tsunami Crisis Response', Final Report, November 2005, T. Vaux (Team Leader).
- ⁸ John Cosgrave/TEC (2005) 'Initial Findings'.
- ⁹ Oxfam (2005) 'The Asian Tsunami: The challenge after the Jakarta summit', briefing paper, 7 January 2005.
- ¹⁰ 'Farm' or 'farming' sector.
- ¹¹ The term 'coastal non-farm economy (CNFE)' is used to refer to any activity associated with waged work or self-employment in income-generating activities (including in-kind income) which is not agricultural but is located in coastal areas. The CNFE sector encompasses self-employment, micro, small, or medium-sized enterprises (SMEs), and trade activities.
- ¹² Rajan Alexander (2009), Livelihoods Review.
- ¹³ World Bank website, South Asia. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/SOUTHASIAEXT/0,,contentMDK:21789689~pagePK:2865106~piPK:2865128~theSitePK:223547,00.html>
- ¹⁴ Annette Salkeld (2009) Gender Review
- ¹⁵ Ibid.
- ¹⁶ Oxfam (2007) Final Report, Aceh Besar.
- ¹⁷ DEC (2005) 'Independent Evaluation of the DEC Tsunami Crisis Response', Final Report, November 2005, T. Vaux (Team Leader).
- ¹⁸ Rajan Alexander 2009 Livelihoods Review.
- ¹⁹ Annette Salkeld (2009) Gender Review.
- ²⁰ Ibid.
- ²¹ Palmer (2005) Post-tsunami shelter paper, second draft.
- ²² OI Shelter Evaluation, Southern India (2008)
- ²³ Sarbjit Singh Sahota and Dave Hodgkins (2009) Shelter Review.
- ²⁴ Alasdair Collins (2009) Advocacy Review.
- ²⁵ Stuart Kenward (2009) Partnership Review.

Umar tient dans sa main des clous de girofle. Mohemet Latheef, 57 ans, et sa femme Umar ont 5 enfants. Ils ont reçu en espèces 10 000 roupies de SWOAD, organisation locale partenaire d'Oxfam, pour reconstruire leur petite entreprise d'emballage d'épices qu'ils font marcher dans leur abri temporaire. Photo : Howard Davies/Oxfam

- ²⁶ Annette Salkeld (2009) Gender Review.
- ²⁷ Often skills in community engagement, participatory methods, gender, and other social aspects are referred to as 'soft' skills, while engineering, construction, logistics, and agricultural extension are considered 'hard' skills.
- ²⁸ Alasdhair Collins (2009) Advocacy Review.
- ²⁹ Ravinder Kumar/Catalyst Management Systems (2009) Downward Accountability Review.
- ³⁰ Though partnerships need to be reassessed if switching from development to emergency assistance or drastically changing the scale of projects.
- ³¹ Tsunami Evaluation Coalition (TEC) (2006) 'Synthesis Report of the Joint Evaluation of the International Response to the Tsunami'.
- ³² Ibid.
- ³³ Oxfam (2008) 'Learning about Transition Programming in Aceh and Nias'.
- ³⁴ Rajan Alexander (2009), Livelihoods Review, quoting Oxfam staff.
- ³⁵ Oxfam (2009) 'Tsunami Learning Review: Learning About Transition in Sri Lanka.'
- ³⁶ Sarbjit Singh Sahota and Dave Hodgkins (2009) Shelter Review.
- ³⁷ Oxfam (2005) 'The Asian Tsunami: Three Weeks On', Oxfam Briefing Note, 14 January 2005.
- ³⁸ Annette Salkeld (2009) Gender Review.
- ³⁹ Rajan Alexander (2009) Livelihoods Review.
- ⁴⁰ PRIME: 'Preparedness, Response, Influence of Policy: a Model for Emergencies'.
- ⁴¹ Keynote address at launch of TEC Synthesis Report, Geneva, 14 July 2006.
- ⁴² Geoffrey Salkeld (2009) OITF Architecture and Structure Review.
- ⁴³ Rajan Alexander (2009) Livelihoods Review (analyse sur les moyens de subsistance).
- ⁴⁴ Ibid.
- ⁴⁵ Geoffrey Salkeld (2009) Architecture and Structure Review (analyse de l'architecture et des structures).
- ⁴⁶ Rajan Alexander (2009) Livelihoods Review (analyse sur les moyens de subsistance).
- ⁴⁷ DEC (2005) Tsunami Synthesis Evaluation (évaluation de synthèse dans le cadre du tsunami).
- ⁴⁸ Ravinder Kumar/Catalyst Management Systems (2009) Downward Accountability Review (analyse de la transparence vers le bas).
- ⁴⁹ Catherine Lowery (2009) Monitoring and Evaluation Review (étude du contrôle et des évaluations).

- ⁵⁰ Rajan Alexander (2009) Livelihoods Review (analyse sur les moyens de subsistance).
- ⁵¹ Annette Salkeld (2009) Gender Review (analyse sur l'égalité entre hommes et femmes).
- ⁵² Simon Harris (2009) Management Review (étude de la gestion).
- ⁵³ BBC News, 1er octobre 2009. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/8284208.stm>
- ⁵⁴ A. Leithead, Chance survivors of Sumatra quake (les miraculeux survivants du tremblement de terre de Sumatra), BBC, 8 octobre 2009. http://news.bbc.co.uk/1/hi/programmes/from_our_own_correspondent/8296472.stm
- ⁵⁵ BBC News, 5 octobre 2009. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/asia-pacific/8289959.stm>

Série d'études sur l'intervention d'Oxfam pour le tsunami:
Partie 8 Évaluation de la Réduction des Risques de Catastrophes

Série d'études sur l'intervention d'Oxfam pour le tsunami:
Partie 9 Évaluation des partenaires et des partenariats

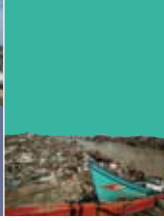
Série d'études sur l'intervention d'Oxfam pour le tsunami:
Partie 10 Évaluation du programme de suivi de la mise en oeuvre et d'évaluation

Série d'études sur l'intervention d'Oxfam pour le tsunami:
Partie 11 Évaluation de la communication

Série d'études sur l'intervention d'Oxfam pour le tsunami:
Partie 12 Évaluation des dons et des financements

Série d'études sur l'intervention d'Oxfam pour le tsunami:
Partie 13 Évaluation de la gestion

Série d'études sur l'intervention d'Oxfam pour le tsunami:
Partie 14 Évaluation de l'architecture et de la structure du Fonds d'Oxfam International pour le Tsunami



Série d'études sur l'intervention d'Oxfam pour le tsunami:
Partie 1 Évaluation des moyens de subsistance apportés

Série d'études sur l'intervention d'Oxfam pour le tsunami:
Partie 2 Évaluation de l'aide dans le domaine de la Santé Publique

Série d'études sur l'intervention d'Oxfam pour le tsunami:
Partie 3 Évaluation de l'habitat d'urgence

Série d'études sur l'intervention d'Oxfam pour le tsunami:
Partie 4 Évaluation de la parité homme-femme

Série d'études sur l'intervention d'Oxfam pour le tsunami:
Partie 5 Évaluation des comptes au niveau du terrain

Série d'études sur l'intervention d'Oxfam pour le tsunami:
Partie 6 Évaluation des comptes de l'ONG

Série d'études sur l'intervention d'Oxfam pour le tsunami:
Partie 7 Évaluation des campagnes de sensibilisation

Oxfam International est une confédération de quatorze organisations travaillant ensemble dans plus de 100 pays, afin de trouver des solutions durables à la pauvreté et à l'injustice : Oxfam Allemagne, Oxfam Amérique, Oxfam Australie, Oxfam en Belgique, Oxfam Canada, Oxfam France - Agir Ici, Oxfam Grande-Bretagne, Oxfam Hong-Kong, Intermón Oxfam (Espagne), Oxfam Irlande, Oxfam Mexique, Oxfam Novib (Pays-Bas), Oxfam Nouvelle-Zélande et Oxfam Québec. Pour plus d'informations, veuillez contacter les agences par téléphone ou par écrit, ou visitez le site www.oxfam.org

Oxfam Allemagne : www.oxfam.de

Oxfam Amérique : www.oxfamamerica.org

Oxfam Australie : www.oxfam.org.au

Oxfam-en-Belgique : www.oxfamsol.be

Oxfam Canada : www.oxfam.ca

Oxfam France - Agir ici : www.oxfamfrance.org

Oxfam GB : www.oxfam.org.uk

Oxfam Hong-Kong : www.oxfam.org.hk

Intermón Oxfam (Espagne) : www.intermonoxfam.org

Oxfam Irlande : www.oxfamireland.org

Oxfam Mexique : www.oxfammexico.org

Oxfam Nouvelle-Zélande : www.oxfam.org.nz

Oxfam Novib (Pays-Bas) : www.oxfamnovib.nl

Oxfam Québec : www.oxfam.qc.ca

Secrétariat d'Oxfam International: Suite 20, 266 Banbury Road, Oxford, OX2 7DL, Royaume-Uni **Tél.** : +44 1865 339100 **Email** : information@oxfaminternational.org
Site Web : www.oxfam.org

Pour connaître les coordonnées des bureaux de défense des intérêts d'Oxfam International, veuillez consulter le site Web du Secrétariat d'Oxfam International, ou envoyer un courrier électronique. **Email** : advocacy@oxfaminternational.org

Organisations liées à Oxfam

Bureau de campagne d'Oxfam International et de l'Ucodep (Italie)

Email : ucodep-oi@oxfaminternational.org

Membres observateurs d'Oxfam

Les organisations suivantes sont actuellement des membres observateurs d'Oxfam International, travaillant dans la perspective d'une éventuelle affiliation complète :

Oxfam Japon www.oxfam.jp

Oxfam Inde www.oxfamindia.org

Le Fonds Tsunami d'Oxfam International est une entreprise à responsabilité limitée immatriculée en Angleterre et au Pays de Galles sous le numéro 5401107, ainsi qu'une organisation caritative portant le numéro 1108700. Le siège social est situé Suite 20, 266 Banbury Road, Oxford OX2 7DL, Royaume-Uni.