

# LE POUVOIR CITOYEN CONTRE LA PAUVRETÉ

Plan stratégique d'Oxfam 2013-2019



**OXFAM**



## TABLE DES MATIÈRES

### 1. AVANT-PROPOS

Avant-propos	5
La vision d'Oxfam	6
Le pouvoir citoyen contre la pauvreté	7
Les principes directeurs d'Oxfam	10

### 2. SIX OBJECTIFS POUR CHANGER NOTRE MONDE

Introduction	13
Objectif 1. Le droit de se faire entendre : revendication citoyenne du droit à une vie meilleure	14
Objectif 2. Promotion de la justice entre les femmes et les hommes	15
Objectif 3. Sauver des vies, aujourd'hui et demain	16
Objectif 4. Alimentation durable	17
Objectif 5. Partage équitable des ressources naturelles	18
Objectif 6. Financement du développement et universalité des services essentiels	19

### 3. SIX OBJECTIFS POUR CHANGER NOTRE FAÇON D'OPÉRER

Introduction	22
Objectif opérationnel 1. Création d'un réseau mondial d'influence	23
Objectif opérationnel 2. Qualité des programmes et suivi-évaluation-apprentissage (MEL)	24
Objectif opérationnel 3. Renforcement de la redevabilité	25
Objectif opérationnel 4. Investissement dans les ressources humaines	26
Objectif opérationnel 5. Efficacité par rapport aux coûts	27
Objectif opérationnel 6. Stratégie de financement	28

### 4. CRITÈRES DE RÉFÉRENCE ET BUDGET

Mesurer l'impact de notre travail pour les personnes en situation de pauvreté	30
Financer l'ambition du présent plan stratégique de réduire la pauvreté	30
Glossaire des abréviations	31

# 1. AVANT-PROPOS



**Oxfam a une vision, celle de neuf milliards de personnes vivant de manière équitable et à l'abri de l'injustice de la pauvreté, sur une planète dont les ressources naturelles permettent d'assurer leur subsistance.**

Pour réaliser cette vision, il va falloir surmonter des difficultés considérables et complexes dans un monde de plus en plus instable. En 2050, la planète comptera deux milliards d'habitants de plus qu'aujourd'hui. Or nous dilapidons des ressources naturelles précieuses et les inégalités se creusent entre les pays riches et pauvres et au sein de chaque pays.

Les ressources, les moyens et les connaissances sont là en suffisance pour résoudre ces problèmes, pourtant nos responsables peinent à trouver le courage politique de s'y attaquer. Le fléau de la pauvreté exige d'apporter une réponse morale concrète et énergique à ses causes et à ses conséquences sur la vie des gens. Il est urgent de changer de cap.

Les gouvernements nationaux et les organisations internationales se dérobent de plus en plus à leur responsabilité de répondre aux grands enjeux, souvent compromise par une faiblesse ou un opportunisme politique et des intérêts particuliers puissants. L'évolution de la dynamique des pouvoirs dans le monde crée de nouvelles lignes de fracture entre les pays riches et les pays pauvres sur des questions planétaires majeures, telles que les échanges commerciaux et le changement climatique, qui touchent les pays en développement.

Véritable catastrophe en devenir, le dérèglement climatique a déjà des effets alarmants. Pourtant, toute action significative est suspendue. Le réchauffement climatique porte préjudice et inflige des souffrances aux communautés vulnérables qui se voient confrontées à une multiplication des catastrophes climatiques et à la volatilité des prix alimentaires. Un accès inéquitable aux ressources naturelles – la terre, l'eau et l'énergie – aggrave les inégalités dont les plus démunis sont les premières victimes.

L'indignation publique grandit face à la malhonnêteté et aux abus des entreprises qui ont conduit à la crise du système financier international et face aux gouvernements corrompus qui agissent sans rendre de compte, manquent à leur devoir de protection des personnes vulnérables et exacerbent les injustices. Les excès des pays riches, alimentés par des prêts irresponsables, ont plongé le monde sous une chape d'austérité qui étouffe des régions entières, avec des conséquences sociales tragiques. Les pays en développement font face à une baisse de la quantité et la qualité

de l'aide accordée par nombre de pays donateurs. De partout dans le monde fusent des appels au changement particulièrement ardents, lancés par des jeunes privés d'avenir dans leur pays, riche ou pauvre. Les enjeux sont tellement importants que le monde ne peut pas se permettre de se réinstaller dans le statu quo. Le pouvoir citoyen sera en définitive indispensable pour trouver une nouvelle trajectoire de sortie plus durable de la pauvreté.

Les raisons d'espérer sont nombreuses. Le rejet de l'« ancien » paradigme de la croissance économique ouvre la voie à de nouvelles idées et approches qui favorisent un avenir juste et durable. L'éradication de l'extrême pauvreté et des inégalités est à la portée de cette génération-ci. Le renforcement du progressisme des gouvernements, de l'efficacité des organismes internationaux et de la responsabilité sociale des entreprises constituera un facteur important, mais les conditions de vie s'améliorent principalement grâce à la capacité des citoyens – hommes et femmes – à revendiquer leurs droits fondamentaux, à infléchir la tendance à l'inégalité et à élaborer ensemble leurs propres solutions.

Pour créer une volonté politique de changement, il faut que les citoyens, les associations et les alliances unissent leurs efforts par-delà les continents, le fossé entre pays riches et pays pauvres, et les barrières sociales pour porter le changement aux échelons local et mondial. Nous viserons une redistribution permettant une plus grande égalité de revenu et de pouvoir pour les populations pauvres, couplée à la solidarité des habitants des pays riches se sentant concernés et s'efforçant de changer les politiques et les comportements de leur gouvernement. La réussite procédera des partenariats qui rattachent l'action locale et nationale aux changements à l'échelle internationale. Il sera essentiel que les organisations influentes, comme Oxfam, mettent tout en œuvre pour protéger l'« espace politique » laissé aux mouvements et organisations populaires, un espace de plus en plus menacé dans le monde.

Le plan stratégique d'Oxfam à l'horizon 2019 a l'ambition d'inscrire les communautés locales et les voix des femmes, des hommes et des jeunes au cœur du changement. Par leur dialogue avec les gouvernements et les entreprises, mais aussi par la pression qu'elles exercent sur ceux-ci, et à la faveur de programmes concrets et porteurs de développement, de dignité et de bien-être, ces voix représentent notre meilleur espoir de mettre fin à la discrimination, à l'exclusion et à l'injustice de la pauvreté.

## LA VISION D'OXFAM

Oxfam aspire à un monde juste et sans pauvreté, un monde dans lequel hommes et femmes peuvent influencer les décisions qui ont une incidence sur leur vie, exercer pleinement leurs droits et assumer leurs responsabilités de citoyens à part entière d'un monde dans lequel tous les êtres humains sont considérés et traités sur un pied d'égalité.

Le but ultime d'Oxfam est de mettre fin à l'injustice de la pauvreté.

Pendant la durée du présent plan stratégique, jusqu'en 2019, nous souhaitons voir confortés les progrès accomplis, à l'aune des niveaux de revenu et d'égalité, au cours des dix dernières années en matière de réduction de la pauvreté. Les gens sortis de la pauvreté devraient parvenir à un bien-être permanent sans y rebasculer. Les résultats obtenus dans le cadre des objectifs du Millénaire pour le développement (et du cadre successeur après 2015) devraient s'inscrire dans la durée et être irréversibles.

La réduction de la pauvreté et des inégalités se sera accélérée dans l'ensemble des pays, notamment dans les économies émergentes (telles que la Chine et l'Inde), les pays à faible revenu et les États fragiles, mais aussi dans les pays de l'OCDE où le fléau de l'inégalité risque de gangrener les générations futures. Cela implique que nous devons trouver les moyens de toucher les personnes très pauvres à la limite de la survie.

Notre but est d'arriver à une baisse considérable de la pauvreté parmi les femmes et d'autres groupes d'exclus. Dans tous les pays, la protection sociale doit être le fondement des stratégies de lutte contre la pauvreté.

Les revenus ne doivent pas progresser au détriment des droits humains et du bien-être, ce qui est par exemple le cas lorsque des personnes perçoivent certes de meilleurs revenus, mais doivent encore travailler 90 heures par semaine dans un environnement pollué, ou que des migrants se voient privés de leurs droits dans un pays étranger.

La réduction de la pauvreté ne doit pas dépouiller la prochaine génération et doit s'opérer de manière durable, sans aggraver le changement climatique.

## LE POUVOIR CITOYEN CONTRE LA PAUVRETÉ

Aujourd'hui, un milliard d'hommes et de femmes, sur les sept milliards d'habitants de la planète, vivent dans une situation d'extrême pauvreté qui pourrait être évitée. En une seule génération, la population mondiale passera à neuf milliards de personnes et 90 % de ces deux milliards supplémentaires risquent de naître dans la pauvreté.

Le défi de notre génération consiste donc à trouver le moyen d'écartier ce risque. Comment réduire l'extrême pauvreté, faire progresser les droits des individus et équilibrer les écosystèmes nécessaires à la vie humaine en même temps que les systèmes économiques porteurs de richesse ? La réponse est simple : la justice, une utilisation équitable des ressources naturelles de la planète, une économie mondiale qui réduit les inégalités, un monde non discriminatoire à l'égard des femmes ou des minorités.

La contribution d'Oxfam réside dans son approche intégrée : nous nous attaquons aux causes de la pauvreté à l'échelon local, national et international. Oxfam sauve des vies lors des crises humanitaires et œuvre au développement auprès des communautés, tout en reliant l'action locale à des campagnes déterminantes construites à partir de notre plaidoyer en faveur de politiques et de pratiques essentielles à mettre en place pour la justice et le bien-être. L'un ne pourrait pas être mené à bien sans l'autre ; Oxfam a constaté l'efficacité de cet échec de l'initiative et du partenariat avec d'autres acteurs, dans le dialogue ou dans la contestation.

L'attention s'est déplacée lorsqu'il est devenu clair que, bien plus qu'un simple manque de revenus, l'exclusion, les inégalités et les injustices sont les maux à combattre. Les solutions les plus efficaces résident dans le fait que les citoyennes et les citoyens revendiquent leurs droits à des moyens de subsistance et à un travail décent, conjuguant leurs efforts pour améliorer les niveaux de vie et réduire la vulnérabilité. Oxfam s'emploie à permettre aux individus de devenir des membres respectés et parfaitement intégrés de leur société et de leur économie. Pour ce faire, nous collaborons avec les communautés, nous militons auprès des gouvernements nationaux en faveur du changement ou menons campagne à l'échelon mondial afin que les politiques des pays riches ne créent ou ne perpétuent plus l'injustice de la pauvreté.

Des priorités récurrentes sous-tendent toute notre action, du local au mondial.

Dans l'ensemble des programmes, des campagnes et des opérations d'aide humanitaire menées par Oxfam, nous aidons des personnes à revendiquer et à exercer leurs droits fondamentaux à la vie et à la sécurité, à des moyens de subsistance durables et aux services essentiels à la vie, tels que la santé et l'éducation. Le droit de se faire entendre et le droit à une identité reconnue sont également essentiels pour le bien-être humain. Ces droits se fondent explicitement sur la Déclaration universelle des droits de l'Homme des Nations unies et des conventions et traités internationaux en découlant.

Au cours des prochaines années, nous continuerons de soutenir, en priorité, les femmes et de les aider à occuper des postes à responsabilité et des fonctions valorisées dans la société et dans l'économie. Les femmes démontrent leur faculté à diriger des communautés et des entreprises et à se libérer de la violence et de l'oppression qui les ont maintenues dans l'illettrisme ou des situations d'exploitation dans de nombreuses régions du monde.

De même, dans le cadre de nos efforts en matière de prévention des catastrophes naturelles et d'adaptation aux conditions environnementales, nous menons campagne pour enrayer un changement climatique galopant. Nous voulons nous assurer que les pays pauvres ne paient pas le prix de la responsabilité historique des pays riches pollueurs, qui ont exploité sans compter les énergies fossiles pour se développer. Cette volonté est à la base de notre travail en faveur d'un développement et d'une alimentation durables, de nos activités de plaidoyer qui visent à renforcer l'égalité entre pays et au sein même de chaque pays, de la conviction qu'il est indispensable, pour l'avenir de la planète et de l'humanité, de partager équitablement nos ressources naturelles limitées.

C'est sur cette démarche que repose le présent plan stratégique. Nous avons heureusement des raisons d'envisager l'avenir avec optimisme.

Au cours des vingt dernières années, 660 millions de personnes sont sorties de la pauvreté. Les revenus réels moyens ont doublé dans les pays en développement et l'espérance de vie moyenne a augmenté de quatre ans dans le monde. Nous comprenons mieux ce qu'il faut faire pour réduire la pauvreté dans des situations diverses et complexes.

L'investissement dans les petites exploitations agricoles, en particulier en faveur des petites agricultrices, peut permettre de grandes avancées dans la lutte contre la pauvreté. Il y a beaucoup à apprendre de l'expérience de la réduction à grande échelle de la pauvreté en Asie de l'Est. Le Brésil a montré que des systèmes fiscaux efficaces peuvent financer des services publics de qualité, comme la santé et l'éducation, et ainsi contribuer à réduire la pauvreté et les inégalités. Un nombre croissant de gouvernements témoignent aussi de l'importance d'un État efficace, sans lequel il est impossible de lutter contre la pauvreté. Des gouvernements de pays en développement mettent en place des filets de sécurité sociale pour protéger leurs citoyens les plus vulnérables et les plus exclus – une mesure essentielle pour réduire les inégalités et accroître l'équité.

L'évolution des rapports de force mondiaux déplace les centres de pouvoir vers l'Asie et les pays à revenu intermédiaire où vit une majorité de la population pauvre du monde, ce qui ouvre de nouvelles voies pour réduire la pauvreté et les inégalités. Autre conséquence de cette évolution, des pays comme la Chine et l'Inde commencent à mener des programmes de développement dans d'autres régions du monde.

Partout dans le monde, des citoyens adoptent rapidement les

moyens de communication numérique et diffusent l'information en temps réel pour faire valoir leur droit de se faire entendre, dans le cadre de mouvements militants ingénieux, souvent emmenés par des jeunes qui s'opposent à la tyrannie politique, à l'irresponsabilité des entreprises et au pillage des ressources de la planète.

Dans un tel contexte de changement profond, Oxfam, à l'instar des autres organisations de développement, doit tenir ses promesses envers ses sympathisants fidèles qui portent les campagnes, financent si généreusement l'organisation et, surtout, garantissent par leur participation la véritable indépendance d'Oxfam. Nous devons également continuer de rechercher des approches innovantes, de mobiliser de nouvelles sources de financement, d'optimiser davantage encore nos ressources et de promouvoir de nouveaux modes de participation ouverts à toutes et tous.

Le présent plan stratégique définit des priorités qui s'appuient sur ces avancées et sur ce que nous estimons être le plus efficace pour réduire l'injustice de la pauvreté à l'horizon 2019, à commencer par une plus grande égalité.

## Égalité = droits

Malgré les immenses progrès accomplis dans la lutte contre l'extrême pauvreté au cours des quarante dernières années, les inégalités entre pays et au sein même de chaque pays, riche ou pauvre, deviennent un problème crucial. Qui dit inégalité, dit surabondance pour une petite minorité et injustice pour la grande majorité. Les droits de millions de personnes sont ainsi niés.

Dans les pays à revenu élevé, le revenu moyen est au moins 70 fois plus élevé que dans les pays à faible revenu. Redistribuer 10 % des revenus des pays les plus riches permettrait de multiplier par neuf le revenu par habitant des pays pauvres.

L'inégalité maintient les démunis dans la pauvreté et l'impuissance ; elle compromet la capacité de la croissance économique à vaincre la pauvreté. L'exclusion et la discrimination systématiques génèrent de profonds problèmes sociaux, tels que le chômage des jeunes, et privent des individus de leur dignité et de leur droit de parole, ce qui exacerbe la frustration sociale et accroît les risques de conflit.

L'une des formes les plus graves et les plus répandues d'inégalité est la discrimination à l'égard des femmes et des filles. Les femmes représentent les deux tiers des adultes analphabètes dans le monde. Elles assument 60 % du travail effectué dans le monde, mais ne perçoivent que 10 % des revenus (source : PNUD).

Le présent plan stratégique inscrit le renforcement des droits humains fondamentaux, et notamment des femmes, au cœur de tout ce que nous faisons. En plus de faciliter l'accès des femmes et des personnes marginalisées à des fonctions valorisées dans l'économie et la société, nous mettrons un accent particulier sur la justice entre les femmes et les hommes et sur l'autonomisation des pauvres, pour faire entendre leur voix.

Nous ferons également pression pour obtenir une protection sociale conséquente afin de garantir la satisfaction des besoins fondamentaux des populations et d'éviter que l'exclusion ne perpétue la misère. L'accès universel aux services essentiels est un droit. La lutte contre les inégalités et l'exclusion passe aussi par une réponse plus efficace aux phénomènes migratoires dus à la pauvreté.

Nous devons renverser la tendance à l'augmentation des inégalités.

## La faim dans un monde d'abondance

L'instabilité des prix, des conditions météorologiques et de l'accès à l'alimentation nuit surtout aux personnes vivant dans la pauvreté. Celles-ci ne disposent pas des filets de sécurité sociale, par exemple des assurances, qui protègent les gens en cas de crise. Au cours des dix dernières années, les plus démunis ont subi une série de chocs violents. La crise économique née en Occident a eu de graves répercussions sur les pays riches et les pays pauvres. Les crises mondiales des prix alimentaires ont provoqué des manifestations et des émeutes dans de nombreux pays en développement. Les effets du changement climatique ont déjà causé des ravages dans les communautés vulnérables de nombreuses régions du monde, les dérèglements météorologiques ayant quadruplé depuis les années 1980. Le pourcentage de personnes pauvres dans le monde vivant dans des États fragiles a doublé.

L'ensemble de ces facteurs souligne l'importance d'aider les populations vivant dans un tel contexte d'instabilité à développer leur résilience, en renforçant leur capacité à pérenniser leurs propres moyens de subsistance.

Une partie de cet effort portera directement sur l'alimentation. Les petites exploitations agricoles, souvent dirigées par des femmes, sont incontestablement une réussite dans de nombreux pays. Les politiques et les régimes fonciers qui contribuent à prévenir les acquisitions de terres à des fins spéculatives pour la production d'agrocarburants ou pour les marchés du carbone – les accaparements de terres – permettront aux populations locales de pérenniser leur propre approvisionnement alimentaire et leur économie. Nous continuerons à pratiquer et promouvoir le commerce équitable et ferons pression sur les entreprises du secteur alimentaire pour qu'elles adoptent des comportements responsables.

Alors que le monde produit suffisamment pour nourrir l'ensemble de sa population, il est inacceptable qu'un milliard de personnes souffrent de la faim.



## Le partage équitable des ressources

Les communautés pauvres se retrouvent en concurrence avec des intérêts puissants pour le contrôle des ressources foncières, hydriques et énergétiques dont elles dépendent pour leur survie, les femmes et les filles étant souvent disproportionnellement touchées. Nombre de ces rivalités dressent en outre les pays riches contre les pays pauvres et opposent les intérêts de grandes entreprises à ceux de femmes et d'hommes ordinaires. La consommation mondiale des ressources dépasse déjà les capacités de la planète à y pourvoir.

Le changement climatique éprouve aussi considérablement plus les pays pauvres que les pays riches, lesquels portent pourtant la responsabilité historique des émissions de gaz à effet de serre. Pour les pays pauvres, la lutte contre le changement climatique est une question de survie et de droit au développement, tandis que pour les pays riches, il s'agit d'un mode de vie et de niveaux de consommation à modifier. C'est profondément inégal.

Nous réclamons également un partage équitable des ressources naturelles. Par exemple, les industries extractives doivent devenir plus transparentes et faire preuve d'une plus grande responsabilité environnementale et sociale. Cela suppose un partage équitable des revenus avec les communautés locales et le juste paiement de droits d'exploitation et d'impôts aux gouvernements nationaux.

Il faut en outre des politiques nationales d'imposition progressive pour corriger les inégalités les plus criantes et faciliter la redistribution, ainsi qu'une meilleure coordination mondiale des efforts pour endiguer le fléau de la corruption qui coûte si cher aux pays et populations pauvres.

Le développement durable et la préservation de ressources limitées sont au cœur de l'action d'Oxfam.

## Sauver des vies et améliorer les perspectives d'avenir

Oxfam possède une expérience longue et reconnue de l'aide humanitaire en cas de catastrophe naturelle ou de crise. En tant que groupement d'organisations internationales, nous améliorons notre coordination et la fourniture des biens et services qui sont nécessaires en situation d'urgence : eau, assainissement, nourriture, abris et sécurité. Au cours des prochaines années, Oxfam portera également ses efforts sur le renforcement de la résilience pour aider les populations à se prémunir contre de futures crises. Qu'il s'agisse de l'adaptation aux vicissitudes du climat ou de la mise en œuvre locale d'interventions d'urgence, la préparation est essentielle. Oxfam aura pour objectif de renforcer le droit qu'à toute personne de se protéger des effets des catastrophes et de faire face aux situations d'urgence, en veillant à ce que toutes les couches de la société participent à l'intervention.

Après avoir longtemps joué un rôle dans la fourniture de services essentiels, tels que la santé et l'éducation, Oxfam mettra désormais l'accent sur l'appui à des solutions locales autogérées. Là encore, tout repose sur l'importance que les citoyennes et les citoyens connaissent et exercent leurs droits et conçoivent des méthodes adaptées à l'environnement dans lequel ils évoluent, en milieu aussi bien urbain que rural. Compte tenu des bouleversements démographiques mondiaux, notamment du fait que la population urbaine dépasse pour la première fois la population rurale, les interventions humanitaires devront de plus en plus répondre aux besoins des communautés urbaines.

Notre travail de renforcement de la résilience devra comprendre un volet sur la création de nouvelles perspectives pour les jeunes dont l'avenir est menacé compte tenu de l'incapacité de l'actuelle génération de responsables politiques à lutter contre le chômage et les autres maux qui minent leur vie.

Les nouveaux modes d'organisation locale visant à assurer une résilience durable face aux crises et à la pauvreté constitueront l'un des piliers de l'action d'Oxfam.

## Passer à la vitesse supérieure

Dans les pays riches comme dans les pays pauvres, des personnes actives politiquement, organisées et responsables commencent à prendre conscience de leur force et de leur capacité à remettre en question les intérêts particuliers qui entretiennent l'injustice de la pauvreté. Nous souhaitons penser et soutenir les manières innovantes de construire un mouvement en faveur du changement. Oxfam a la conviction que les personnes en situation de pauvreté qui revendiquent leurs droits et font entendre leur voix constituent une formidable source d'espoir d'un véritable changement et d'un plus grand pouvoir dans leur vie.

Cela implique de déployer d'importants efforts pour établir des liens avec d'autres acteurs – mouvements sociaux, syndicats, communautés virtuelles et organisations religieuses –, qu'ils soient ponctuels ou établis de longue date. Nous devons également mobiliser des publics qui ne se sont pas encore intéressés aux problématiques de la pauvreté et du développement.

Nous unissons nos forces avec des réseaux de citoyens, consommateurs et producteurs, des communautés, des mouvements sociaux et des organisations de la société civile qui appellent les gouvernements, les institutions multilatérales, l'ONU et les entreprises au changement. Les décisions que nous prendrons et les choix que nous ferons en tant que consommateurs infléchiront les motivations politiques et commerciales. Qu'il s'agisse d'adopter des modes de vie sobres en carbone, d'acheter des produits issus du commerce équitable, de renforcer la pression de la rue ou de voter pour le changement, Oxfam collaborera avec d'autres acteurs pour créer une dynamique de changement.

Il nous sera essentiel d'entrer en relation avec le monde des affaires, aussi bien des sociétés multinationales que de petites et moyennes entreprises. Ces relations pourront prendre la forme de vives interpellations et d'une collaboration plus étroite visant à responsabiliser les entreprises sous le sceau de la redevabilité et de la transparence, avec de sérieuses conséquences pour toute inconduite ; elles pourront également s'inscrire dans le cadre de partenariats efficaces pour un changement novateur auquel participent de concert l'État, les entreprises et la société civile, en se tenant mutuellement redevables.

Oxfam reconnaît que les entreprises progressistes peuvent avoir un effet positif considérable sur la réduction de la pauvreté dans le monde. Mais celles qui font passer les profits avant les personnes et la planète devraient être tenues de répondre des préjudices qu'elles causent aux communautés pauvres et vulnérables, ainsi qu'à l'environnement.

Pendant la durée du présent plan stratégique, Oxfam se focalisera sur les entreprises des secteurs financiers, agricoles et des industries extractives, ainsi que sur les questions fiscales et la contribution du secteur privé à l'aide humanitaire.

Les entreprises ne sont pas les seules à devoir rendre des comptes ; nous nous emploierons également à renforcer la légitimité d'Oxfam et des autres ONG internationales. De plus en plus, notre secteur se voit poussé à démontrer l'efficacité de ses programmes, ainsi que la qualité et l'impact des campagnes.

Oxfam a à cœur d'assurer la bonne gestion des fonds qui lui sont confiés, que ce soit par le public ou par les États. Nous continuerons à renforcer notre redevabilité auprès de toutes les parties prenantes : les communautés auprès desquelles nous travaillons, le public donateur et les bailleurs de fonds institutionnels. Nous nous appuyerons sur la Charte des ONG internationales sur l'obligation de rendre des comptes, adoptée en 2006, pour montrer la façon dont nous répondons aux attentes et à la confiance que nos parties prenantes placent en nous.

Toute l'action d'Oxfam se fonde sur la mise en place, par la coopération, de communautés de progrès et de pression, d'influence, de leadership informel et d'action politique.

## LES PRINCIPES DIRECTEURS D'OXFAM

### Nos objectifs

La mission et les activités d'Oxfam reposent sur la promotion des droits suivants :

**Le droit à la vie et à la sécurité**

**Le droit à des moyens de subsistance durables**

**Le droit aux services essentiels**

**Le droit de se faire entendre**

**Le droit à l'identité**

Ceux-ci se fondent sur l'engagement d'Oxfam en faveur de la Déclaration universelle des droits de l'Homme et des conventions et traités en découlant.

### Notre mission

Oxfam a pour mission de contribuer à l'élaboration de solutions durables à l'injustice de la pauvreté.

Nous faisons partie d'un mouvement mondial pour le changement, un mouvement qui donne à chacune et chacun les moyens de créer un futur qui soit sûr, juste et sans pauvreté

### Notre théorie naissante du changement

L'action d'Oxfam tire son essence d'une théorie du changement dans laquelle les relations entre des citoyens actifs et des États qui leur rendent des comptes sont jugées indispensables au développement humain. Oxfam se préoccupe surtout des premiers ; nous aidons les organisations de personnes pauvres à renforcer leurs capacités, l'accent étant mis sur le leadership des femmes et le changement des mentalités au sujet des rôles dévolus à chacun des sexes. Nous sommes aussi directement en rapport avec les États, aidant par exemple à la formation de fonctionnaires locaux. Souvent notre principale contribution se situe dans un espace intermédiaire : nous mettons en relation les organisations populaires avec les institutions publiques (ainsi qu'avec le secteur privé) et créons des « zones de sécurité » dans lesquelles les parties peuvent examiner les problèmes et réfléchir aux solutions ensemble.

Le développement est une question de pouvoir et de redistribution progressive des richesses au profit des pauvres. Cela touche aux fondations mêmes de la société, de la politique et de l'économie. Oxfam part donc d'une « analyse des rapports de force » pour comprendre la répartition actuelle du pouvoir sur l'échiquier du développement et les conséquences de cette répartition sur le plan de la lutte pour le changement : qui joue un rôle moteur dans le changement ? Qui risque au contraire de le freiner ? Quelles sont les principales institutions en jeu, qu'elles soient officielles (ministères, p. ex.) ou non (us et coutumes, croyances, etc.) ? Quelles coalitions et alliances peut-on former pour renforcer les moteurs ou surmonter les freins ?

Les réponses varieront selon l'enjeu et le contexte (système ouvert ou fermé, local ou national). Quoi qu'il en soit, une analyse des rapports de force est aussi indispensable pour faire évoluer les mentalités sur des questions comme les violences faites aux femmes que pour changer les priorités budgétaires d'un pays ou les droits juridiques des personnes pauvres. Une alliance efficace peut être « horizontale » ; elle unit des organisations semblables (groupements de paysans ou groupes féminins d'épargne, par exemple). Il arrive cependant souvent à Oxfam de jouer un rôle spécial et de rassembler des « suspects inhabituels » au sein d'alliances « verticales », qui unissent organisations de la société civile, entreprises du secteur privé, groupes de citoyens, philanthropes des classes moyennes, institutions publiques bienveillantes ou organisations religieuses.

Un moyen efficace de former de telles alliances consiste à constituer une solide base de données à l'appui du changement. Oxfam soutient un large éventail d'initiatives d'« accès à l'information », qui fournissent à la société civile les données dont elle a besoin pour influencer sur les dépenses publiques ou d'autres questions, tout en développant sa propre capacité de produire des travaux de recherche crédibles. Sa faculté de conjuguer des activités de programmation (en testant de nouvelles approches, par exemple) avec la recherche et le plaidoyer constitue dès lors un atout remarquable.

Il arrive que le changement se déroule en douceur et de manière progressive. Souvent cependant, il survient à des moments clés, à la faveur d'une conjoncture critique amenée par des élections, un changement à la tête du pays, une catastrophe naturelle ou un conflit, par exemple. La théorie du changement élaborée par Oxfam souligne la nécessité d'améliorer sa capacité d'identifier et de saisir ces moments. Le changement n'a pas toujours lieu dans le calme ; au contraire, il s'accompagne souvent de conflits sociaux. L'amélioration de notre connaissance des dynamiques complexes et tumultueuses du changement dans la vie des personnes pauvres est une préoccupation centrale du présent plan stratégique.

## Notre rôle

Selon cette théorie du changement, le rôle d'Oxfam consiste à faciliter un changement transformationnel. Faisant office de rassembleur et de catalyseur, Oxfam ouvre un espace politique, renforce les capacités et fournit des connaissances techniques, mobilise des ressources financières et le soutien du public, mettant à profit ses propres ressources pour multiplier les fonds et fournir un financement stratégique à ses partenaires, et effectue un travail humanitaire intégrant des interventions qui sauvent des vies et qui renforcent la résilience. Notre approche est à la fois pragmatique et visionnaire.

Ce rôle de facilitateur nécessite d'écouter, de faire preuve de solidarité en paroles et en actes, de soutenir les partenariats, y contribuant sans imposer de solutions d'en haut, et d'agir en allié respectueux. Il peut aussi impliquer de prendre position si cela peut renforcer l'impact, élargir l'espace politique et amplifier la voix des partenaires et des alliés.

Le changement transformationnel suppose de projeter notre vision de justice, d'équité et de droits, une vision qui trouve un écho dans tous les pays du monde. Il implique que les communautés et les partenaires avec lesquels nous travaillons acquièrent ou prennent du pouvoir, de manière équitable et irréversible, pour exercer leurs droits dans la dignité. Il implique également que des individus et des communautés, notamment des femmes et des filles, acquièrent assurance, capacité et espoir, au lieu de demeurer dans l'apathie et l'exclusion.

Le changement transformationnel implique également des changements structurels – de changer les politiques et les pratiques des gouvernements, des institutions et des entreprises pour améliorer l'égalité et l'inclusion et pour aider les gens à sortir de la pauvreté.

# 2. SIX OBJECTIFS POUR CHANGER NOTRE MONDE



## Introduction

**Le présent plan définit les priorités d'Oxfam pour les six prochaines années, de 2013 à 2019. C'est la stratégie qui présidera aux orientations de tous les affiliés Oxfam en matière de ressources, de campagnes, de programmes et de collecte de fonds, ainsi qu'à la façon dont nous opérerons en tant que confédération.**

C'est aussi le programme d'action commun à l'ensemble de la confédération, dans lequel les équipes pays et de programme choisiront les approches et les axes de travail qui leur permettront d'avoir le plus d'impact dans leur contexte particulier.

Au cours des vingt dernières années, la croissance enregistrée dans nombre de grandes économies leur a permis d'accéder au statut de « pays à revenu intermédiaire ». L'augmentation des inégalités dans la plupart des pays signifie que la majeure partie de la population pauvre du monde vit désormais dans des pays à revenu intermédiaire. De fait, plus de personnes vivent avec moins de 1,25 dollar par jour en Inde que dans toute l'Afrique subsaharienne<sup>1</sup>.

Oxfam a la conviction que toutes les personnes en situation de pauvreté ont les mêmes droits. Nous continuerons donc de les aider à exercer leurs droits, quel que soit leur pays.

Pour ce faire, Oxfam adoptera toutefois une approche différenciée et le niveau de ses ressources variera en fonction du type de pays – État fragile, pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire.

Oxfam continuera d'affecter l'essentiel de ses ressources aux pays fragiles et à faible revenu, qui ont le plus besoin de l'aide internationale et où de nombreuses communautés vulnérables se trouvent menacées par des catastrophes naturelles et des conflits armés. Dans ces pays, une grande part de nos activités feront appel aux moyens opérationnels d'Oxfam.

Oxfam travaillera également dans les pays à revenu intermédiaire, notamment les BRICSAM, où notre action visera essentiellement à amener d'autres acteurs à lutter contre la pauvreté et les injustices, en collaborant avec les secteurs public et privé, ainsi qu'avec les acteurs de la société civile, afin que les personnes pauvres aient accès à leur juste part des ressources disponibles. Dans les pays à revenu intermédiaire, Oxfam s'efforcera également de mobiliser et canaliser leur capacité grandissante à infléchir la pauvreté hors de leurs frontières – sur la scène mondiale ou régionale.

Dans le monde multipolaire qu'est le nôtre, le fait d'opérer dans des topographies et selon des approches très diverses étaye la capacité d'Oxfam à relier les problématiques locales, nationales, régionales et mondiales – et à changer la donne pour les populations pauvres grâce aux politiques, aux pratiques et à la mise en commun des enseignements.

Oxfam recourra à tout un éventail de méthodes de programmation et d'influence, adaptées aux situations locales, pour opérer dans 90 à 100 pays d'Amérique latine, d'Afrique, de l'ancienne Union soviétique, du Moyen-Orient, de l'Asie du Sud et de l'Est et du Pacifique, mais aussi pour mettre en œuvre des programmes dans les pays d'attache des affiliés.

Enfin, Oxfam veillera à poursuivre son déploiement stratégique de ressources afin d'influencer des pays clés, ainsi que les institutions, les processus et les forums qui, aux niveaux régional, continental et mondial, ont un impact considérable sur la pauvreté, les inégalités et le développement durable.

Les priorités s'inscrivent dans le cadre de six objectifs qui nous donneront le cap à suivre pendant la durée du plan stratégique. Pour chacun de ces objectifs, l'approche consistera à donner aux personnes vivant dans la pauvreté les moyens de connaître et d'exercer leurs droits et d'utiliser les nombreux outils qui existent, à l'ère du numérique, pour influencer, porter leurs propres revendications et concevoir leurs propres solutions afin de construire une vie meilleure. Les jeunes joueront un rôle de catalyseur essentiel dans ce contexte. Par ailleurs, l'autonomisation des femmes sera une priorité dans tout ce que nous ferons. De plus, deux objectifs (les objectifs 1 et 2) visent tout particulièrement à donner aux femmes et aux personnes militantes les moyens d'amener le changement.

Le présent plan stratégique décrit six grands objectifs pour réduire la pauvreté et renforcer la justice, suivis de critères internes de référence, ou « objectifs opérationnels », qui guideront notre manière d'opérer. Enfin, une partie portera sur le budget à l'appui du plan, ainsi que le système d'évaluation des progrès par rapport aux objectifs.

1. Rapport des Nations unies sur l'indice de développement humain ajusté aux inégalités. Inde : 517 millions de personnes vivent avec moins de 1,25 dollar par jour.

## Objectif 1 : Le droit de se faire entendre : revendication citoyenne du droit à une vie meilleure

**Les personnes pauvres et marginalisées peuvent prendre en main leur propre destin en exerçant leur droit à la participation politique, à la liberté d'expression, d'information et de réunion et leur droit d'accès à la justice. C'est là le fondement des convictions et de toute l'action d'Oxfam.**

Nombreux sont les exemples récents de personnes qui font valoir leurs droits de diverses manières, souvent dans le cadre de mouvements de jeunes ou de femmes, pour conduire un changement social positif face à l'instabilité économique, aux inégalités sociales et à la corruption, notamment en cas de faiblesse des institutions politiques et commerciales. Pourtant, ces droits sont menacés dans de nombreuses régions du monde, ce qui rend les femmes, les jeunes et leurs organisations particulièrement vulnérables.

Nous poursuivons cet objectif dans des contextes très divers à travers le monde. Quoi qu'il en soit, nous nous attacherons en particulier à soutenir les femmes et les jeunes, car les inégalités de pouvoir profondément ancrées dans la société se fondent souvent sur le genre et l'âge.

Cet objectif vise à établir des liens avec les jeunes et à les soutenir dans leur rôle de fer de lance du changement social dans la lutte contre la pauvreté et les injustices.

Il mobilise aussi notre public et nos sympathisants, les encourageant à mesurer les conséquences de leurs choix personnels sur le plan économique, politique et social – en tant que consommateurs (achat de produits du commerce équitable, par exemple), par des actions de solidarité avec les personnes pauvres et marginalisées et dans leurs rapports avec les pouvoirs publics et les entreprises.

Cet objectif portera également sur la pauvreté urbaine, visant à renforcer la capacité des populations urbaines marginalisées à s'organiser et à revendiquer leurs droits, à réclamer une gouvernance forte et la reconnaissance de leur droit à bénéficier d'infrastructures et de services fondamentaux. Les personnes les plus menacées devraient être les plus écoutées sur le chapitre de la planification et de l'adaptation à des milieux urbains dans lesquels une catastrophe paraît de plus en plus inévitable.

### Sous-objectifs pour 2019

Davantage de personnes pauvres et marginalisées :

- se feront entendre grâce à une meilleure connaissance de leurs droits à la liberté d'association, à l'information, à la participation publique et à une justice équitable, et grâce au renforcement de leur capacité à les exercer ;
- constateront une plus grande écoute de leurs intérêts de la part des gouvernements et du secteur privé et renforceront leur influence sur les politiques publiques et la législation en matière d'affectation des ressources, de même que sur les pratiques du secteur privé, pour mieux en bénéficier ;
- bénéficieront d'une plus grande redevabilité et transparence de la part des gouvernements et du secteur privé, compte tenu de leur capacité accrue d'exiger la transparence, la réalisation des promesses faites en faveur des personnes les plus pauvres et le respect des droits humains fondamentaux, ainsi que de l'état de droit.

De plus :

- davantage de citoyens, hommes et femmes, contribueront à vaincre la pauvreté et les injustices par leurs choix personnels de consommation (achat de produits du commerce équitable, par exemple), par leurs actions de solidarité avec les personnes pauvres et marginalisées et par l'influence qu'ils exercent, en tant que **citoyens du monde actifs**, sur les gouvernements et les entreprises.

### Pour atteindre cet objectif

#### Organiser la société civile

- S'associer et s'organiser pour convaincre les États d'abroger les lois restrictives qui nient les droits civils et politiques et entretenir des relations constructives avec la société civile.
- Renforcer la capacité des acteurs de la société civile à s'organiser autour des priorités des personnes pauvres et marginalisées (notamment des femmes et des jeunes) dans les milieux ruraux et urbains.
- Collaborer avec les organisations de jeunes, de femmes et de peuples autochtones, tout en reconnaissant et soutenant leur propres moyens d'expression et d'organisation.

#### Un accès à l'information et aux technologies

- Faire valoir les politiques et les lois en matière de divulgation qui garantissent le droit à l'information et la transparence des recettes afin d'accroître la transparence des gouvernements et des entreprises.
- Exploiter les moyens de communication numérique et les réseaux sociaux pour faciliter l'accessibilité et la compréhension de l'information aux populations pauvres et marginalisées, notamment les femmes et les jeunes, afin qu'elles puissent produire et diffuser leurs propres informations, idées et opinions (journalisme citoyen).
- Améliorer l'accès aux informations dont ont besoin les personnes pauvres pour participer aux prises de décisions et pour faire face aux crises, aux épreuves et à l'incertitude (alertes précoces, bulletins météo et informations commerciales, par exemple).

### Des espaces publics de décision et d'élaboration des politiques

- Encourager les femmes, les jeunes, les peuples autochtones et toute autre communauté de personnes vulnérables à influencer sur les prises de décisions qui ont une incidence sur leur vie, à y participer, et à rechercher les responsabilités politiques.
- Promouvoir les outils de redevabilité sociale, tels que le suivi participatif des recettes et des dépenses publiques, afin de contrôler et d'influencer les décisions publiques et de veiller à ce que les personnes pauvres bénéficient des recettes fiscales, notamment celles provenant des industries extractives.
- Il est particulièrement important de renforcer la participation du public et la redevabilité en matière de politique fiscale et de perception de l'impôt. Ce renforcement est donc directement lié à notre objectif relatif au financement du développement.

### Un accès à la justice

- Soutenir l'assistance juridique, la sensibilisation aux droits et les initiatives d'accompagnement dans les contentieux publics bénéficiant principalement aux femmes exclues des systèmes juridiques habituels ; mettre en œuvre des stratégies juridiques permettant à la société civile de mettre à profit les lois pour faire respecter les droits humains des personnes pauvres et marginalisées.

### Une citoyenneté mondiale

- Encourager les sympathisants et sympathisants d'Oxfam à agir en citoyens du monde actifs par leurs choix et comportements personnels – en matière de consommation énergétique et alimentaire (achat de produits du commerce équitable, par exemple) et d'action politique dans les domaines de l'aide, la justice sociale, la transparence et de la redevabilité – et sur le plan professionnel, en tant que salariés ou employeurs.
- Soutenir les organisations de personnes pauvres et exclues (notamment les associations et les réseaux de femmes et de jeunes) pour établir des liens avec d'autres organisations et militants dans le but d'apprendre les uns des autres et de collaborer à des campagnes conjointes de promotion de la participation citoyenne et de conscientisation civique aux défis mondiaux et aux politiques en faveur des pauvres.
- Favoriser la participation des plus vulnérables dans les processus et les débats permettant de déceler et gérer les risques et les incertitudes.

### IMPACT ESCOMPTÉ À L'HORIZON 2019

**Davantage de femmes, de jeunes et de personnes pauvres et marginalisées exerceront leurs droits civils et politiques pour influencer la prise de décisions en intervenant auprès des pouvoirs publics et en demandant aux gouvernements et aux entreprises de répondre du respect de leurs droits.**

## Objectif 2 : Promotion de la justice entre les femmes et les hommes

**La discrimination systématique à l'égard des femmes et des filles est à la fois une cause et le fruit des inégalités à la base de la pauvreté. Elle peut être exacerbée par la classe sociale, l'ethnie et l'âge, ainsi que par les convictions religieuses et d'autres intégrismes. Souvent, les femmes qui prennent un rôle actif face aux catastrophes, défendent les droits d'accès aux ressources naturelles, luttent contre les abus physiques et sexuels et promeuvent la participation au processus démocratique font l'objet de violences physiques et morales.**

Notre objectif consiste à consolider et poursuivre les progrès importants qui ont été accomplis au cours des dernières années dans le domaine des droits des femmes. Il est nécessaire de continuer à améliorer la législation et les politiques, mais ces réformes ne suffisent pas. Nous visons un changement général et durable des mentalités concernant les rapports de force entre les femmes et les hommes, afin de promouvoir les droits des femmes et la justice entre les sexes.

L'« importance d'investir dans les femmes » est désormais plus généralement reconnue, mais cette reconnaissance ne repose pas toujours sur des considérations liées aux droits des femmes. Avec certains acteurs externes, cette approche revêt une dimension par trop instrumentaliste lorsque leur appui aux femmes constitue un moyen d'arriver à d'autres fins, telles que l'amélioration de la nutrition infantile, de la productivité agricole ou des revenus des ménages. Elle a en outre l'effet malheureux d'entraîner une baisse des aides financières pour les programmes portant sur les droits des femmes. La vision d'Oxfam est plus ambitieuse : nous inscrivons les droits des femmes au cœur de tout ce que nous faisons.

Il apparaît de plus en plus que la prise de responsabilités par les femmes et leur action collective sont, en soi, les principaux facteurs d'amélioration durable des droits des femmes. Au cours des prochaines années, il sera plus important que jamais de soutenir les femmes dans l'élaboration de leurs propres visions et stratégies de changement et dans la mise en place des organisations et mouvements qui permettront d'affirmer que la réalisation des droits des femmes constitue un fondement sur lequel reposent tous les objectifs de développement.

## Sous-objectifs pour 2019

Davantage de femmes pauvres et marginalisées :

- occuperont des fonctions de pouvoir et d'influence au sein des communautés et des organisations, apportant un leadership transformationnel à l'appui des droits des femmes ;
- bénéficieront, individuellement et collectivement, d'un accès plus large à la propriété et la jouissance de ressources productives ;
- tireront parti de l'évolution salubre des mentalités et du renforcement des normes, législations et réglementations qui protègent les droits des femmes, notamment le droit de se faire entendre et celui de vivre sans violence ;
- bénéficieront d'un meilleur accès aux services essentiels, notamment ceux liés à la violence fondée sur le genre et aux droits reproductifs et sexuels, de façon à favoriser l'autonomisation des femmes.

De plus :

- davantage de femmes et d'hommes, d'organisations de la société civile et du secteur privé et de gouvernements s'emploieront à promouvoir activement le leadership et les droits des femmes et à éradiquer les violences faites aux femmes.

## Pour atteindre cet objectif

- Apporter un soutien essentiel aux organisations de défense des droits des femmes (ODF) afin de renforcer les capacités organisationnelles et la pérennité des mouvements naissants ou en plein essor. Nous soutiendrons le développement d'alliances, notamment avec des organisations de la société civile, le renforcement des compétences en matière de plaidoyer et de campagne, l'analyse des risques, le leadership transformationnel et le suivi des changements complexes.
- Promouvoir l'accès des ODF aux responsables du plaidoyer, des réformes législatives et de l'application des lois et influencer directement les institutions compétentes au niveau mondial, régional et national en alliance avec les ODF ; former les femmes pauvres, marginalisées et vulnérables pour qu'elles connaissent leurs droits et renforcer leur capacité à diriger et à influencer les décisionnaires ; soutenir l'apprentissage par les pairs entre les organisations de femmes et les organisations de la société civile ; promouvoir le leadership et la participation des productrices dans les réseaux du commerce équitable d'Oxfam.
- Appuyer les travaux de recherche afin de créer des modèles de soutien aux survivantes d'actes de violence fondée sur le genre ; rechercher et tester des programmes visant à réduire le poids des responsabilités domestiques pour les femmes ; présenter les activités qui transforment les relations entre les sexes et renforcer la capacité des hommes et des garçons à promouvoir les droits des femmes et à combattre les violences faites aux femmes.
- Promouvoir l'action et le rôle transformationnel des femmes dans l'ensemble des activités d'Oxfam.

## IMPACT ESCOMPTÉ À L'HORIZON 2019

**Davantage de femmes pauvres et marginalisées revendiqueront et promouvoir leurs droits grâce à l'engagement et au leadership des femmes et de leurs organisations, et les violences faites aux femmes seront considérablement moins répandues et socialement acceptables.**

## Objectif 3 : Sauver des vies, aujourd'hui et demain

**Le droit international humanitaire, le droit international des réfugiés et le droit international des droits humains imposent aux États et aux institutions compétentes l'obligation explicite de protéger les droits des personnes déplacées, en danger ou ayant besoin d'assistance en situation de conflit, de catastrophe ou d'insécurité. Face au nombre croissant de personnes vulnérables (notamment en milieu urbain), à la multiplication et l'intensification des catastrophes, et à l'impuissance de la communauté internationale à engager les États les plus fragiles sur la voie de la sécurité et du développement, la capacité des gouvernements et de la communauté internationale à honorer ces obligations est de plus en plus discutable.**

Le fossé se creuse entre, d'une part, les besoins des femmes, des hommes et des enfants pauvres et marginalisés en matière d'aide humanitaire et de protection et, d'autre part, la capacité des gouvernements et des acteurs humanitaires internationaux, dont les ONG comme Oxfam, à répondre à ces besoins.

Face à ces besoins humanitaires grandissants<sup>2</sup>, Oxfam s'assigne résolument la tâche d'assurer le respect des droits des personnes les plus vulnérables dans le monde, y compris le droit à la protection que le droit international leur confère en tant que civils. Opérant de plus en plus en collaboration avec d'autres acteurs – États et organisations de la société civile –, nous améliorerons considérablement l'aide et la protection qu'offre Oxfam pour sauver des vies. Nous ferons preuve d'exemplarité en changeant la façon dont Oxfam opère et aborde l'intervention dans un nombre croissant de crises. Enfin, nous userons de notre influence pour amener les autres, notamment les États, à faire de même.



## Sous-objectifs pour 2019

- Assistance : en 2019, avec le soutien de la communauté internationale et des organisations humanitaires, les pouvoirs publics locaux et la société civile des pays les plus susceptibles de connaître des crises ou les plus éprouvés auront la capacité et la volonté d'apporter une aide de qualité, impartiale et indépendante, aux personnes dans le besoin.
- Résilience : en 2019, la résilience aux catastrophes et aux conflits aura augmenté dans les pays à haut risque grâce à une meilleure préparation et réduction des risques et grâce au renforcement de la capacité des groupes de la société civile et des communautés, notamment des femmes, à gérer les crises et les épreuves et à s'attaquer aux causes premières des conflits.
- Droits et fragilité : en 2019, les gouvernements, les forces de sécurité et les institutions régionales ou internationales feront preuve d'une plus grande redevabilité, garantiront un meilleur respect des droits fondamentaux des femmes et des hommes touchés par des crises et auront engagé les pays les plus fragiles sur la voie du développement.
- Droits des femmes : en 2019, reconnaissant que les conflits et les catastrophes n'ont pas les mêmes effets sur les hommes et les femmes et que ceux-ci et celles-ci présentent des besoins différents, les institutions compétentes et les organisations humanitaires prendront des mesures pour y subvenir, ce qui conduira à une amélioration de la justice entre les sexes et du respect des droits des femmes dans les pays en crise.

## Pour atteindre cet objectif

- Améliorer l'efficacité des interventions en situation de crise, par les propres moyens d'Oxfam et par ceux d'autres organisations, des partenaires et des communautés.
- Intensifier nos activités de réduction des risques de catastrophe (DRR, *Disaster Risk Reduction*) et développer la résilience des communautés, en nous appuyant sur l'expérience et les enseignements tirés des programmes déjà menés en collaboration avec la société civile.
- Renforcer la capacité institutionnelle des États à réagir aux crises, opérant dans une sélection de pays pour porter un changement transformationnel à l'échelon mondial.
- Influencer les autres et mener campagne pour promouvoir le respect des droits des communautés touchées ou risquant d'être touchées par des conflits et des catastrophes, à l'échelon communautaire, national, régional et mondial.
- Soutenir les femmes pauvres et leurs organisations dans les domaines de la préparation aux situations d'urgence, de la réduction des risques et de l'intervention par un renforcement intensif des capacités et dans le cadre de partenariats, en aidant les femmes et les hommes à exprimer sans crainte leurs préoccupations et à demander des comptes à qui de droit.

## IMPACT ESCOMPTÉ À L'HORIZON 2019

Le nombre d'hommes, de femmes et d'enfants mourant ou souffrant de maladies, d'insécurité ou de privations aura diminué grâce à une réduction des effets des catastrophes naturelles et des conflits armés. Les personnes les plus menacées exerceront leur droit à une eau potable, à l'alimentation, à l'assainissement et à la satisfaction de leurs autres besoins fondamentaux, ainsi que leur droit de vivre dans la dignité, sans violence ni coercition, et de prendre leur destin en main.

## Objectif 4 : Alimentation durable

La promotion du droit des personnes pauvres à des moyens de subsistance adéquats et durables constitue une pierre angulaire de l'action d'Oxfam depuis des dizaines d'années. Cet aspect a inspiré et façonné notre travail de développement rural, notre soutien à l'innovation agricole et nos campagnes en faveur d'un commerce international plus juste.

Les relations complexes entre l'alimentation, le foncier, l'eau, les échanges commerciaux et l'énergie, conjuguées à la volatilité des prix et à l'aggravation de la crise écologique, vont mettre le système alimentaire à très rude épreuve au cours des dix prochaines années. Le programme d'action pour le développement devra valoriser le potentiel de réussite des petites exploitations agricoles et leur capacité à réduire la pauvreté et les inégalités.

Ce sont les petits producteurs, les agriculteurs vivriers et les populations urbaines et rurales sans terres qui souffriront le plus du changement climatique au cours des dix prochaines années. La nécessité d'une plus grande résilience transforme la façon dont Oxfam conçoit son travail de développement en milieu rural et urbain. Des actions de lutte contre le changement climatique, l'accaparement des terres et d'autres problématiques liées à l'agriculture, traitées dans le cadre de la campagne CULTIVONS, occuperont une place centrale dans le programme de plaidoyer pendant la durée du présent plan stratégique.

## Sous-objectifs pour 2019

- Davantage de petits agriculteurs et producteurs intensifieront leur production de manière durable, s'adapteront aux changements climatiques et renforceront leur résilience aux crises et aux épreuves.
- Davantage de femmes rurales vivant dans la pauvreté auront acquis l'autonomie économique et seront en mesure d'influer sur les décisions qui les concernent.

- Davantage de petits producteurs, hommes et femmes, seront en mesure de développer des moyens de subsistance résilients leur conférant une plus grande sécurité alimentaire, participeront aux marchés agricoles et bénéficieront de politiques qui promeuvent l'agriculture à petite échelle.

### Pour atteindre cet objectif

- Promouvoir des systèmes généralisables de production agricole qui augmentent les rendements, renforcent la résilience et favorisent l'adaptation aux changements climatiques de manière durable, aussi bien pour les agriculteurs vivriers que pour les petits producteurs commerciaux.
- Permettre aux communautés de gérer les ressources foncières et hydriques de façon durable et renforcer les moyens de subsistance des personnes exposées à un risque chronique de crise dans les pays de priorité 1<sup>3</sup>.
- Favoriser une augmentation des investissements en faveur des petites agricultrices, apporter un soutien aux organisations de femmes rurales et mener campagne en faveur de changements positifs dans les politiques et les mentalités sur les rôles des femmes.
- Encourager les États à soutenir le développement des marchés intérieurs en y attirant les investissements et mettre le secteur privé au défi d'élaborer des modèles commerciaux ouverts à toutes et tous.
- Donner aux petits producteurs les moyens d'améliorer la réglementation du commerce et de pénétrer et influencer les filières du marché équitable.
- Faciliter la mise au point de financements ruraux innovants et le développement des mouvements de consommateurs et du commerce équitable, notamment dans les pays BRICSAM et les grandes villes.
- Encourager les gouvernements, les entreprises et les organisations multilatérales à accroître les flux financiers à destination des petites exploitations agricoles et promouvoir les politiques en faveur des populations pauvres en rééquilibrant les investissements et services entre la production paysanne et la production agroindustrielle.
- Promouvoir les politiques qui renforcent la résilience grâce à l'analyse des risques, réduisant la volatilité des prix pour les denrées alimentaires de base et protégeant les plus vulnérables.
- Améliorer les politiques des bailleurs de fonds en matière d'alimentation, en particulier dans les pays fragiles.

### IMPACT ESCOMPTÉ À L'HORIZON 2019

**Davantage de personnes pauvres habitant en milieu rural bénéficieront d'une amélioration de leur sécurité alimentaire, de leurs revenus et de leur résilience grâce à des systèmes alimentaires considérablement plus équitables et durables.**

## Objectif 5 : Partage équitable des ressources naturelles

**La concurrence croissante pour l'accès aux ressources naturelles et pour leur contrôle pèse sur les moyens de subsistance des petits producteurs, des ouvriers agricoles, des peuples autochtones et des populations urbaines pauvres, déjà vulnérables. Les petits producteurs et les agriculteurs vivriers les plus vulnérables se retrouvent en concurrence avec de puissants intérêts pour le contrôle de leurs terres et leurs ressources, mais ne sont pas en mesure d'améliorer leurs moyens de subsistance ou d'en trouver d'autres. Ce sont les femmes et les jeunes, des milieux ruraux comme urbains, qui souffrent le plus de cette tendance.**

La pression sur les ressources naturelles a entraîné une accélération spectaculaire de la croissance urbaine et exacerbera les inégalités. Ceci dit, elle ouvre aussi la voie à des solutions innovantes. Oxfam s'efforce d'interpeller les détenteurs du pouvoir qui « alimentent » l'exclusion économique et la crise environnementale. En parallèle, nous avons pour objectif de donner aux producteurs marginalisés, aux communautés et aux entreprises et gouvernements progressistes les moyens de dégager des solutions innovantes pour un développement économique inclusif et durable.

Notre action en matière de justice sociale, notamment de justice entre les femmes et les hommes, ciblera les industries extractives de ressources naturelles, portera également sur le partage équitable des revenus et l'égalité de traitement entre les travailleurs, et comportera un volet de plaidoyer en faveur de politiques qui pérennisent la société au lieu de la fragmenter.

### Sous-objectifs pour 2019

Davantage de femmes et d'hommes pauvres et marginalisés :

- pourront faire valoir et protéger leurs droits légitimes à la terre, à l'eau et aux autres ressources naturelles ;
- bénéficieront d'un débat national et international élargi sur des politiques de développement économique qui, au-delà de la traditionnelle notion de croissance du PIB, mettent l'accent sur une prospérité équitable dans un monde aux ressources limitées.

<sup>3</sup> Les pays de priorité 1 (au nombre de 27 à la date d'impression) sont considérés comme présentant le risque le plus élevé de catastrophe naturelle ou de conflit, en même temps qu'une faible capacité nationale à faire face à l'impact humanitaire des catastrophes.

Davantage de femmes et d'hommes vivant en milieu urbain vulnérable :

- obtiendront leur droit aux ressources d'un habitat décent et la gouvernance des ressources sera améliorée dans dix pays ;
- revendiqueront leurs droits à un travail décent et développeront des moyens de subsistance durables, en tant que travailleurs et entrepreneurs.

## Pour atteindre cet objectif

- Assurer le suivi des investissements dans l'exploitation des ressources naturelles et permettre aux communautés locales, y compris les peuples autochtones, de faire reconnaître leur droit de regard sur l'utilisation de la terre, de l'eau, de l'énergie et des autres ressources naturelles, y compris leur droit à un consentement préalable donné librement et en connaissance de cause dans le cadre de négociations avec le secteur agroalimentaire et les industries extractives, notamment.
- Renforcer les capacités de nos partenaires de campagne et contribuer à prévenir et à atténuer les conflits locaux et transfrontaliers portant sur les ressources naturelles.
- Aider les femmes à bénéficier d'une gestion adéquate des ressources naturelles.
- Veiller à ce que tout financement de l'adaptation serve effectivement à renforcer les capacités d'adaptation des communautés qui risquent de se trouver confrontées aux pires effets du changement climatique.
- Aider les populations pauvres des villes à concevoir des solutions, à faire reconnaître leurs droits à des ressources naturelles, un logement et des services et équipements d'eau, d'assainissement et d'hygiène décentes et à s'adapter aux changements climatiques.
- Aider les travailleurs, les coopératives et les entrepreneurs urbains à conjuguer leurs énergies, par exemple dans le cadre du mouvement du commerce équitable, et à améliorer leurs moyens de subsistance.

### Plaidoyer mondial

- Faire entendre la voix des communautés pauvres et vulnérables dans les débats relatifs au développement et à la prospérité, l'accent étant mis sur un « développement équitable et écologique » et sur les limites sociales et de notre planète.
- Sensibiliser au fait que le rôle non rémunéré des femmes dans l'économie domestique est un facteur d'inégalité et devrait influencer les politiques des gouvernements et des entreprises.
- Établir des alliances avec une base de sympathisants au sein des pays à revenu élevé et intermédiaire afin de demander aux gouvernements de réduire la surconsommation de ressources et de protéger les consommateurs à faibles revenus.
- Prôner un processus international d'atténuation du changement climatique, avec un accord sur des réductions en valeur absolue des émissions de carbone dans les pays riches et à revenu intermédiaire.

- Encourager les grandes entreprises à reconnaître qu'il leur incombe de contribuer à un développement durable et inclusif, en appelant leur attention sur les voix des entreprises progressistes en faveur du changement.
- Engager les gouvernements et les entreprises à développer la résilience de celles et ceux qui vivent dans la pauvreté, par un meilleur partage des risques, notamment de meilleures politiques et pratiques d'atténuation des risques et de protection sociale.

### IMPACT ESCOMPTÉ À L'HORIZON 2019

Les populations les plus marginalisées du monde auront considérablement accru leur prospérité et leur résilience, malgré la concurrence croissante pour l'accès aux ressources foncières, hydriques, alimentaires et énergétiques et des conditions climatiques difficiles.

## Objectif 6 : Financement du développement et universalité des services essentiels

**Dans un contexte mondial d'austérité financière et de réduction des flux d'aide, il est essentiel de mobiliser des sources supplémentaires de financement national et international en faveur de la lutte contre la pauvreté et du développement durable. Une fiscalité juste est au cœur du contrat social entre l'État et ses citoyens. Elle permet de fournir les services essentiels : santé, éducation, approvisionnement en eau potable, assainissement, accès à l'énergie et gestion des risques de catastrophe (qui sont des droits fondamentaux pour toutes et tous). Elle corrige aussi les inégalités en fournissant indirectement des ressources aux personnes les plus démunies au sein des communautés, et donc accroît leur capacité d'influence.**

Oxfam inscrit son action dans la droite ligne de l'engagement énoncé dans la Déclaration de Copenhague en matière d'« accès universel et équitable à un enseignement de qualité » et d'« accès de tous aux soins de santé primaires ». Cet engagement signifie que la garantie universelle d'accès aux services essentiels est tout aussi importante que le financement.

Les difficultés d'accès aux services d'éducation et de santé et leur mauvaise qualité ont de graves conséquences surtout pour les filles et les femmes. Sans bon système ni respect des droits, les parents retirent leurs filles de l'école et les membres féminins des familles reçoivent les soins médicaux en dernier.

La société civile peut contribuer à influencer les politiques économiques et fiscales et la coopération internationale en matière fiscale afin d'obvier au « clientélisme » politique et à des systèmes fiscaux injustes. Les systèmes financiers les plus robustes prévoient un droit de regard du public sur les sources de financement et les dépenses, ainsi qu'une comptabilité parfaitement transparente. Il convient de porter une attention particulière aux États, aux organisations internationales (FMI, G20, etc.), aux médias et au secteur privé, mais aussi de sensibiliser le public pour que tout le monde puisse contribuer au changement. Le financement du développement a des implications considérables en matière de gouvernance, en lien direct avec les sous-objectifs et stratégies de notre premier objectif concernant le droit de se faire entendre (citoyenneté active).

Même si un pays est riche en termes de revenus intérieurs, de ressources naturelles, de générosité des donateurs ou d'investissements directs étrangers, il arrive souvent que ces flux de ressources ne permettent pas de réduire la pauvreté. Oxfam se soucie notamment du fait que : les élites nationales n'ont pas la volonté politique de gérer les flux de ressources dans l'intérêt de leur pays (et, par exemple, de lutter contre la corruption) ; le public n'a pas de droit de regard sur des investissements étrangers qui peuvent privilégier l'investisseur au détriment de la population ; les bailleurs de fonds de développement font primer leurs propres intérêts à court terme sur les priorités de développement à long terme ; les communautés et la société civile locales n'ont pas assez de poids pour exiger qu'il soit rendu compte de l'utilisation des ressources publiques.

## Sous-objectifs pour 2019

- Les flux financiers de sources traditionnelles et non traditionnelles destinés à l'aide humanitaire, à la réduction de la pauvreté et au développement durable auront considérablement augmenté.
- Davantage de personnes pauvres et marginalisées bénéficieront de l'augmentation des recettes publiques issues de l'impôt et de l'aide au développement d'une part et, d'autre part, d'une plus grande redevabilité et transparence des gouvernements, des entreprises et des institutions internationales à l'égard des citoyennes et citoyens, permettant d'optimiser l'impact des dépenses budgétaires en faveur des populations pauvres.
- Les plus démunis et les personnes marginalisées auront davantage accès à des services publics de santé et d'éducation gratuits et de qualité (y compris des services de santé sexuelle et reproductive et des médicaments à un prix abordable), sans entrave pour les femmes et les filles, et ce grâce à la réforme des politiques et des pratiques des gouvernements, des institutions et des entreprises et aux revendications des citoyennes et citoyens et de la société civile en faveur de plans nationaux pour la santé et l'éducation complets et financés par les fonds publics.
- Un financement suffisant et stable assurera l'offre publique de services de santé et d'éducation grâce à l'augmentation et l'amélioration des financements du développement, ainsi qu'à l'affectation d'une proportion accrue de ces fonds à la santé publique et à l'éducation.

- La réduction des inégalités dans l'accès et la qualité des services publics permettra d'améliorer le tissu social et démocratique des pays.

## Pour atteindre cet objectif

- Prôner de nouvelles formes de financement mondial du développement et de la réduction de la pauvreté et convaincre les bailleurs d'aide de renforcer la redevabilité des gouvernements auprès de la société civile.
- Investir dans les thématiques de la justice fiscale et de la mobilisation des ressources nationales et prôner des politiques fiscales plus justes en faveur des pauvres.
- Soutenir les communautés et la société civile dans leur suivi des finances publiques et leur participation aux processus d'élaboration des politiques de lutte contre la pauvreté.
- Encourager les institutions financières internationales (IFI) à renforcer la transparence de leurs transactions et flux financiers, la lutte contre la corruption et la communication avec les citoyens et à permettre aux populations de bénéficier des recettes issues des industries extractives.
- Maintenir l'exigence de services de qualité au cœur du programme d'action pour le développement en définissant les services essentiels comme un droit et contester les politiques qui promeuvent les inégalités systémiques.
- Aider la société civile à obliger les gouvernements à répondre de la qualité des services, de leur gratuité pour les usagers et de la garantie d'accès pour les femmes, les filles et les autres groupes marginalisés.
- Soutenir les campagnes de promotion de la santé (y compris la santé sexuelle et reproductive) et de l'éducation et appuyer les organisations qui collaborent avec les gouvernements sur des moyens innovants d'atteindre les femmes et les filles.
- Encourager les bailleurs à soutenir les initiatives communautaires de développement en conférant davantage de pouvoir aux communautés.

## IMPACT ESCOMPTÉ À L'HORIZON 2019

**Il y aura une amélioration de la qualité et la quantité des flux financiers destinés à lutter contre la pauvreté et les inégalités, et à donner aux citoyens, notamment aux femmes, les moyens d'obliger les gouvernements, les bailleurs de fonds et le secteur privé à rendre compte des recettes et des dépenses.**

**Davantage de femmes et d'hommes, de filles et de garçons exerceront leur droit d'accès universel à des services de santé et d'éducation de qualité, ce qui leur permettra de devenir des membres à part entière de leurs communautés et renforcera le tissu économique, social et démocratique de leurs sociétés respectives.**

# 3. SIX OBJECTIFS POUR CHANGER NOTRE FAÇON D'OPÉRER



## Introduction

**Le besoin de changement à l'échelle mondiale ne s'est jamais autant fait sentir et une dynamique est manifestement en marche dans ce sens. Pour qu'Oxfam contribue le plus efficacement possible à ce mouvement mondial pour le changement, nous devons également changer en mettant à profit notre expérience et en évoluant rapidement.**

Les communautés locales auprès desquelles nous œuvrons, nos partenaires et nos alliés nous disent ce que nous pouvons apporter de plus à leurs efforts : nous avons la faculté particulière de relier le local au mondial. Face à l'évolution des rapports de force entre gouvernements, entreprises et société civile, entre autres acteurs, la faculté qu'a Oxfam de rassembler et de créer des liens est essentielle et appréciée.

Cette faculté de rassembler et de créer des liens se fonde, en partie, sur notre approche intégrant des solutions pratiques de développement, des interventions humanitaires de qualité et un puissant plaidoyer fondé sur des données concrètes. Nous installons des latrines en pleine catastrophe et nous produisons des rapports soigneusement étayés sur l'avenir du développement. Ces deux activités sont indissociables pour nous, or rares sont ceux qui s'y aventurent.

Les objectifs énoncés dans la première partie du présent plan ont de profondes implications pour notre façon d'opérer – au niveau de chaque affilié Oxfam et de la confédération dans son ensemble. Nos programmes, notre usage des acquis de l'apprentissage, notre aptitude à collaborer avec différentes parties prenantes, l'élaboration de nos politiques, la façon dont nous mobilisons et dépensons nos ressources financières, de même que notre redevabilité, sont autant d'aspects que nous devons adapter aux défis des six prochaines années.

Il s'agit ici du cinquième plan stratégique depuis la création d'Oxfam International en 1995. Chaque plan a poussé plus loin notre volonté de changement. Le contenu de ce nouveau plan est radical et requiert un changement majeur dans la manière d'opérer de la confédération. Ce sera le premier plan à englober l'ensemble des activités de tous les affiliés, considérés comme une seule et unique organisation. Il se fonde sur le travail que nous avons déjà accompli et dont nous avons tiré des enseignements – campagnes collectives, interventions humanitaires, développement de notre identité de marque globale et de la Structure de gestion unique (SMS, *Single Management Structure*). En outre, expression d'une voix unie, il réunit les programmes pays dans le cadre d'une stratégie unique et d'une même structure de gestion.

Le projet de « réseau mondial d'influence » vise à porter nos priorités communes plus résolument au sein du mouvement mondial pour le changement. Il traduit le rôle de « facilitateur » que joue Oxfam. Il marque notre tendance à nous détourner de la prestation de services relevant de la responsabilité des

institutions compétentes pour davantage chercher à influencer les autorités et les détenteurs du pouvoir.

Qui dit nouvelles approches dit nouvelles compétences. L'objectif d'investissement dans nos ressources humaines constituera dès lors un pilier de la réalisation du plan. L'expertise riche et variée de notre personnel et de nos bénévoles, y compris des membres de nos instances de gouvernance, est notre principal atout. Nous développerons une entente, une culture et des méthodes de travail communes pour que le personnel puisse plus facilement évoluer au sein d'Oxfam et collaborer efficacement en réseaux horizontaux.

Si nous voulons produire un impact plus grand, il est essentiel d'améliorer la qualité de nos programmes par un dispositif efficace de suivi-évaluation-apprentissage (MEL, *Monitoring, Evaluation and Learning*). C'est un pilier de notre stratégie, mais cela suppose aussi d'éliminer les cloisonnements au sein même des affiliés et entre eux. Le suivi-évaluation-apprentissage pourra ainsi nous permettre d'identifier les formules les plus transformatrices et de mettre à profit les pratiques exemplaires des uns et des autres.

La redevabilité est étroitement liée à la qualité des programmes et ancre notre action dans l'intégrité et dans la volonté de gagner et de conserver la confiance des communautés, des bailleurs de fonds, des militants – hommes et femmes – et des autres parties prenantes. Développer notre culture de redevabilité est essentiel pour l'efficacité du développement, pour la confiance dont jouit Oxfam en tant que dépositaire de fonds publics et pour notre redevabilité mutuelle entre affiliés œuvrant ensemble à la mise en œuvre du plan.

Nos progrès sur le plan de l'identité de marque globale d'Oxfam et de la Structure de gestion unique ont accru le besoin et l'importance d'une collaboration plus étroite encore dans les domaines de l'informatique, des finances, des ressources humaines et du juridique. L'objectif d'efficacité par rapport aux coûts impulsera les changements nécessaires pour satisfaire cette demande.

La SMS nous a appris que nous pouvons mobiliser des fonds plus efficacement ensemble que séparément. Dans le cadre du présent plan, pour la première fois, c'est ensemble que nous mettrons en œuvre l'objectif d'augmenter les revenus, et non chaque affilié de son côté. Cet objectif reconnaît en outre la nécessité d'attirer, par de nouveaux moyens, d'autres revenus provenant de nouvelles sources.

La réalisation de ces six objectifs opérationnels internes permettra de transformer Oxfam en une confédération vraiment internationale et intégrée dans tous nos périmètres d'activité, qui ne se contentera plus de collaborations ponctuelles. Le personnel pourra ainsi porter sans réticence plus d'une « casquette » – que ce soit dans le périmètre d'un affilié, d'une équipe confédérale ou d'un programme. Cela passera par le développement d'une nouvelle culture inclusive dans tous les Oxfam.

## Objectif opérationnel 1 : Création d'un réseau mondial d'influence

**Au cours de ce plan stratégique, Oxfam visera une série ambitieuse de changements transformationnels. Notre modèle actuel d'influence des politiques et des pratiques n'est plus adapté aux menaces ni aux opportunités politiques, économiques, démographiques, sociales et de développement, notamment :**

- Un isolationnisme croissant et les défis auxquels sont confrontées les institutions multilatérales.
- Une reconnaissance croissante de l'importance des politiques nationales et de la nécessité de développer une base de sympathisants favorables aux intérêts des pauvres malgré le rétrécissement de l'espace civique dans de nombreux pays.
- La révolution des communications : les réseaux sociaux façonnent la manière dont un nombre croissant de personnes – en particulier les jeunes – échangent informations et idées et s'organisent pour manifester leur solidarité par-delà les frontières.
- L'écart croissant entre le droit (national et international) et son application effective dans de nombreux pays.

Le réseau mondial d'influence différera de notre modèle actuel à plusieurs égards :

- Ce sera un modèle d'influence plus global et plus intégré : davantage axé sur les causes des insuffisances constatées dans la mise en œuvre des politiques (la répartition du pouvoir et les mentalités, par exemple), il ciblera tous les intérêts puissants, saisira les nouvelles opportunités de changement et promouvra des solutions de développement innovantes et généralisables, fondées sur notre longue expérience terrain.
- Il impulsera une réaffectation géographique et fonctionnelle des ressources de notre programme unique au profit des équipes pays, l'accent étant mis sur les puissances émergentes et l'utilisation d'outils numériques.
- Il créera de nouvelles manières d'opérer avec davantage d'activités en réseaux externes, un plus grand recours à des tactiques de facilitation, de médiation et à des effets de levier, une agilité accrue, une prise de risques calculée et des activités plus décentralisées de mobilisation publique.

### Sous-objectifs pour 2019

- Accroître de manière considérable et conséquente l'appui aux changements au niveau national.
- Renforcer la capacité des personnes en situation de pauvreté, de nos sympathisants et sympathisantes, des bailleurs de fonds et du grand public à s'élever contre l'injustice de la pauvreté à l'ère du numérique.
- Renforcer la position d'Oxfam à la fine pointe des idées et de la connaissance en matière de lutte contre la pauvreté et les inégalités, de justice sociale – notamment entre les femmes et les hommes – et de développement durable.
- Développer le rayonnement, la pertinence et l'agilité de notre réseau.

### Pour atteindre cet objectif<sup>4</sup>

- Inscrire l'analyse des rapports de force et l'égalité entre les femmes et les hommes au cœur de nos stratégies d'influence. Investir dans l'analyse des rapports de force sur la scène publique, par le biais d'une approche commune et d'un centre d'expertise Oxfam.
- Formuler, pour chaque équipe pays, des plans nationaux visant à étendre l'influence au cours des six prochaines années et intégrer des composantes d'influence dans tous les programmes pour un impact de plus grande ampleur.
- Fournir aux équipes pays davantage de ressources souples et prévisibles pour leurs activités d'influence.
- Adopter des outils plus efficaces aux fins des normes de programmation, notamment un système plus solide d'assurance qualité, ainsi que des directives en matière d'influence à l'usage des équipes pays.
- Développer une base de sympathisants favorables aux intérêts des pauvres dans un nombre de pays stratégiques, faire pression sur les institutions publiques et privées compétentes pour qu'elles améliorent leurs politiques et pratiques et contribuer à renforcer l'efficacité des réseaux transnationaux d'organisations et de mouvements progressistes, l'accent étant mis sur les mouvements de défense des droits des femmes.
- Focaliser notre communication et notre plaidoyer sur l'atteinte d'un changement transformationnel et le soutien aux individus qui revendiquent leurs droits à travers le monde.
- Renforcer nos stratégies, nos compétences et notre rayonnement numériques, de même que ceux de nos partenaires.
- Assurer la pertinence de nos messages pour le public et mobiliser le public de manière plus rapide et « leste ».
- Élargir la portée géographique de notre réseau afin de couvrir les centres de pouvoir émergents et des cibles moins traditionnelles.

4. À noter que les deux premières priorités dans la poursuite de cet objectif seront celles des deux premières années de mise en œuvre du présent plan.

- Donner les moyens au personnel, à tous les échelons, d'identifier et de saisir les opportunités de changement que représentent les événements extérieurs et de gérer les risques de manière appropriée.
- Reconnaître et récompenser la mise en place de réseaux avec d'autres organisations.

### IMPACT ESCOMPTÉ À L'HORIZON 2019

**Des changements profonds et durables s'opéreront dans la vie des personnes confrontées à la pauvreté et à l'injustice, suite à la création d'un réseau mondial d'influence au sein duquel des équipes unies par une même vision du changement œuvreront à un programme unique. Ce réseau amplifiera notre impact de manière tangible, accentuera notre influence internationale et soutiendra les mouvements progressistes à tous les échelons.**

## Objectif opérationnel 2 : Qualité des programmes et suivi-évaluation- apprentissage (MEL)

Les pratiques de suivi, d'évaluation et d'apprentissage se sont améliorées ces dernières années, mais Oxfam ne fait pas preuve d'une agilité ou adresse suffisante. Oxfam doit devenir une organisation plus douée pour l'apprentissage, qui facilite et utilise l'innovation et les nouveaux acquis pour améliorer la qualité et l'impact de son action et de l'action de ses partenaires, et qui rend compte de ses réussites et de ses échecs.

### Sous-objectifs pour 2019

- Renforcer la qualité et l'impact de nos programmes et du travail de nos partenaires par l'innovation, l'apprentissage et la gestion des connaissances.
- Renforcer de manière tangible notre capacité de respecter les normes de programmation établies.
- Utiliser efficacement nos ressources et outils collectifs d'appui aux programmes.

### Pour atteindre cet objectif

- Définir une stratégie d'apprentissage ciblée et fondée sur les objectifs de changement.
- Diffuser les enseignements et les bonnes pratiques à travers les réseaux des membres du personnel et créer une culture de

réflexion fondée sur les enseignements tirés de l'expérience terrain.

- Traduire les enseignements en nouvelles politiques et directives de programmation et en moyens d'influencer les parties prenantes externes.
- Veiller à ce que les normes de programmation et les normes reconnues du secteur deviennent les références pour évaluer la qualité des programmes ; produire un manuel clair et cohérent des politiques, normes et outils d'Oxfam pour aider les équipes pays.
- Former les équipes à la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de programmes qui reflètent et poursuivent les objectifs du présent plan stratégique.
- Encourager l'apprentissage fondé sur des données factuelles au sein d'Oxfam et chez les partenaires, au moyen d'un processus systématique de suivi-évaluation-apprentissage et de redevabilité, d'une évaluation de qualité et de travaux de recherche rigoureux.
- Créer un modèle multi-affiliés de mise en commun des ressources qui sera ancré dans les programmes menés au niveau des pays et harmonisé à l'échelle de la confédération.
- Axer l'appui aux programmes sur les domaines d'innovation et d'activité à promouvoir ; récompenser l'innovation et la prise de risques et tirer les enseignements des échecs.
- Renforcer les capacités du personnel et des partenaires et intégrer les services de recherche et de conseil de nos divers secteurs de programmation.
- Favoriser les synergies et la cohérence dans l'ensemble des services de conseil afin d'élaborer et de renforcer une approche systémique de programme unique.

### IMPACT ESCOMPTÉ À L'HORIZON 2019

**Oxfam sera en mesure d'établir que l'organisation s'est forgé une culture d'innovation et d'apprentissage fondé sur des données factuelles, une culture qui a permis d'améliorer progressivement la qualité des programmes et qui a renforcé notre redevabilité et notre capacité d'amener des changements transformationnels dans la vie des gens.**



## Objectif opérationnel 3 : Renforcement de la redevabilité

La meilleure façon de concrétiser la vision d'un monde juste et sans pauvreté que cultive Oxfam consistera à promouvoir la citoyenneté active et l'équité entre les sexes et à davantage rendre compte de notre propre gouvernance et de nos rapports entre affiliés. La redevabilité auprès des communautés vivant dans la pauvreté, de nos sympathisantes et sympathisants, de nos bailleurs de fonds et des autres parties prenantes externes constitue un fondement éthique et efficace de nos relations et contribuera considérablement à accroître l'impact des programmes.

### Sous-objectifs pour 2019

- Les instances de gouvernance, la direction et le personnel d'Oxfam adoptent une culture de redevabilité mutuelle au sein et à l'extérieur de l'organisation.
- Oxfam fait preuve de transparence et d'honnêteté afin de renforcer la légitimité et l'intégrité : politiques d'information ouverte, retour d'information de parties prenantes indépendantes, systèmes de collecte et de traitement des plaintes faciles à utiliser.
- Oxfam favorise et diffuse l'apprentissage en matière de redevabilité à l'interne et à l'externe, avec des exemples de changement basé sur l'apprentissage.
- En vertu de la Charte des ONG internationales sur l'obligation de rendre des comptes (*INGO Accountability Charter*), Oxfam entend fournir régulièrement des comptes rendus d'activité complets, et ce pour l'ensemble des affiliés.

### Pour atteindre cet objectif

- Mettre au point des méthodologies de redevabilité auprès des communautés pour l'ensemble de la confédération, à travers des partenariats avec des innovateurs et pionniers de ce domaine, recueillant des données, vérifiant les hypothèses et menant des projets pilotes.
- Élaborer des dispositifs de redevabilité à « 360 degrés » pour rendre compte aux principales parties prenantes.
- Consolider et améliorer les rapports à présenter au public : en vertu de la Charte des ONG internationales sur l'obligation de rendre des comptes, produire un compte rendu annuel d'activité pour l'ensemble de la confédération Oxfam, chaque affilié établissant également un compte rendu qui lui est spécifique.
- Créer Oxfam Nexus, une plate-forme numérique permettant aux bailleurs de fonds, aux militants et aux autres parties prenantes d'entrer directement en contact avec Oxfam.
- Créer et mettre en œuvre des politiques, des directives et des outils afin d'améliorer la redevabilité et les processus d'apprentissage, notamment : traitement des plaintes, politiques d'information ouverte, communications, questions sociales et environnementales et redevabilité mutuelle au sein de la confédération.

### IMPACT ESCOMPTÉ À L'HORIZON 2019

Oxfam sera en mesure de démontrer que sa volonté de renforcer la redevabilité contribue à accroître son impact.

## Objectif opérationnel 4 : Investissement dans les ressources humaines

Oxfam est une organisation centrée sur l'humain : nous dépendons de notre personnel et de nos bénévoles et devons donc les valoriser, les comprendre et les motiver. Pour qu'ils puissent mener à bien le présent plan stratégique, nous devons veiller à ce que la mission, la direction, la culture, les capacités, la structure, les processus et les systèmes de notre organisation soient alignés.

### Sous-objectifs pour 2019

- Capacités : Oxfam attire, fidélise et fait progresser les personnes dont l'organisation a besoin pour la bonne mise en œuvre de son plan stratégique.
- Culture et direction : Oxfam a une culture organisationnelle propice à la bonne mise en œuvre du plan et conforme aux valeurs et à l'identité de marque d'Oxfam. Elle est notamment marquée par notre détermination de promouvoir la justice entre les femmes et les hommes ainsi que la diversité, de faire preuve d'équité en matière d'emploi et d'assurer la sécurité de l'ensemble de notre personnel et de nos bénévoles. Ces engagements concernent également le personnel LGBTI (lesbiennes, gays et personnes bisexuelles, transgenres et intersexuées).
- Systèmes, processus et structure : Oxfam maximise son efficacité par le recours accru à des services partagés.

### Pour atteindre cet objectif

#### Capacités :

- Oxfam propose une offre différenciée et de solides procédures de recrutement, propres à attirer du personnel et des bénévoles compétents, venant d'horizons très divers.
- Les membres du personnel sont dotés des compétences nécessaires pour travailler dans un réseau mondial d'organisations – collaborant en équipe et entre équipes, dirigeant et gérant par-delà les frontières.
- Le personnel de programme basé dans les pays d'intervention développe les nouvelles compétences dont il a besoin pour mener à bien ce plan : plaidoyer et campagnes, activités intersectorielles de médiation, de rassemblement, d'influence et de négociation, développement des relations avec le secteur privé (optique commerciale), renforcement de la résilience et conception intégrée des programmes, agilité et innovation.

- Des pratiques et processus robustes de gestion des performances permettent une bonne gestion du personnel.
- Les talents sont décelés et cultivés. Notamment, les personnes manifestant une aptitude au leadership sont identifiées et reçoivent un appui leur permettant de devenir les futurs dirigeants d'Oxfam.
- Une grande importance est accordée au soutien et au développement des membres du personnel occupant les rôles clés de directeurs pays, et un vivier de talents est créé pour ces rôles.
- La diversité est appréciée et recherchée, l'accent étant mis sur la formation de femmes dirigeantes et l'appui aux membres du personnel originaires des pays d'intervention pour accéder aux postes de direction.

#### Culture et direction :

- Une culture commune se traduit par la mise en œuvre de notre plan stratégique selon les principes de redevabilité, de confiance, de réalisme et d'honnêteté, les échelons supérieurs donnant l'exemple et l'impulsion.
- Le personnel et les bénévoles d'Oxfam ont le sentiment de faire partie d'une seule et unique organisation, avec une redevabilité mutuelle.
- Les pays ont les moyens d'agir et rendent des comptes, les sièges revêtant un rôle de facilitation et d'harmonisation et devenant des centres d'expertise.
- L'innovation et l'agilité sont valorisées et favorisées pour que nous puissions saisir les opportunités extérieures permettant de produire un impact plus grand. Cela nécessite de prendre les décisions plus rapidement et d'encourager une prise de risques calculée.

#### Systèmes, processus et structure :

- De solides capacités dans les domaines des ressources humaines, des finances et de l'informatique à l'appui des pays, avec moins de chevauchements d'activité grâce au partage de postes et aux centres d'expertise.
- Un investissement dans des systèmes et des processus permettant aux membres du personnel de collaborer, d'échanger des connaissances et d'apprendre ensemble.
- Une priorité donnée aux plans communs de sécurité et de santé au niveau des pays d'intervention.

#### IMPACT ESCOMPTÉ À L'HORIZON 2019

Oxfam sera un réseau souple et agile d'organisations dotées d'un personnel et de bénévoles compétents et motivés qui se consacrent à la réalisation des objectifs de changement.

## Objectif opérationnel 5 : Efficacité par rapport aux coûts

**Le présent plan stratégique fixe des objectifs ambitieux, dont certains nécessitent une augmentation des investissements alors que la croissance des revenus sera probablement nulle. Nous pourrions réaliser des économies dans le cadre des programmes et en reconfigurant nos manières d'opérer en tant que confédération afin d'optimiser notre efficacité.**

### Sous-objectifs pour 2019

- Économie : les dépenses en ressources (personnel, biens et services) d'Oxfam offriront le meilleur rapport qualité-prix possible.
- Efficience : Oxfam optimisera son efficacité et réinvestira les bénéfices dans l'exécution des programmes.
- Efficacité : Oxfam obtiendra les meilleurs résultats possibles pour ses partenaires et ses bénéficiaires par rapport aux investissements consentis.

### Pour atteindre cet objectif

#### Économie

- Harmoniser et mettre en commun les processus d'achat, p. ex. dans les interventions humanitaires ; standardiser les achats ; mettre l'accent sur la mise en commun et la rationalisation au niveau des pays et investir dans les technologies pour accroître le travail virtuel afin de réduire les processus physiques (les déplacements, par exemple).

#### Efficience

- Harmoniser les méthodes de travail entre les affiliés et rationaliser les structures ; après avoir analysé et revu les processus opérationnels, adopter un seul processus pour tous les services d'appui ; instaurer une politique et une stratégie uniques pour tous les affiliés, par exemple dans le domaine des communications ; investir dans la gestion des connaissances à l'échelle de la confédération ; réduire les coûts de transaction en appliquant le principe de subsidiarité à la prise de décisions.
- Aligner et simplifier les processus opérationnels afin de standardiser davantage l'utilisation des systèmes et le traitement des données ; développer des centres mondiaux d'expertise pour les activités communes et augmenter le nombre de postes partagés ; réduire le nombre d'affiliés fournissant des services communs et réaliser des économies d'échelle.

- Réduire les coûts de gestion des programmes en pourcentage des dépenses de programme ; étalonner et rationaliser les effectifs des affiliés selon un modèle établi d'un commun accord ; définir le rôle des centres régionaux ; organiser les bureaux pays par équipes et non par affiliés.
- Au début de la période couverte par le présent plan, fixer des coefficients et/ou des objectifs chiffrés pour ces dépenses opérationnelles. Nous prévoyons que ces deux objectifs complémentaires d'économie et d'efficacité dégageront au moins 100 millions d'euros pendant la durée du plan.

#### Efficacité

- Analyser l'impact des différentes manières d'opérer d'Oxfam et des organisations partenaires et établir les priorités en conséquence ; harmoniser la configuration des programmes pays d'Oxfam ; mettre fin aux programmes périphériques et réinvestir dans les programmes principaux et dans l'innovation ; réaliser des économies d'échelle ; rationaliser le nombre de pays dans lesquels nous opérons et gérer plusieurs pays en groupes (« clusters ») ; encourager les affiliés à apporter leur concours non pas à titre d'« affilié de mise en œuvre » mais de « contributeur », s'il y a lieu.
- Mettre en œuvre une approche intégrée de la formation des organisations partenaires, du soutien à leur apporter et de leur conformité ; optimiser et rationaliser les investissements dans le commerce équitable.

Ces mesures de renforcement de l'efficacité devraient permettre d'accroître le retour sur investissement d'Oxfam d'au moins 10 % au terme du plan.

### IMPACT ESCOMPTÉ À L'HORIZON 2019

**Pendant toute la durée du plan stratégique, Oxfam veillera à ce que son activité offre, dans tous ses aspects, un excellent rapport coût-efficacité. Les économies dégagées grâce aux mesures d'optimisation de l'efficacité seront réinvesties dans la poursuite des objectifs.**

## Objectif opérationnel 6 : Stratégie de financement

**La collecte de fonds peut offrir de formidables perspectives à long terme si nous y investissons en tant que confédération dès le début de la période de mise en œuvre du présent plan stratégique. Nous pouvons nous appuyer sur les succès obtenus avec notre structure de gestion unique et notre identité de marque globale pour opérer un changement radical dans notre approche du financement. Ce changement nécessitera un investissement initial dans la pénétration de nouveaux marchés, dans le renforcement des activités communes et dans l'innovation chez les affiliés. Il nous permettra d'obtenir des financements plus nombreux et plus importants auprès des bailleurs de fonds institutionnels et d'augmenter le produit net des dons de sympathisants, ce qui renforcera chacun des affiliés et assurera une répartition de ressources propre à permettre de réaliser nos ambitions en matière de programmes.**

### Sous-objectifs pour 2019

- Accroître les ressources (en assurant un équilibre entre fonds affectés et non affectés) mobilisées sur les marchés actuels auprès de toutes les sources de financement confondues : particuliers, fondations, entreprises, bailleurs institutionnels et activités commerciales.
- Pénétrer ou développer les marchés à forte croissance afin de mettre Oxfam en position d'accroître, à l'avenir, ses ressources non affectées.
- Développer des produits et des canaux innovants, des messages convaincants et les meilleures pratiques afin de maximiser les financements privés et institutionnels.

### Pour atteindre cet objectif

- Financement institutionnel : développer les moyens de créer de nouveaux partenariats de financement à forte rentabilité (gestion de consortiums, notamment) et de répondre à davantage d'appels d'offres. Renforcer les effectifs et la capacité des centres d'expertise à développer les relations avec des bailleurs de fonds stratégiques.
- Investir dans le développement de la collecte de fonds communautaire sur des marchés nouveaux et existants en vue de réunir des fonds non affectés, sur la base d'analyses et de plans d'affaires.
- Dons de particuliers : adopter les meilleures pratiques auprès des sources de financement à fort potentiel, à commencer par les dons réguliers, les appels humanitaires et la collecte de fonds par Internet/téléphonie mobile, avant de développer d'autres sources telles que les entreprises et les grandes fortunes. Requiert une formation commune et des systèmes de travail en tandem (ou de « jumelage »).
- Activités commerciales : concentrer les efforts sur la rentabilité ; développer l'évaluation par les pairs ou d'autres formes de soutien à l'évaluation des activités commerciales, échanger au sujet des meilleures pratiques et encourager les nouvelles initiatives commerciales, de même que les modèles d'affaires et les concepts de magasins conformes à l'identité de marque globale.
- Monter des effectifs spécialisés en recherche et développement, en appui à la veille commerciale, à l'analyse des nouveaux marchés et de la concurrence, à la cartographie des bailleurs de fonds, à l'innovation, à l'échange d'expériences et d'enseignements, ainsi qu'à la formation et au développement de partenariats mondiaux.

### IMPACT ESCOMPTÉ À L'HORIZON 2019

**Un changement radical en matière d'investissement, de collecte de fonds et de coopération entre affiliés permettra d'obtenir 100 à 300 millions d'euros de plus que dans notre scénario de base et nous permettra de réaliser notre ambition de considérablement augmenter l'envergure et l'impact de l'action d'Oxfam.**

# 4. CRITÈRES DE RÉFÉRENCE ET BUDGET



## Mesurer l'impact de notre travail pour les personnes en situation de pauvreté

À l'appui de notre engagement en matière de redevabilité et d'apprentissage permanent, nous disposerons de plusieurs outils de suivi, d'évaluation et d'apprentissage :

- 1) Fournir des informations sur l'envergure de notre travail à l'aide de données sur nos activités et nos résultats.
- 2) Réaliser plusieurs bilans d'activité pour comprendre et présenter nos réalisations, ainsi que les défis rencontrés et la façon dont nous y faisons face.
- 3) Mener un processus d'évaluation stratégique pour juger de nos stratégies générales, vérifier les hypothèses de base sur la contribution d'Oxfam au changement social et évaluer notre efficacité dans différents contextes.
- 4) Consulter les principales parties prenantes pour recueillir leur avis et leur appréciation de nos efforts.

## Financer l'ambition du présent plan stratégique de réduire la pauvreté

Oxfam doit assurer l'adéquation entre son ambition de vaincre la pauvreté et les ressources disponibles. Nous avons accordé une importance stratégique nettement plus grande au renforcement des ressources au niveau des affiliés afin d'assurer l'adéquation entre notre ambition collective et les besoins de la confédération. Compte tenu de la crise financière mondiale et de ses conséquences sur les flux d'aide et de dons du public, il est néanmoins prudent de prévoir une croissance nulle des ressources en valeur réelle.

Nos activités relatives à l'objectif 3 (sauver des vies) constitueront le principal poste des dépenses de programme (35 à 40 % environ), tandis que les objectifs 4 (alimentation durable) et 5 (partage équitable des ressources naturelles) représenteront à eux deux environ 30 %. Le reste, soit 30 à 35 % environ, sera engagé dans la poursuite des trois autres objectifs. Il est important de souligner que la promotion de la justice entre les femmes et les hommes et la facilitation de la citoyenneté active constitueront deux fils conducteurs dans l'ensemble de nos activités relatives aux six objectifs.

La poursuite des objectifs sera financée dans le cadre d'enveloppes budgétaires existantes – les fonds non affectés (en valeur réelle). Toute dépense supplémentaire pour une initiative donnée sera conditionnelle à la collecte de nouveaux fonds ou à un réajustement des ressources internes pendant la durée du plan.

À court et moyen terme, nous intensifierons significativement nos investissements dans la collecte de fonds et dans l'efficacité par rapport aux coûts (sur la base de nos activités de mise en œuvre de la Structure de gestion unique) et chercherons à réaliser des économies dans l'ensemble du système. Cela pourrait, dans un premier temps, réduire légèrement l'enveloppe totale disponible pour les objectifs, mais il s'agit de renforcer les finances et notre impact à moyen et long terme. Il est attendu que des ressources plus importantes seront disponibles pour les programmes vers la fin de la période de mise en œuvre du présent plan et par après.

Un plan financier complet, précisant les sources de financement (économies, réserves, recyclage des excédents, appui extérieur, etc.), sera élaboré et mis à jour dans le cadre du plan opérationnel annuel.

## GLOSSAIRE DES ABRÉVIATIONS

BRICSAM	Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud, Mexique
DRR	Réduction des risques de catastrophe ( <i>Disaster Risk Reduction</i> )
G20	Groupe des ministres des Finances et des gouverneurs des banques centrales de 19 pays et de l'Union européenne
IFI	Institutions financières internationales (p. ex. Fonds monétaire international, Banque mondiale)
LGBTI	Lesbiennes, gays et personnes bisexuelles, transgenres et intersexuées
MEL	Suivi, évaluation et apprentissage ( <i>Monitoring, Evaluation and Learning</i> )
ODF	Organisation de défense des droits des femmes
PIB	Produit intérieur brut
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
SMS	Structure de gestion unique ( <i>Single Management Structure</i> )



**OXFAM**