

Un Avenir Équitable d'Abord

Plan institutionnel d'Oxfam Novib

2011 – 2015



Index

Introduction	page 2
1. Mission, vision et stratégie	page 3
2. Changements dans le monde	page 9
3. Programmes d'Oxfam Novib	page 15
4. Notre méthode	page 27
5. Organigramme	page 35
6. Finances	page 41

Il y a plus d'information extensive sur plusieurs sujets discutés dans ce plan institutionnel.

Introduction

« **Un avenir équitable d'abord** » est le plan institutionnel qui guidera l'action d'Oxfam Novib au cours des prochaines années. Il a été rédigé dans le but d'aider les membres de notre organisation à faire des choix importants dans le cadre professionnel et à contribuer ainsi à notre mission de la façon la plus efficace et efficiente possible. Il s'agit d'une synthèse de l'orientation stratégique définie conjointement par l'ensemble de l'organisation. Les changements ont été dictés par les leçons apprises et les mutations de notre environnement. Oxfam Novib doit toujours y apporter la réponse adéquate, et nous le faisons dans le cadre de la confédération mondiale regroupant quinze organismes affiliés à Oxfam.

L'engagement ambitieux d'Oxfam Novib pour un monde juste et sans pauvreté demeure à la fois intact et pertinent dans un monde caractérisé par de grandes différences entre riches et pauvres, puissance et impuissance. Toutefois, la réalisation de cette mission se heurte à des problèmes. D'abord, au plan financier, parce que de nombreux gouvernements sont aux prises avec les effets de la plus grosse récession depuis les années 1980. Ensuite, au plan politique, parce que l'effet combiné de l'augmentation rapide de la dette publique, du chômage et de l'incertitude grandissante quant à notre propre avenir a généré d'importants changements dans nos rapports de forces politiques. Mis ensemble, ces facteurs peuvent non seulement entamer le budget, mais aussi la volonté de coopérer au niveau international, ce qui est d'ailleurs déjà le cas. Quiconque ne fait pas preuve d'agilité en terme de réaction perd sa capacité d'adaptation et, de ce fait, met en péril l'avenir de nombreuses personnes dépourvues de perspectives. L'innovation et le renforcement des pouvoirs sont garantis.

Nous devons plus que jamais relever des défis tels que la participation à la mise en place d'une société civile dans les pays dans lesquels nous intervenons, le soutien des mouvements sociaux mondiaux et le combat contre une injustice structurelle. L'autonomisation des individus passe par le changement des rapports de forces et l'obligation des puissances, mais aussi des institutions et sociétés (inter)nationales, à rendre des comptes dans le combat pour un monde juste et sans pauvreté. L'amélioration et le renforcement de la place et des droits des femmes (justice de genre) sont au cœur de notre combat. Dans un monde de plus en plus réduit, traversé par des crises à répétition et caractérisé par une démographie galopante, le changement climatique, la rareté des ressources naturelles et la lutte croissante pour la terre et l'eau, ce sont les plus pauvres qui paient le prix fort : ce qui rend notre combat plus que jamais urgent.

Dans le présent plan institutionnel, vous découvrirez nos centres d'intérêts thématiques et géographiques pour les cinq prochaines années, mais aussi comment nous allons adapter l'organisation, nous décentraliser, mieux exploiter les leçons apprises, être à l'avant-garde de l'utilisation des nouveaux médias, réaliser notre mission au sein d'alliances nationales et internationales et financer tous ces projets.

1. Mission, vision et stratégie



Farmata Niang est la propriétaire fière d'une mercerie en Dakar, Sénégal

Foto: © Matar Ndour

Oxfam Novib se donne pour mission de réaliser un monde juste et sans pauvreté. En tant que combattant optimiste pour la justice, notre organisation s'engage, avec d'autres, à réaliser cette mission. Elle y travaille depuis sa fondation en 1956. Depuis 1996, nous le faisons en qualité d'organisme affilié à Oxfam, une confédération de quinze affiliés. Dans notre quête d'un monde juste et sans pauvreté, nous sommes mus par la solidarité avec des femmes, des hommes et des enfants vivant dans la pauvreté et victimes de l'injustice, des personnes négligées par les relations internationales et nationales actuelles.

Vision et stratégie

Nous vivons dans un monde où l'éventualité du lieu de naissance peut condamner un enfant à la pauvreté et à l'exclusion. Oxfam estime qu'il s'agit d'une grande injustice. Notre action repose sur une approche fondée sur les droits: notre principe de base est que chaque être humain a des droits inaliénables. Nos programmes s'articulent autour de cinq droits fondamentaux, inspirés de la Déclaration universelle des droits de l'homme:

1. Droit aux ressources pour des moyens de subsistance durables.
2. Droit aux services sociaux de base.
3. Droit à la vie et à la sécurité.
4. Droit à la participation sociale et politique.
5. Droit à l'identité.

La question importante est la suivante: comment contribuer à réaliser ces droits pour le plus de personnes possible? Où réside la clé du changement? Suite à notre analyse du monde contemporain (voir le chapitre 2), nous avons trois perspectives de changement en point de mire.

Des citoyens autonomisés. Des citoyens autonomisés constituent l'élément moteur du changement. Oxfam Novib accorde un rôle décisif au pouvoir du peuple. Nous croyons à la puissance du « système D ». Avant tout, notre action vise à aider les gens à s'aider eux-mêmes et à apprendre à s'adapter, afin de trouver la voie du développement durable par leurs propres moyens. Nous accompagnons ceux qui s'organisent pour lutter, par exemple pour l'exploitation juste et équitable de la terre, de l'eau, du capital, pour l'emploi, les marchés équitables, l'éducation ou la bonne gouvernance. Notre tâche la plus importante consiste à aider à la mise en place d'organisations de la société civile et de mouvements sociaux forts.

Imputabilité. La pauvreté est d'abord un problème de répartition. D'où, la tâche éminemment politique d'Oxfam Novib. Des changements durables en faveur des plus pauvres ne peuvent advenir que si les rapports de forces changent. Les intérêts personnels (organismes politiques, secteur privé et autres institutions) bloquent souvent l'avènement de sociétés plus équitables. En collaboration avec nos partenaires, nous interpellons les gouvernements, les organisations et sociétés internationales sur l'impact de leurs politiques et pratiques sur les pauvres et les exclus.

Justice de genre. Cet aspect est essentiel pour toute activité de développement, mais aussi pour notre organisation interne. L'injustice de genre constitue un déni des droits humains des femmes et un gros obstacle à une lutte efficace contre la pauvreté et l'injustice et à la promotion du développement. Les femmes représentent l'écrasante majorité des pauvres, illustrant ainsi l'ampleur de l'inégalité entre hommes et femmes. Cette inégalité est souvent profondément enracinée dans les convictions religieuses, renforcées par la résurgence du fondamentalisme, et les attitudes socio-culturelles. Au même moment, les femmes constituent l'élément moteur des changements positifs. C'est pourquoi le renforcement de leur place et de leurs droits est le fil conducteur de notre action.

En fonction de la situation, nous adoptons une ou plusieurs des stratégies d'intervention suivantes:

- **Réduction directe de la pauvreté**, en renforçant les capacités des personnes à subvenir à leurs propres besoins de base.
- **Renforcement de la société civile**, en vue de renforcer les institutions et organisations démocratiques pluralistes adaptées au contexte local et de parvenir à des rapports de forces justes.
- **Lobbying et plaidoyer** auprès des détenteurs du pouvoir, des gouvernants et des décideurs publics et privés (entreprises).

- *Gestion du savoir et de l'innovation*, la collecte, la documentation, l'analyse et l'accès systématique au savoir et à l'expérience au profit de l'innovation et de l'amélioration qualitative dans tous les secteurs, thèmes et stratégies d'intervention.

Les trois premières stratégies d'intervention ont déjà guidé notre action au cours des années passées. La quatrième, Gestion du savoir et de l'innovation, constitue une nouveauté et se traduit essentiellement par l'apprentissage autodidactique et l'innovation, la synergie et l'échange de savoirs entre organisations partenaires, l'accès aux connaissances pratiques et au renforcement des connaissances sur la coopération au développement (voir le chapitre 5).

Coopération

Oxfam Novib a la coopération dans le sang. Nous collaborons avec un grand nombre de partenaires pour un monde juste et sans pauvreté. Nous sommes membre d'Oxfam et de l'Alliance IMPACT. Nous travaillons en étroite collaboration avec Fairfood International et Hivos. Nous participons à des dizaines de partenariats. Nous coopérons avec des sociétés basées aux Pays-Bas et dans les pays pauvres. Par-dessus tout, nous collaborons avec des organisations partenaires dans les pays pauvres et aux niveaux régional et mondial. Du fait que nombre des causes de pauvreté et d'inégalité existent au niveau mondial, nous consacrerons des investissements supplémentaires, dans les années à venir, à l'élargissement d'Oxfam et à la coopération avec d'autres structures au niveau international.

Organisations partenaires

Les organisations et mouvements sociaux partenaires dans les pays pauvres sont des éléments clés de la méthode de travail d'Oxfam Novib, au même titre que ses partenaires régionaux et mondiaux. Pour la coopération avec nos partenaires, nous appliquons les *Principes de partenariat* d'Oxfam. Nous travaillons avec des partenaires qui, comme nous, appliquent une approche fondée sur les droits à leur engagement contre la pauvreté et l'injustice, sans attendre d'eux qu'ils partagent tous nos points de vue. Selon notre principe de base, ils doivent jouir d'assez d'espace pour déterminer leurs propres identités, orientation et priorités. La réciprocité de notre relation avec nos partenaires constitue un autre principe de base important : il est

question d'un partenariat mutuellement avantageux. Notre relation avec eux va donc au-delà du simple financement. Nous collaborons dans toutes nos stratégies d'intervention. Nous échangeons des connaissances et des informations, partageons l'expertise, élargissons mutuellement nos réseaux et organisons des campagnes conjointes.

Afin de renforcer l'indépendance et la durabilité des organisations et mouvements partenaires, nous investissons dans le renforcement de leurs capacités sur des questions comme la collecte de fonds, la gestion financière, la participation du groupe cible, l'imputabilité face au groupe cible, le lobbying, l'application d'une approche fondée sur les droits et l'intégration du genre et des politiques de lutte contre le VIH. De même, nous les encourageons systématiquement à intégrer l'apprentissage et l'innovation dans leur action. Parallèlement, nous les incitons à coopérer et à participer à des réseaux. Notre affiliation à Oxfam a permis à nos partenaires de s'améliorer en matière de lobbying et d'organisation de campagnes et de nouer des relations avec des acteurs mondiaux. Dans notre approche, c'est une pratique standard d'associer les organisations partenaires et nos alliés au lobbying auprès de la Banque mondiale et du FMI notamment. Par exemple, dans les années à venir, nous analyserons en collaboration avec nos partenaires, les obstacles mondiaux au développement d'une éducation de qualité. Sur la base des résultats, nous organiserons ensemble un lobbying pour de meilleures politiques auprès des organisations et bailleurs internationaux.

Oxfam

Oxfam Novib fait partie d'Oxfam depuis 1996, une confédération mondiale de quinze entités. Les entités Oxfam partagent un plan stratégique et collaborent de manière intensive dans les domaines de l'assistance humanitaire, du lobbying et des campagnes. Grâce à cette union des forces, nous sommes en mesure d'exercer une influence aux niveaux régional et mondial. Par exemple, grâce au lobbying exercé par Oxfam sur le sommet du G20, qui s'est tenu à la fin de 2010 en Corée, le projet « *Consensus de Séoul pour le développement* » a été adopté. Oxfam Novib est un des cinq membres du Consortium humanitaire de la confédération, chargé d'élaborer la politique humanitaire de la confédération d'Oxfam et du suivi de la qualité des activités de préparation et de mise en œuvre. La capacité d'adapter et de coordonner notre travail dans les pays et par rapport aux thèmes poursuivis par les autres Oxfam constitue également un aspect non moins important. Ainsi,

nous réduisons la fragmentation et la duplication des efforts, ainsi que les coûts, et renforçons notre efficacité et notre impact. Grâce à l'introduction de la Structure de gestion unique (SMS), cette coordination s'intensifiera au cours des prochaines années. La *Structure de gestion unique (SMS)* se traduit par la dévolution, à une seule entité Oxfam, de la responsabilité du programme commun dans chaque pays. Le portefeuille commun de partenaires comporte environ trois mille organisations, qui représentent ensemble une redoutable force de changement. Les entités Oxfam ont des racines aussi bien dans les pays occidentaux que dans les pays en développement, mais de loin, la plupart des entités sont encore originaires des pays riches. Notre ambition est de devenir une confédération véritablement mondiale avec une représentation au sein des économies émergentes et influentes. Oxfam tient à passer de quinze entités en 2010 à un nombre situé entre 20 et 25 en 2020. Ce processus est déjà en cours. L'organisation mexicaine Rostros y Voces est récemment devenue Oxfam Mexique. Oxfam Inde s'est officiellement affilié le 1er mars 2011. Le Japon et l'Italie suivront probablement en 2012. Oxfam Hong Kong est appelé à devenir Oxfam Chine au moment opportun. Il est envisagé l'extension de l'organisation au Brésil et à l'Afrique du Sud, entre autres.

Alliance IMPACT

Oxfam Novib est le chef de file de l'Alliance IMPACT. Dans le cadre de cette alliance, nous coopérons étroitement avec un certain nombre d'organisations novatrices néerlandaises de moindre envergure : 1%CLUB, Butterfly Works, HIRDA et SOMO. Cette alliance, dont les membres se complètent mutuellement et renforcent des composantes spécifiques, est à la base de l'octroi d'une subvention collective à Oxfam Novib par le gouvernement néerlandais (dans le contexte du système de cofinancement MFS2).

La sélection de partenaires pour la coopération repose sur les choix stratégiques d'Oxfam Novib et découle de sa quête d'innovation et d'autonomisation. Avec SOMO, nous travaillons à rendre les filières de production du secteur privé plus viables et à parvenir ainsi à une répartition plus équitable des ressources. Avec Butterfly Works et 1%CLUB, nous envisageons de rénover nos méthodes en renforçant l'application des nouveaux médias, d'internet et de la téléphonie mobile à la lutte contre la pauvreté (Coopération internationale 2.0). En collaborant avec HIRDA, nous renforçons notre participation à l'éducation en Somalie et nous élaborerons des méthodes pour impliquer davantage les migrants et les réfugiés dans la coopération internationale.

Au cours des prochaines années, l'Alliance IMPACT envisage également de collaborer étroitement avec Fairfood International, notamment dans le cadre de campagnes incitant les entreprises et les consommateurs à accroître leur offre et leur consommation de produits équitables.

Coordination avec Hivos

Aux Pays-Bas, Oxfam Novib a conclu des accords de coordination institutionnelle avec Hivos. D'abord, nous coordonnons conjointement le choix des pays et thèmes. A ce titre, l'accord consiste à ne pas intervenir dans les mêmes pays (à l'exception de l'Ouganda et du Zimbabwe). De même, nous envisageons d'intensifier le partage de connaissances en ligne avec nos partenaires et de mettre en place un programme conjoint de connaissances thématiques avec eux et avec les instituts scientifiques sur les thèmes de la biodiversité, l'agriculture durable et le changement climatique. Enfin, nous entendons collaborer en matière de formation du personnel.

Partenariats

Oxfam Novib participe à plusieurs partenariats nationaux et internationaux. Parfois, il s'agit d'une coopération ad hoc: avec d'autres organisations, nous coordonnons étroitement notre action autour des élections ou des débats budgétaires aux Pays-Bas. Parfois, il s'agit de partenariats durables, comme notre participation à CSR Platform, Wo=Men, United Civilians for Peace (UCP), Stop Aids Now!, Triple Jump, Eurodad (European Network on Debt and Development) ou CONCORD. En outre, Oxfam Novib est membre de l'antenne néerlandaise de Partos et d'organisations spécialisées comme PSO, MicroNed et AgriProFocus.

Secteur privé

La mondialisation et la déréglementation ont donné plus d'importance au rôle du marché. Le secteur privé est un facteur clé dans la création (ou l'absence) de chances de trouver des moyens de subsistance durables. Oxfam Novib encourage les entreprises des différents pays à donner forme et vie à leur responsabilité sociale d'entreprise. Nous le faisons dans le cadre de débats sociaux et de dialogues constructifs avec les entreprises ou à travers diverses formes de coopération. Par notre collaboration avec le secteur privé, nous cherchons à encourager les entreprises à jouer leur rôle pour l'avènement d'un développement économique socialement responsable et durable.

Dans leur stratégie et leur gestion opérationnelle, les entreprises cherchent à améliorer leur valeur ajoutée sociale. Elles peuvent également soutenir les projets d'Oxfam Novib en termes de financement et de contenu. Mais, le cas échéant, Oxfam Novib ne manquera pas non plus d'interpeller publiquement les entreprises au sujet de leur responsabilité en matière de promotion d'un développement durable et juste. Si nécessaire, nous mettrons également à contribution nos soutiens, notamment pour les campagnes publiques.

Soutiens

Oxfam Novib compte un grand nombre de soutiens au sein de la société néerlandaise. Notre nom est largement reconnu, et notre action hautement appréciée. Deux tiers des Néerlandaises et des Néerlandais connaissent Oxfam Novib. Nous avons le soutien d'environ 420 000 donateurs favorables au changement, dont 240 000 contributeurs réguliers. Notre objectif est de porter ce chiffre à 450 000 d'ici 2015. Par ailleurs, nos campagnes jouissent d'un soutien massif qui va au-delà de nos attentes, à l'image du Fair Bank Guide et du Green Santa, notamment via les médias sociaux et les communautés d'internautes. La réponse massive à nos campagnes prouve que les citoyens (et les entreprises) sont plus que jamais disposés à contribuer à l'avènement d'un monde durable et équitable. Au cours des prochaines années, nous exploiterons davantage ces bonnes dispositions, par exemple avec une campagne pour la justice alimentaire. L'un des engagements importants d'Oxfam Novib est d'intensifier et d'accompagner la volonté des Néerlandais d'intervenir activement dans le domaine de la coopération au développement. Sur ce point, les Change Makers (acteurs du changement), un réseau de volontaires organisé autour d'Oxfam Novib, a un important rôle à jouer. Notre souhait est d'attirer davantage de personnes pour qu'elles agissent, avec nous ou de façon indépendante, contre les obstacles au développement. Notre action vise à informer ces personnes et groupes, à les inspirer et à leur donner des chances d'agir. Nous proposons un flux constant d'activités en ligne et hors ligne, déployons des médias sociaux, envoyons des bulletins d'information sur les campagnes et organisons des réunions entre membres de Change Makers. C'est ainsi que nous avons créé un réseau de partisans du changement, qui répondent massivement aux invitations à participer à notre action (par exemple, à la campagne Justice Alimentaire, voir le chapitre 3).

Plateforme

Oxfam Novib ambitionne de devenir une plateforme. Notre coopération avec 1%CLUB et Butterfly Works y contribuera. Nous voulons offrir une plateforme aux ressortissants des pays en développement et des pays riches désireux d'agir en faveur d'un monde juste. De cette façon, nous ouvrons des univers normalement fermés l'un à l'autre. Nous utilisons par ailleurs de nouvelles technologies d'information et de communication. Nous invitons les autres, groupes comme individus, à s'engager activement dans le domaine de la coopération internationale et à se joindre à nous pour réfléchir à des approches et solutions. Nous sommes ouverts et francs en ce qui concerne notre action, notre façon de travailler, nos succès et échecs, mais aussi réceptifs aux influences et apports extérieurs. La plateforme « Praat Mee » (Exprimez-vous) illustre bien comment nous souhaitons associer les autres à notre mission ainsi qu'aux défis et problèmes connexes. Nous n'apprécions pas uniquement les dons en espèces, mais aussi l'apport d'opinions et d'idées.

2. Changements dans le monde



Des couturiers montrent leurs vêtements en Soweto, Afrique du Sud

Foto: © Neo Ntsoma

Un monde en crise

Au cours des dernières décennies, des millions de gens ont réussi à échapper à la pauvreté. Au même moment, une personne sur cinq vit dans la pauvreté, tandis qu'une sur sept souffre de faim chronique. D'après la Banque mondiale (2008), ils sont 1 milliard dans le monde à vivre de moins d'un dollar par jour, et 2,7 milliards à vivre de moins de 2 dollars par jour, en majorité des femmes. Le monde enchaîne crise après crise. Qui plus est, ces crises sont liées, ouvrant ainsi la porte à des risques, mais aussi à de nouvelles perspectives.

La *crise financière* (avec, dans son sillage, la récession économique) focalise l'attention en 2011. Elle a démontré à quel point les économies nationales sont liées. La crise du crédit trouve son origine dans l'attitude spéculative irresponsable des institutions financières occidentales. Mais les pays en développement sont les plus durement frappés. D'après une étude d'Oxfam, leurs revenus ont chuté de 65 milliards de dollars du fait de la crise financière et économique. Les pays riches étant contraints de réduire fortement les dépenses, l'aide internationale aussi est en baisse. Par ailleurs, la crise a mis à nu les lacunes du système économique libéral. Côté aspects positifs, elle offre des chances d'adopter des modèles économiques différents, tournés vers un développement équitable, durable et respectueux de l'environnement. On reconnaît de plus en plus que l'on ne peut pas laisser tout au marché. Par exemple, l'appel à surveiller les banques et autres fournisseurs de services financiers se fait de plus en plus pressant. Cette situation peut également susciter un intérêt accru pour la durabilité du secteur financier.

Partout dans le monde, les prix des denrées alimentaires sont en hausse, tout comme ceux des autres ressources. La *crise alimentaire* s'explique par des causes multiples. La population augmente et la productivité ne suit pas, les investissements dans le secteur agricole n'étant pas la priorité des gouvernements et des pays donateurs. La course à la terre, à l'eau, à l'énergie et aux ressources s'intensifie. Les petits agriculteurs sont plus que jamais déplacés par les grandes firmes agro-industrielles. La demande accrue en biocarburants (également en réponse à la pénurie croissante d'énergies fossiles) ajoute à une pression supplémentaire à l'accès à la terre. Le changement climatique a des effets néfastes sur la production agricole. La spéculation aussi peut favoriser la flambée des prix des denrées alimentaires, que beaucoup ne peuvent payer, et provoquer des émeutes. Dans les prochaines années,

Oxfam Novib envisage de faire de la lutte pour l'accès à la terre et à l'eau une haute priorité et d'organiser au sein d'Oxfam une vaste campagne pour la Justice Alimentaire dénommée CULTIVONS (voir le chapitre 3).

Concernant le *changement climatique*, le danger ne réside pas simplement dans la montée du niveau des océans et des fleuves qui débordent de leur lit. Outre l'abondance d'eau, le réchauffement climatique entraîne un manque d'eau dans certains endroits. Parfois, l'effet du changement climatique se manifeste sous forme de catastrophes naturelles spectaculaires, parfois sous forme de catastrophes insidieuses, mais tout aussi dévastatrices. Le changement climatique menace également la production agricole. De plus, il risque d'aggraver ou de provoquer des conflits, notamment liés à l'eau. L'Occident prospère a largement les moyens de s'armer contre le changement climatique. Dans les pays pauvres, le phénomène entraînera souvent des catastrophes. Le nombre de victimes des catastrophes naturelles devrait passer de 250 à 375 millions en 2015. Dans un proche avenir, Oxfam Novib s'intéressera aux effets du changement climatique sur les petits fermiers des pays pauvres.

Contrairement à ces menaces, la position de négociation des économies émergentes s'est améliorée. Entre autres, leur développement signifie après tout une très forte augmentation des émissions de gaz à effet de serre. En échange de leur participation aux accords internationaux sur l'utilisation des énergies fossiles et les gaz à effet de serre, les pays émergents exigent, par exemple, l'atténuation du problème par les pays riches.

Du fait du changement climatique, de la crise économique et des conflits persistants ou récurrents, on s'attend à une multiplication des crises humanitaires dans les prochaines années. Les États fragiles et les pays très pauvres étant extrêmement vulnérables aux chocs, Oxfam Novib

2. Changements dans le monde

s'intéressera davantage à eux à l'avenir et accordera plus d'attention à l'assistance humanitaire.

Les bouleversements intervenus récemment au Maghreb et dans le monde arabe ont fini de prouver que les sociétés fermées aussi peuvent rapidement devenir le théâtre de rebellions, de révolutions et de changements. La demande de démocratisation mérite du soutien et un espace pour les organisations appelant à des réformes. Dans les prochaines années, Oxfam Novib compte étendre ses activités au Maghreb et dans le monde arabe, en les plaçant dans le cadre des programmes Droit à la participation sociale et politique et Droit à l'identité.

Oxfam Novib et ses partenaires jouent un rôle important dans le mouvement mondial de plus en plus puissant en faveur d'un système international alternatif plus juste. L'accumulation de crises prouve que le statu quo ne saurait perdurer. La nécessité d'introduire des changements fondamentaux dans de nombreux domaines politiques est largement reconnue. La protection et l'exploitation des ressources publiques mondiales gagnent des places parmi les priorités, qu'il s'agisse du climat, des stocks de poissons, des forêts, de la biodiversité, mais aussi d'internet. Dans les années à venir, Oxfam Novib s'appuiera sur ces nouvelles données pour, avec d'autres, interpeller les gouvernements, les entreprises, les mouvements sociaux et les citoyens sur leurs responsabilités. Nous mettrons en avant la sécurité alimentaire, l'exploitation durable des terres et les systèmes financiers et économiques équitables.

Rapports mondiaux

Les rapports mondiaux également sont en pleine mutation. Ces dernières années, plusieurs nations émergentes sont entrées sur la scène mondiale. Les pays du BRICSAM en particulier (Brésil, Russie, Inde, Chine et, dans une moindre mesure, l'Afrique du Sud et le Mexique) parviennent de plus en plus à fixer l'agenda mondial. De même, des pays comme l'Indonésie, l'Arabie saoudite et la Turquie jouent un rôle de plus en plus important dans le monde. Cette situation a donné naissance à un monde multipolaire, dans lequel la suprématie américaine n'est plus acquise d'avance. Il est de plus en plus souvent indispensable de forger des coalitions afin de résoudre les problèmes urgents de notre temps. L'extension du G8 au G20 est une expression de ce changement géopolitique. Oxfam Novib salue cette extension, mais redoute également que les priorités des

pauvres ne soient reléguées au second rang par un déluge d'autres problèmes. Les pauvres sont les plus durement frappés par les problèmes mondiaux dont traite le G20, sans pour autant avoir le droit de s'asseoir à la table du G20. Oxfam tente de renverser cette situation par le lobbying dans la quasi-totalité des pays du G20. Au sein de la confédération Oxfam, nous tentons également d'amener les gouvernements des pays du BRICSAM à écouter leurs peuples respectifs. Après tout, ils abritent le plus grand nombre de pauvres. En gros, notre principe de base consiste à porter la voix des pauvres au sein des institutions locales, nationales, régionales et mondiales. Nous voulons que le monde passe du débat sur la marginalisation à un débat avec les marginalisés. Au sein d'Oxfam, nous réagissons au changement de rapports de forces en renforçant et en créant des antennes dans les pays émergents.

Soutien aux Pays-Bas

Dans le monde, mais certainement aussi en Europe et aux Pays-Bas, une crise des rapports politiques a vu le jour et a abouti à l'émergence et à la montée en puissance de nouveaux partis aux deux extrêmes du spectre politique. Ces formations exploitent la méfiance à l'égard des gouvernements et des autorités. Aux Pays-Bas, le débat s'est durci, attisé en partie par le nombre de victimes de la récession économique. Cette situation entame le désir de solidarité de nombreux citoyens : pour nombre de Néerlandaises et de Néerlandais, les Pays-Bas doivent d'abord s'occuper de leurs problèmes internes. Dans certains milieux, la coopération au développement est perçue comme un hobby de la gauche. Le débat en cours sur sa mesurabilité et sa fragmentation alimente la critique de l'aide. Ces cercles savent exploiter l'opinion négative, largement partagée, selon laquelle l'aide n'a aucun effet et qu'elle va directement dans les poches de gouvernants véreux. Problème pour Oxfam Novib : en tant que chef de file aux Pays-Bas, nous devons assumer les conséquences chaque fois qu'il y a un problème, même lorsque l'aide a été fournie par le gouvernement ou l'UE. Dans les années à venir, Oxfam Novib entend donc prendre l'offensive à travers une campagne institutionnelle destinée à expliquer l'importance de la coopération internationale et notre rôle dans ce domaine. Alors que la volonté de solidarité et de partage des citoyens s'émousse et qu'Oxfam Novib est la cible de critiques acerbes, un nombre croissant de personnes soutient l'organisation en tant que donateurs ou en participant à ses

campagnes. Parallèlement à l'égoïsme et à la critique sévère de la coopération au développement, on note une augmentation des citoyens et des entreprises disposés à s'engager dans le développement socioéconomique écologiquement durable. Par exemple, les consommateurs sont de plus en plus nombreux à acheter des produits équitables et durables, et les banques et entreprises décidées à améliorer le niveau de durabilité de leurs opérations. Oxfam Novib compte tirer parti de ces bonnes dispositions et associer activement les citoyens à ses campagnes. Autre tendance, le désir des citoyens d'établir des contacts directs avec les ressortissants des pays en développement. Oxfam Novib, en collaboration avec 1%CLUB, exploitera cette tendance, notamment en établissant des contacts entre investisseurs et petites entreprises des pays en développement.

La longue tradition des Pays-Bas comme pays tourné vers le monde est mise sous pression. Désormais, les problèmes internes et les intérêts des Néerlandais sont prioritaires. L'image des Pays-Bas à l'étranger en a été affectée. Comme un présage, le pays a perdu son siège d'observateur au G20. Le sentiment anti-islamique croissant dans le pays est synonyme de baisse de popularité dans le monde islamique. Par ailleurs, la réduction des efforts néerlandais pour la coopération au développement entraînera une perte du prestige international du pays. De même, l'influence néerlandaise sur les politiques mondiales diminuera. Oxfam Novib cherchera, si possible, à collaborer avec le gouvernement néerlandais dans le domaine de la coopération internationale.

Nouveaux paradigmes du développement

Aux Pays-Bas comme dans d'autres pays donateurs, on observe une nouvelle tendance de la coopération au développement consistant à privilégier les secteurs et domaines qui correspondent le plus aux intérêts nationaux. Aux Pays-Bas le rapport du Comité Scientifique pour la Politique Gouvernementale sur la coopération internationale, publié en début 2010, prône aussi la défense des compétences et intérêts néerlandais. La coopération au développement motivée par la solidarité est reléguée au second plan par les gouvernements. Par ces choix gouvernementaux, les intérêts néerlandais risquent d'éclipser ceux des citoyens des pays en développement.

Autre changement de paradigme concernant l'aide, la prétendue contradiction entre secteur productif et secteur social, dans laquelle le secteur productif en particulier mériterait d'être soutenu. Sur ce point, on n'oublie que des services sociaux de qualité (éducation et santé, mais aussi chances de participation sociale) sont les conditions de base de la productivité. Une population non instruite et malade sera difficilement productive. La soi-disant contradiction n'est qu'une apparence et ne résiste pas à une analyse approfondie.

Toutefois, des éléments nouveaux intéressants sont également apparus en matière de réflexion sur la coopération internationale. Au nombre des points positifs, il est largement reconnu que la pauvreté et l'inégalité sont étroitement liées à la situation mondiale. Cette position rejoint celle d'Oxfam Novib, qui soutient que l'aide ne suffit pas à promouvoir le développement. Certes, c'est un important facteur de changement socioéconomique, mais pour parvenir à des rapports socioéconomiques plus justes, il est également indispensable de lever les obstacles mondiaux au changement. La coopération internationale exige de passer constamment du local au mondial, et vice versa. Il s'agit là d'un principe de base important de l'action d'Oxfam Novib, qui revient sans cesse dans tous nos programmes (voir le chapitre 3).

Autre point digne d'intérêt, la large prise de conscience que les modèles importés ne sont pas opérationnels et que les changements sociaux sont avant tout propres à chaque contexte. Les circonstances locales doivent être au cœur de l'action, sans perdre de vue les rapports de forces régionaux et mondiaux. L'intérêt accru pour le développement agricole, longtemps négligé par les pays donateurs, constitue aussi un levier pour Oxfam Novib.

Le changement social est un processus extrêmement compliqué. Il intervient par à-coups. De nouveaux acteurs semblent pouvoir jouer un rôle, des effets indésirables apparaissent et des obstacles se révèlent plus ardues que prévu ou, parfois, disparaissent tout simplement. Tout est lié. D'où, un devoir de modestie. Cette donne nous oblige à utiliser nos maigres ressources de façon intelligente et efficace. Elle nous a également ouvert les yeux : nous n'avons pas les ressources pour combattre l'injustice partout. En conséquence, Oxfam Novib a choisi de concentrer ses efforts sur ses 5 programmes portant sur un nombre restreint de thèmes et de pays. Dans les prochaines années, Oxfam Novib interviendra dans 27 pays.

2. Changements dans le monde

Cette mesure nous permet de mieux adapter notre action au contexte et de gagner en efficacité. En outre, elle entre dans le cadre de nos efforts de lutte contre la fragmentation (voir le chapitre 3).

Mouvement mondial

Partout dans le monde, des mouvements sociaux (jeunes, consommateurs, producteurs) naissent et réclament des relations mondiales et locales justes. Ces mouvements multiplient les contacts. Oxfam Novib salue et soutient cette tendance. En notre qualité d'antenne d'Oxfam, nous faisons partie de cette tendance et y occupons un rôle de premier plan. Les changements structurels comportent presque toujours une composante mondiale. Les acteurs qui réfléchissent exclusivement en termes nationaux, ou simplement d'opposition Nord vs. Sud, se rendront compte qu'ils sont de plus en plus dépassés.

L'internationalisation des réseaux et mouvements sociaux est un processus organique, qui progresse par à-coups. Oxfam Novib tente de le soutenir et de l'encourager de son mieux. En notre qualité d'organisme affilié à Oxfam, nous faisons naturellement partie d'un réseau mondial fermé. L'un de nos objectifs majeurs est d'élargir Oxfam afin d'en diversifier le réseau, notamment par la participation d'un nombre croissant d'affiliés issus des pays pauvres et émergents (voir le chapitre 1). Nous prônons également l'internationalisation en cherchant à collaborer avec d'autres structures et en encourageant la coopération entre tiers.

Le rôle des organisations des pays pauvres et, surtout, des pays émergents est de plus en plus important dans ce processus d'internationalisation. Au niveau mondial, la division traditionnelle des rôles entre bailleurs et bénéficiaires est devenue beaucoup moins pertinente. Autre nouveauté: les frontières entre les thèmes s'estompent. Les organisations de développement, les mouvements consuméristes et les associations de protection de l'environnement se rendent compte que leurs champs d'action se recoupent en grande partie. Ensemble, tous ces courants et plateformes forment un mouvement mondial pour le changement qui ne cesse de se massifier.

Nouveaux médias

Internet est le premier médium de l'histoire humaine à ne pas fonctionner comme un support médiatique

(communication d'un à plusieurs), mais sous forme de réseau (communication de plusieurs à plusieurs). Avec des réseaux sociaux tels que Hyves, Facebook, LinkedIn et Twitter, tout le monde est en contact avec tout le monde. Internet favorise une coopération automatisée à grande échelle et une production massive sur mesure. Avec internet, les campagnes changent rapidement de nature. C'est le récepteur qui occupe le devant de la scène et non l'émetteur. Internet offre de nouvelles perspectives au système D populaire. L'accent passe de la confiance aux experts à la confiance au grand nombre, à l'intelligence collective et à la masse.

Même si l'on peut encore parler de fracture numérique entre les pays riches et nombre de pays pauvres, notamment d'Afrique, l'informatisation de ces pays progresse extrêmement vite. Les services numériques et mobiles sont désormais accessibles à de plus en plus de personnes dans le monde. D'une certaine façon, la loi du retard accélérateur fonctionne: de nouvelles applications pour téléphones portables proviennent de régions reculées du monde. Le reportage mobile (articles et images via le téléphone portable) et le journalisme des citoyens (tel que les blogueurs) représentent de nouvelles formes d'activisme social. Les citoyens communiquent directement entre eux, peuvent activer ceux qui partagent les mêmes idées, voire s'informer les uns les autres. Les nouvelles possibilités permettent de mieux faire entendre la voix des personnes vivant dans la pauvreté et de leurs organisations.

Pour toutes ces raisons Oxfam Novib a choisi l'accès à l'information comme un des thèmes des années à venir. Nous déploierons les nouveaux médias en vue d'autonomiser les groupes exclus et de promouvoir l'activisme social. C'est grâce à leur mise en service que l'on peut mieux interpellier les gouvernements, le secteur privé, les bailleurs et d'autres institutions sur leurs politiques et pratiques, mais aussi sur leurs décisions.

En un mot, nous vivons une ère particulièrement intéressante. Tous les progrès, connaissances et technologies disponibles à l'humanité nous permettent de mettre fin à la pauvreté, la plus grosse injustice et le plus grand scandale de notre temps. Les perspectives et défis sont énormes. Mais, ce qui fait le plus défaut est la volonté politique d'emprunter un chemin juste et durable du développement, pour permettre à chacun de vivre dignement et de jouir de ses droits. Oxfam Novib s'attache plus que jamais à cette mission, et à soutenir les femmes et hommes vivant dans la pauvreté.

3. Programmes d'Oxfam Novib



Une famille en Mundri, Soudan du Sud, reçoit de l'information d'une animateur de MRDA sur l'hygiène

Foto: © Sven Torfinn

Oxfam Novib place cinq droits au cœur de son action (voir le chapitre 1) en les traduisant en cinq programmes. Sur la base de notre analyse de la tournure des événements dans le monde (voir le chapitre 2), nous avons porté notre choix sur six thèmes parmi les cinq programmes. Ils seront notre priorité au cours des prochaines années. Ce sont les thèmes suivants : 1) lutte pour l'accès à la terre, à l'eau et à la nourriture, 2) marchés et systèmes financiers équitables, 3) accès à une éducation de qualité, 4) transformation des conflits, 5) accès à l'information, 6) droit de regard des femmes sur leur corps. Le choix de la priorité à mettre en avant dans un pays donné, et dans quelle mesure, dépend de la situation locale et de la stratégie conjointe d'Oxfam.

Parallèlement à ces cinq programmes, Oxfam Novib privilégie aussi l'assistance humanitaire (secours d'urgence). Ce volet prend en charge les besoins immédiats des personnes en situation d'urgence. Autant que possible, nous tentons systématiquement de lier les programmes en visant le développement à long terme.

Pour ces programmes, nous intervenons non seulement dans les pays pauvres et fragiles, mais aussi aux Pays-Bas et aux niveaux régional et mondial. Après tout, c'est à ces niveaux que nous rencontrons des obstacles à la réalisation des droits fondamentaux. Par exemple, au plan financier et économique, nous nous attachons à nouer des accords qui prennent en compte les intérêts des pays en développement et favorisent la responsabilité sociale des entreprises, les habitudes de consommation durables et une aide suffisante et de qualité. Les programmes forment un ensemble cohérent de stratégies et d'activités se composant de la réduction directe de la pauvreté (RDP), le renforcement de la société civile (RSC), le lobbying et plaidoyer (L&P) et la gestion du savoir et de l'innovation (GSI). Des objectifs précis et indicateurs de résultat mesurables ont été définis (voir le chapitre 4). Pour chaque pays ou groupe de pays, les objectifs stratégiques ont été définis et consignés par écrit sous forme de stratégies nationales spécifiques.

Pour nous, le travail programmatique est synonyme d'action tournée vers les résultats sur la base d'une analyse précise et d'objectifs clairs, associant stratégies d'intervention, coordination et synergie des interventions aux niveaux local, national et mondial, mise en contact des différentes parties prenantes et passation d'alliances stratégiques. Comme le VIH/Sida et l'approche fondée sur les droits, l'intérêt pour l'autonomisation, l'imputabilité et la perspective genre font partie intégrante de tous les programmes.

Nous explicitons ci-après les cinq programmes, avant de décrire l'action d'Oxfam Novib en matière d'assistance humanitaire ou de secours d'urgence. Ensuite, nous

présentons les pays dans lesquels nous intervenons, avant d'expliquer notre stratégie mondiale (appelée aussi stratégie de l'*acteur mondial*) qui comprend notre action aux Pays-Bas, en direction du secteur privé et aux niveaux régional et mondial. Pour la présentation financière, reportez-vous au chapitre 6.

Programme : Droit aux ressources pour des moyens de subsistance durables

Plus de vingt pour cent de la population mondiale souffre d'un accès insuffisant à la nourriture et / ou à des revenus leur permettant de disposer de moyens de subsistance décentes. Même dans les pays qui ont connus une croissance économique considérable cette dernière décennie, un segment considérable de la population reste privé de débouchés. Les relations économiques et politiques locales et mondiales ainsi que la chaîne de crises mondiales amoindrissent les possibilités de développement des pauvres. L'âpre compétition pour les ressources telles que les terres, l'eau, la nourriture, l'énergie et les ressources naturelles est, entre autres, le résultat d'une évolution vers les biocarburants (voir chapitre 2). La spéculation sur les prix contribue également à la hausse des prix des denrées alimentaires. Parallèlement, les gouvernements et les pays donateurs ne font pas des investissements dans le domaine de l'agriculture une grande priorité. La majorité des personnes pauvres, principalement les femmes, vit dans les zones rurales où se présentent les meilleures opportunités pour aider les personnes à sortir de la pauvreté. Du fait de ces évolutions et grâce à nos travaux d'évaluation et de consultation avec les partenaires locaux, Oxfam Novib

3. Programmes d'Oxfam Novib

a décidé de donner la priorité au développement rural. Le travail effectué dans le cadre de ce programme comporte deux thèmes prioritaires liés :

Lutte pour la terre, l'eau et la nourriture. En réponse à la concurrence croissante pour la terre, l'eau, la nourriture, les fourrages et le carburant, Oxfam Novib s'est fixé pour objectif de renforcer la position des petits producteurs (cultivateurs, éleveurs et pêcheurs). Nous exhortons les gouvernements, les donateurs et le secteur privé à investir davantage dans les petites entreprises (familiales). Nous nous opposons à des évolutions nuisibles dans l'agriculture, telles que l'accaparement des terres, et en collaboration avec les entreprises et les gouvernements, nous travaillons à rendre les chaînes de production plus durables.

Une partie importante de ce thème sera consacrée à la campagne commune Justice Alimentaire d'Oxfam, « CULTIVONS », la plus grande campagne que l'organisation ait jamais lancée. Nous souhaitons réaliser trois grands changements avec cette campagne : premièrement, les gouvernements doivent donner la priorité à la lutte contre la faim et réduire la vulnérabilité; deuxièmement, les investissements publics dans le domaine de l'agriculture doivent passer des investissements dans l'agriculture industrielle non durable dans les pays riches à des investissements dans la production alimentaire à petite échelle dans les pays en développement et, enfin, les gouvernements nationaux doivent investir dans un nouvel avenir écologiquement durable, à commencer par un traité sur le climat, qui soit équitable et ambitieux.

Pour les cinq prochaines années, l'objectif consiste, pour trois millions de petits producteurs, à gagner de meilleurs revenus, parce qu'ils pourront, avec le soutien d'organisations locales, améliorer leurs méthodes de production et les rendre plus viables, et connaître et faire valoir leurs droits quant à l'utilisation de l'eau et des terres. Un deuxième objectif consiste, pour nos partenaires, à aider les agriculteurs et les pêcheurs à adapter leurs méthodes de production à l'impact des changements climatiques et à les rendre plus résistantes aux chocs climatiques. Devant la fréquente absence d'une législation claire, nous voulons, en soutenant les organisations de lobbying dans les pays pauvres, pousser les gouvernements à élaborer de bons plans d'adaptation axés sur les groupes les plus vulnérables dans les zones rurales. Nous allons également investir dans le lobbying au niveau international - par exemple à travers la Coalition Internationale pour l'Accès à la Terre autour de l'accaparement illicite de terres. Avec nos partenaires,

nous faisons également en sorte que les gouvernements, les investisseurs, les entreprises et les consommateurs contrôlent l'appropriation de l'eau et des terres par les producteurs, et que cette situation produise un impact sur les petits producteurs.

Le cœur de notre travail dans le secteur privé est la promotion de la responsabilité sociale des entreprises dans plusieurs chaînes de production: l'huile de palme, le cacao, le café, le thé et l'aquaculture. Dans ce cadre également, les questions liées au genre recevront une attention particulière. La coopération avec le secteur privé prend, entre autres, la forme de « tables rondes », comme la Table ronde sur l'huile de palme durable, la Table ronde sur une économie cacaoyère durable, le Code de Conduite de la Communauté du Café (4C) et les programmes pour le thé, le cacao et l'aquaculture de l'Initiative Commerciale Durable (IDH en néerlandais). Non seulement les entreprises, mais également les gouvernements et les organisations partenaires prennent part à ces tables rondes. A cet effet, notre partenaire indonésien Sawit Watch est membre du Conseil d'administration de la Table ronde sur l'huile de palme. A travers nos travaux de tables rondes et autres initiatives visant la durabilité, nous voulons influencer les entreprises et amener les gouvernements à élaborer des normes pour la responsabilité sociale des entreprises.

Nous impliquons les citoyens dans notre travail. Dans notre campagne Justice Alimentaire, nous encourageons les personnes à consommer de façon durable et les invitons à nous aider à rappeler aux entreprises et aux gouvernements leurs responsabilités.

Enfin, un objectif important est de mettre largement à la disposition des autres le savoir et l'expérience acquis par les organisations partenaires de l'ensemble du système alimentaire. A la fin de la période prévue, nous aurons, par exemple, documenté plus de cinquante cas de lutte liés à l'eau, à la terre et à la nourriture.

Le deuxième thème prioritaire est *l'équité des marchés et systèmes financiers*. Notre objectif concernant ce thème comprend deux volets. Nous voulons que les petits producteurs des pays en développement aient un meilleur accès aux services et marchés financiers, et nous voulons les rendre sensibles aux questions liées au genre. Nous nous y attelons à travers le projet WEMAN (Intégration de l'autonomisation des femmes et travail en réseau pour la justice entre les genres dans le développement économique), et la Feuille de route Intégration de la

dimension genre et leadership. Le système financier et économique international actuel est structuré de telle sorte qu'il bloque plus qu'il ne stimule le développement et l'autonomie des pays en développement.

Notre objectif pour les années à venir est de permettre à un demi-million de personnes vulnérables en milieu rural (dont 70 % de femmes) d'utiliser les services financiers qu'offrent nos partenaires. En outre, nous estimons à 5,7 millions le nombre de personnes qui pourraient recevoir un prêt par l'entremise du Fonds ASN-Novib et du Fonds Oxfam Novib. Afin de promouvoir la durabilité, nous aiderons 35 partenaires en microfinance à devenir financièrement indépendants.

Outre la collaboration en matière de microfinance avec la Banque ASN, nous travaillons avec la Rabobank pour l'expansion des banques rurales, et avec Achmea sur la micro-assurance. Notre objectif est d'étendre ces initiatives au cours des prochaines années.

La crise financière et économique a mis en évidence la vulnérabilité des pays en développement au sein de l'économie mondiale. Ainsi, la nécessité de réformer ne fait plus aucun doute.

Cette situation offre des opportunités d'élaborer des politiques axées davantage sur les intérêts des pays en développement. Au sein d'Oxfam et avec les organisations partenaires, Oxfam Novib s'est engagé à encourager les gouvernements et les acteurs internationaux, tels que la Banque mondiale, le FMI, l'UE et le G20, à adopter des politiques financières et économiques en faveur des pauvres. Nous œuvrons également pour la justice fiscale, afin de prévenir l'évasion fiscale des multinationales. Oxfam, en tant qu'organisation, fait également du lobbying (avec d'autres) pour l'introduction d'une surtaxe sur les transactions financières. Une telle surtaxe fournit des ressources pour le financement du développement, mais contribue également à prévenir l'instabilité financière et la spéculation sur les prix (des denrées alimentaires). Afin de réduire la vulnérabilité aux chocs externes, nous mettrons en place, en collaboration avec nos partenaires, des mécanismes de protection sociale.

Nous préconiserons également des mécanismes devant rendre certains pays moins vulnérables. Nous œuvrons à renforcer les capacités de nos partenaires dans le domaine de la surveillance budgétaire, afin qu'ils sachent comment les gouvernements obtiennent leurs fonds (tarifs

douaniers, aide humanitaire et envois de fonds, impôts locaux, exploitation minière) et pouvoir les interroger sur la transparence de leurs budgets et dépenses.

Enfin, nous nous battons pour assurer la durabilité du secteur financier. Nous nous baserons sur le succès de l'outil de campagne « Guide des banques équitables » (« Eerlijke Bankwijzer » en néerlandais), avec lequel nous poussons les banques à entreprendre de manière plus durable et sociale, et nous encourageons les citoyens à adopter un comportement bancaire durable. Nous tenons également à internationaliser le Guide des banques équitables. Un premier lancement réussi a déjà eu lieu au Brésil en 2011.

Ce programme est mis en œuvre dans les pays comme l'Afghanistan, l'Angola, le Bangladesh, la Birmanie (Myanmar), le Burundi, le Cambodge, la République Démocratique du Congo, l'Égypte, Le Laos, le Mali, le Mozambique, le Niger, le Nigeria, le Pakistan, les Territoires Palestiniens, le Rwanda, le Sénégal, la Somalie, le Soudan, l'Ouganda, le Vietnam et le Zimbabwe.

La stratégie mondiale liée à ce programme vise de meilleures régulations quant aux investissements pour les terres et autres ressources naturelles, l'augmentation des investissements auprès des petits producteurs ruraux et l'amélioration des mesures internationales visant à régler la hausse des prix des denrées alimentaires. Les organisations internationales telles que la FAO, la Banque mondiale et L'OMC constituent d'importants groupes cibles, à l'instar des institutions régionales que sont l'UE, l'Union africaine, la CEDEAO et l'ASEAN (Association des Nations du Sud-est asiatique), le secteur privé et les économies émergentes.

Programme: Droit aux services sociaux de base

Les jeunes hommes et femmes, ainsi que les garçons et les filles, ont besoin de connaissances pour être en mesure d'échapper à la pauvreté. Une éducation générale de qualité, une éducation sexuelle de qualité, des services de qualité pour la santé reproductive et la lutte contre le VIH sont donc indispensables. Cette dernière décennie, des

3. Programmes d'Oxfam Novib

progrès considérables ont été enregistrés quant au nombre d'enfants recevant une éducation de base et l'accès aux médicaments contre le VIH. Ce sont là deux exemples manifestes de la qualité de l'aide en action. Toutefois, 70 millions d'enfants, les filles en particulier, ne vont toujours pas à l'école. La responsabilité première de garantir des services sociaux de base incombe au gouvernement. La crise économique a entraîné la diminution des moyens financiers des gouvernements dans les pays en développement, et les gouvernements disposent de moins de fonds à investir dans la santé et l'éducation. L'aide internationale diminue également, et aux Pays-Bas, ainsi que dans d'autres pays, nous notons que les gouvernements font des secteurs de production une priorité, reléguant l'éducation et la santé au second plan, ignorant ainsi que l'accès à la santé et à l'éducation constituent des conditions sine qua non au développement économique et à l'indépendance financière. Dans les années à venir, Oxfam Novib se concentrera sur la qualité de l'éducation et les droits à la reproduction.

L'accès à une éducation de qualité. Une éducation de qualité intègre la dimension genre, prend en compte les questions liées au VIH et au SIDA, et ne peut se produire que dans des écoles sécurisées, surtout pour les filles. Notre objectif est d'assurer à davantage de filles et de garçons une éducation de qualité. Nous atteindrons cet objectif en partie en soutenant nos partenaires. Grâce à leurs activités prévues d'ici à 2015, environ 700.000 enfants supplémentaires (70 % de filles) fréquenteront l'école primaire, et 25.000 autres (80 % de filles) auront accès à l'enseignement secondaire. Nous soutenons les partenaires qui fournissent des services d'éducation dans les Etats fragiles en particulier. Nous aiderons également les partenaires à améliorer la qualité de l'éducation et à devenir des modèles vis-à-vis des gouvernements, en montrant, par exemple, comment atteindre les groupes marginalisés. Nous soutenons les partenaires qui développent de nouveaux modèles d'éducation dans lesquels l'éducation sexuelle, le VIH et le SIDA et les relations hommes-femmes sont une priorité. Parallèlement, nous encourageons les partenaires à impliquer leurs groupes cibles (enseignants, parents et élèves) dans leur travail. Nous soutenons également les organisations qui encouragent les autorités à investir davantage dans une éducation de qualité et une surveillance budgétaire permettant de vérifier si les fonds alloués à l'éducation sont dépensés à bon escient. En outre, Oxfam travaille avec des partenaires dans le but d'identifier les obstacles, au niveau international, à l'instauration d'une éducation de qualité (telles que les conditions préjudiciables

en matière de politique imposées par la Banque mondiale ou le FMI) ainsi que les voies et moyens de les résoudre. Afin d'exhorter les Pays-Bas et les autres donateurs (y compris la Banque mondiale) à continuer à investir dans l'aide à une éducation de qualité, nous soutenons des partenaires comme la Campagne Mondiale pour l'Education (GCE) et la GCE des Pays-Bas. Enfin, nous promovons les échanges de connaissances entre les partenaires et encourageons le développement de ces connaissances, par exemple en mettant en place quatre processus d'apprentissage avec des partenaires et des instituts spécialisés tels qu'IS Academie. En 2015, nous voulons être en mesure de prouver, à l'aide de 25 cas, le renforcement effectif de l'efficacité des interventions en faveur de l'éducation. Le secteur privé peut s'avérer un partenaire intéressant pour la promotion de l'accès à l'éducation. La société suédoise SCA, qui produit les marques Libresse et Edet, entre autres, mène une campagne liant ces produits au travail qu'accomplit Oxfam Novib dans le Sud-Soudan et au Niger. SCA utilise une partie des recettes pour financer des projets d'éducation dans ces pays. Cette coopération présente un avantage réciproque : nous aidons SCA à développer ses connaissances, expériences et contacts dans les pays en développement, et SCA nous apporte son expertise en marketing et finance. Nous coopérons également avec Philips. En 2010, Philips a pu lever des fonds sur le marché européen, permettant ainsi, grâce à nos partenaires, d'installer l'éclairage solaire et l'éclairage LED pour des centaines de familles et d'établissements scolaires en Ouganda.

L'accès aux droits à la santé sexuelle et de la reproduction (SSR). Notre objectif est de compter plus de femmes, filles et garçons ayant accès à l'information sur la santé sexuelle et de la reproduction d'ici 2015, et plus aptes à se protéger contre le VIH et le SIDA et les maladies sexuellement transmissibles (MST), les violences sexuelles, les grossesses non désirées et la mortalité maternelle. A cet effet, nous soutenons 22 partenaires offrant des services de SSR, en particulier aux femmes. Le projet spécial UAFC (Accès universel aux préservatifs féminins) sera poursuivi. L'an dernier, le projet a réussi à promouvoir l'utilisation du préservatif féminin. Nous comptons appuyer les organisations soutenant les personnes vivant avec le VIH dans la lutte pour l'exercice de leurs droits. En termes concrets, nous visons à renforcer les capacités de 700.000 personnes à exercer leurs droits sexuels et reproductifs en 2015. Nous faisons du lobbying avec des partenaires dans les pays pauvres et au niveau mondial pour mieux attirer l'attention sur la SSR. Nous encourageons l'échange de

connaissances et, dans les cinq prochaines années, nous visons la participation de 115 partenaires (tous programmes confondus) aux processus d'apprentissage sur la prévention du VIH et la SSR, l'élaboration de politiques de lieu de travail (politiques VIH et SIDA sur le lieu de travail), et l'intégration des questions liées au VIH dans les programmes.

Ce programme est mis en œuvre dans les pays suivants : Afghanistan, Angola, Bangladesh, Birmanie (Myanmar), Yémen, Mali, Mozambique, Niger, Nigeria, Pakistan, Territoires Palestiniens, Sénégal, Somalie, Soudan et Ouganda.

La stratégie mondiale liée à ce programme vise une augmentation et une amélioration des dépenses par les fonds internationaux pour l'éducation et les droits à la santé sexuelle et de la reproduction. A cet effet, nous comptons collaborer avec des alliances et réseaux internationaux (Campagne Mondiale pour l'Education, Tax Justice Network (Réseau pour la Justice fiscale), International Budget Network (Réseau International pour le Budget) dans l'approche d'autres donateurs (G8, G20) ainsi que les institutions financières internationales (IFI).

Programme: Droit à la vie et à la sécurité

Dans de nombreux pays, les conflits constituent le principal obstacle au développement et leur nombre devrait augmenter d'après les estimations. L'impact des changements climatiques signifie que les populations des pays en développement seront touchées par des catastrophes naturelles plus souvent. C'est pourquoi Oxfam Novib a choisi d'axer son travail sur les Etats les plus fragiles. Avec le programme Droit à la vie et à la sécurité, Oxfam Novib se concentre d'une part sur le thème prioritaire de la transformation des conflits : nous voulons prévenir les conflits, atténuer leur impact sur la vie des populations (protection des civils) et aider à les résoudre, particulièrement en s'assurant que les femmes ont un rôle à jouer dans les processus de paix. D'autre part, nous voulons contribuer à aider les populations des pays en développement à mieux se préparer aux crises et catastrophes. Ce travail est destiné à engendrer des changements structurels. Parallèlement, Oxfam Novib investit dans l'aide humanitaire (voir plus loin dans ce chapitre).

Transformation des conflits. Oxfam Novib vise à faire en sorte que les communautés locales et en particulier

les femmes obtiennent un plus grand rôle dans la transformation des conflits. Nous soutenons et renforçons les partenaires engagés dans la prévention de conflits, en mettant en place des structures de médiation, en élaborant des systèmes d'alerte précoce ou en promouvant la gestion équitable et transparente des revenus provenant du pétrole et autres industries extractives. Afin de promouvoir la *protection des civils* en situation de conflit, nous soutenons des partenaires aidant, par exemple, à la création de zones exemptes de conflits afin d'assurer l'accès des civils à l'aide humanitaire. Nous veillons à ce que les civils puissent partager mutuellement leurs intérêts et leurs besoins mais également avec les autres à travers, par exemple, la plateforme numérique Channel 16.

En soutenant les partenaires faisant du lobbying auprès de leurs gouvernements pour la protection des civils, et en particulier sur l'attention accordée aux femmes, nous espérons parvenir à ce que les autorités de six pays deviennent vraiment engagées dans cette cause. Nous nous appuyons également sur des réseaux internationaux, en collaboration avec des partenaires, pour attirer l'attention de la communauté internationale sur l'importance de protéger les civils, via, entre autres, des réseaux sociaux et des médias régionaux. Notre organisation partenaire, Réseau d'Action international sur les armes légères, un réseau de plus de 800 organisations de la société civile œuvrant dans 120 pays, a, par exemple, entrepris cette démarche dans le cadre de la Campagne mondiale pour le Contrôle des armements. La difficulté de l'accès aux Etats fragiles favorise une bonne coopération entre les organisations intervenant aux niveaux local et mondial, mais plus important encore, elle permet aux populations d'avoir leur mot à dire et d'aborder la question des abus à l'échelle du globe.

Dans les années à venir, Oxfam Novib contribuera à la *résolution des conflits* en soutenant des programmes visant, par exemple, la réconciliation, la formation et l'utilisation de médiateurs, ou la mise en place de conseils de paix. Nous encourageons les partenaires à impliquer les femmes dans leur travail de manière explicite. Encouragées par le lobby de nos partenaires, les femmes sont maintenant impliquées dans le processus de paix par les autorités de six pays, où elles mettent en œuvre la résolution 1325 des Nations unies. En qualité d'organisation, Oxfam veut également pousser la communauté internationale à s'assurer que les femmes jouent un rôle dans les processus de paix. Un autre sujet important dans notre lobbying international est l'opposition à la militarisation de l'aide et à l'utilisation de

l'aide humanitaire à des fins politiques. En soutenant et en formant des partenaires, nous nous faisons en sorte que la voix des civils vivant dans des zones de conflit soit entendue dans ce débat. Enfin, nous échangerons les savoirs et les expériences en matière de résolution de conflits obtenus par le biais de partenariats avec des instituts de savoir locaux, régionaux et internationaux. Nous procéderons à la documentation de douze cas démontrant que la collaboration avec les instituts de savoir a permis de renforcer les capacités de nos organisations partenaires.

Notre deuxième objectif est d'accroître la *capacité d'adaptation* locale des populations. Nous investissons dans l'Approche participative et communautaire pour la réduction des risques naturels (CBDRR), pour permettre aux populations de réduire et d'atténuer les risques et, si possible, de prévenir les catastrophes, par exemple en mettant au point des systèmes d'alerte précoce. En raison de l'appui aux partenaires, 800.000 personnes de moins seront exposées aux catastrophes à l'horizon 2015. Nous contribuons à l'intégration de l'Approche participative et communautaire pour la réduction des risques naturels (CBDRR) dans les programmes des organisations partenaires. Notre travail dans le domaine du renforcement des capacités améliore la qualité des plans de contingence en cas de catastrophe frappant les partenaires : au moins 50 partenaires dans douze pays se conformeront aux exigences internationales de qualité d'ici 2015. Les activités de lobbying de nos partenaires ont poussé les autorités de quatre pays à investir dans la protection sociale, soit dix millions de personnes exposées aux catastrophes de moins. Nos partenaires exercent également une pression sur les gouvernements pour qu'ils s'attaquent aux causes des catastrophes.

Ce programme est mis en œuvre dans les pays suivant : Afghanistan, Bangladesh, Birmanie (Myanmar), Burundi, Cambodge, République démocratique du Congo, Mozambique, Niger, Nigeria, Pakistan, Territoires palestiniens, Somalie, Soudan, Ouganda et Zimbabwe.

La stratégie mondiale liée à ce programme vise une meilleure régulation du commerce mondial des armes et le renforcement des organisations pour qu'elles accordent l'attention aux femmes dans les zones de conflit. Cette stratégie est orientée vers les institutions de l'ONU (Conseil de sécurité, processus ATT), mais également des organisations régionales comme l'Union africaine et l'Union européenne.

Programme: Droit à la participation sociale et politique

Renforcer l'opinion des personnes vulnérables dans les pays en développement dans les forums locaux, nationaux, régionaux et mondiaux et sensibiliser les gouvernements, les entreprises et institutions internationales quant à leurs responsabilités sont d'une importance capitale dans notre travail. S'agissant des événements de début 2011 en Tunisie et en Égypte, ce sont (surtout les jeunes) citoyens qui sont la force derrière le changement social et les nouveaux médias et la téléphonie mobile sont devenus des outils incontournables dans la lutte des citoyens pour le changement. Mais le défi est majeur et exige un énorme engagement.

Dans de nombreux pays on assiste (voir chapitre 1) à des réductions de l'espace politique pour les citoyens actifs et leurs organisations. Les droits politiques et civils subissent une pression croissante. En réalité les citoyens ont souvent un accès limité à l'information et ne sont donc pas en mesure de se forger une opinion sur les décisions sociales et politiques qui les affectent, encore moins de se mobiliser pour s'y opposer.

L'accès à l'information est le thème prioritaire de ce programme. Sans accès à l'information les citoyens peuvent difficilement appeler leurs dirigeants à leur rendre des comptes et la démocratie ne peut donc pas fonctionner correctement. Les citoyens ont besoin d'informations - et la liberté de les partager - pour être en mesure, par exemple, de demander des comptes à leurs gouvernements, entreprises et institutions internationales, de combattre la corruption, ou revendiquer leurs droits. Afin d'améliorer l'accès à l'information, nous soutenons tout d'abord les initiatives locales. Nous atteignons environ six millions de personnes grâce à des partenaires qui informent les populations (par exemple via les médias sociaux) de leurs droits. En termes concrets, notre but est de compter, d'ici 2015, plus de 750 000 personnes (femmes en particulier) pouvant utiliser les TIC et les nouveaux médias, et donc participer à la prise de décision, grâce à ce programme. De concert avec Butterfly Works, nous soutenons une formation pour la promotion du journalisme citoyen dans treize pays, comme les blogs ou les reportages mobiles (reportages à partir d'un téléphone mobile). Nous exhortons aussi les

médias locaux, nationaux et internationaux à prêter attention aux questions sociales.

Par ailleurs, nous continuons à travailler avec les organisations des droits de l'homme sur la protection des journalistes et la promotion de la liberté de la presse. Notre objectif est de renforcer le rôle des femmes dans les médias, et permettre la réalisation de programmes et articles spécifiques aux femmes dans les médias. Nous soutenons également les organisations de la société civile pour pousser les gouvernements, les entreprises et institutions internationales à rendre accessibles les informations importantes aux populations.

Réaliser les droits civils et politiques et renforcer l'opinion des citoyens n'est pas seulement un objectif en soi, mais c'est aussi un outil permettant d'atteindre les objectifs dans d'autres programmes. En conséquence cela est également une composante intégrante des autres programmes.

Ce programme est mis en œuvre dans les pays que sont l'Afghanistan, l'Angola, la Birmanie (Myanmar), le Burundi, le Cambodge, la République Démocratique du Congo, l'Égypte, le Yémen, le Laos, le Maghreb (Tunisie, Algérie et Libye), le Mali, le Maroc, le Mozambique, le Niger, le Nigeria, le Pakistan, les Territoires Palestiniens, le Rwanda, le Sénégal, la Somalie, le Soudan, l'Ouganda, le Vietnam et le Zimbabwe.

La stratégie globale liée à ce programme vise à une plus grande transparence des institutions régionales et mondiales (comme l'Union africaine, la CEDEAO, l'Union Européenne, l'ASEAN, l'ONU), mais aussi des entreprises et économies émergentes. Le cas échéant, ces acteurs seront appelés à rendre compte s'ils s'avéraient impliqués dans la corruption, la violation des droits humains et les abus de pouvoir. À cette fin, il existe une coopération entre les réseaux et organisations internationales et la société civile virtuelle de Cyber militants qui contribuent en particulier à l'accès à l'information et réclament un espace pour la société civile (par exemple, Bank Information Center, IFEX, l'AMARC [acronyme français de l'Association mondiale des Radiodiffuseurs communautaires] et CIVICUS).

Programme: Droit à l'identité

Ces derniers temps, des progrès significatifs dans la reconnaissance des droits des femmes, y compris les

droits sexuels et reproductifs, ont été notés. Cela a été un succès important pour le mouvement des femmes. Ces dernières années, le mouvement des femmes est devenu plus solide et plus professionnel. Dans de nombreux pays cela a renforcé la légitimité du mouvement et a contribué à l'amélioration de la vie des femmes à travers le monde. Cela n'empêche pas d'innombrables femmes d'être victimes de violences (sexuelles) et de nombreuses femmes n'ont toujours pas leur mot à dire sur leur propre sexualité et leurs droits en matière de reproduction, entre autres conséquences de facteurs sociaux et politiques d'une culture patriarcale dominante. De même, les progrès réalisés sont également sous la pression du fondamentalisme islamique en hausse.

Le thème central de ce programme porte sur la capacité des femmes à prendre des décisions quant à leur corps. Notre objectif est de contrer la violence faite aux femmes et d'accroître le respect des droits sexuels et reproductifs. Le principe de base d'Oxfam Novib est de travailler sur la base du pouvoir même des femmes. Nous voulons que les femmes dirigent tous les aspects de leur vie, pour être en mesure de remédier aux violations de leurs droits et qu'elles aient un rôle de leader dans tous les secteurs de la société. En soutenant les programmes de ses partenaires, Oxfam Novib veut obtenir des filles et femmes qu'elles exercent leur droit à l'intégrité physique, et que la violence contre les femmes ne soit plus considérée comme normale. Nous allons également poursuivre la campagne « NOUS POUVONS mettre fin à toute violence contre les femmes » qui a connu un franc succès. Dans les années à venir cette campagne devrait amener 120.000 hommes et femmes à rejeter la violence contre les femmes dans leurs propres communautés.

Nous allons mener des campagnes innovantes et créatrices qui contribuent à une plus grande prise de conscience parmi les femmes et la démolition des normes patriarcales destructrices ainsi que les relations de pouvoir. Nous aidons des centaines de partenaires à intégrer l'égalité entre les sexes dans leurs programmes. Nous allons également mener un plaidoyer. Le lobbying de nos partenaires poussera une quinzaine de pays à améliorer la législation sur les droits des femmes et treize pays à adopter des lois permettant aux femmes de jouer un rôle dans la société ou en politique. Grâce à l'échange d'expériences 25 organisations partenaires vont considérablement augmenter leurs capacités de lobbying pour le droit des femmes à l'intégrité physique. Au niveau mondial, nous aidons d'autres à faire pression pour une organisation Onusienne pour les

3. Programmes d'Oxfam Novib

femmes efficace. Nous voulons aussi faciliter, en utilisant les médias sociaux, les opportunités pour les citoyens des Pays-Bas et autres pays en développement de se réunir, puis de lancer des actions en faveur des droits des femmes.

Ce programme est mis en œuvre dans les pays que sont l'Afghanistan, l'Angola, le Bangladesh, la Birmanie (Myanmar), le Cambodge, la République Démocratique du Congo, l'Égypte, le Yémen, le Laos, le Maghreb (Tunisie, Algérie et Libye), le Mali, le Maroc, le Mozambique, le Niger, le Nigeria, le Pakistan, Les Territoires Palestiniens, la Somalie, le Soudan, le Vietnam et le Zimbabwe.

La stratégie globale liée à ce programme vise à la mise en œuvre des conventions et accords internationaux et régionaux tels que la CEDAW (Convention sur l'Élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes), la Charte Africaine des Droits de la Femme, ou de l'ASEAN's Women's Caucus. Nous allons aussi travailler à rendre opérationnelle une solide organisation Onusienne pour les femmes.

L'aide humanitaire

Outre le développement durable Oxfam Novib met également l'accent sur l'aide humanitaire. Les guerres, les tremblements de terre, inondations, sécheresses et autres catastrophes naturelles d'une violence meurtrière ont frappé des populations de plein fouet. Les situations d'urgence vont probablement augmenter à l'avenir. Les changements climatiques se traduiront par des catastrophes naturelles plus fréquentes pour les populations des pays en développement. La croissance démographique rapide au niveau des segments de la jeunesse, en plus de la rareté et de l'inégalité croissantes des revenus, va éventuellement provoquer plus de tensions et de conflits. Tout cela signifie qu'Oxfam Novib, va, plus qu'auparavant, se concentrer sur l'aide humanitaire, en donnant priorité à l'alimentation, au revenu, à l'eau potable et à l'assainissement. Ces choix entrent dans le cadre du travail et de l'expertise des autres bureaux d'Oxfam.

Nous établissons un lien entre notre travail humanitaire et notre engagement à des changements durables, par exemple renforcer la résilience des populations ou exhorter les gouvernements à s'attaquer aux causes des catastrophes.

L'aide humanitaire est complexe. Le simple fait de rendre disponibles la nourriture, des matériaux de construction et autres biens, peut, par exemple, détruire la capacité de production locale. La soudaine et massive présence de travailleurs humanitaires peut rendre les relations locales vulnérables. L'économie locale peut également être touchée lorsque soudain, un nombre important de personnes et d'organisations pour qui l'argent n'est pas un problème les envahit. Afin d'éviter de tels problèmes, nous travaillons avec des partenaires locaux, y compris, si possible, les organisations ou groupes de femmes, afin d'assurer une perspective sexospécifique. Nous nous assurons qu'ils aient les moyens requis et qu'ils soient prêts à déployer de l'aide après une catastrophe. Les partenaires locaux connaissent les communautés locales, et permettent de communiquer rapidement avec le groupe ciblé. Les communautés les plus éloignées peuvent aussi être atteintes par des organisations locales plus facilement que par des travailleurs humanitaires venus d'ailleurs.

La coordination de l'aide (d'urgence) est d'une grande importance. C'est pourquoi au sein de la confédération Oxfam, l'aide humanitaire est organisée strictement et coordonnée au niveau du consortium humanitaire. Lorsque l'aide est délivrée après une catastrophe, Oxfam participe activement à la coordination des groupes de l'ONU.

En cas de catastrophes majeures, les agences d'aide néerlandaises, dont Oxfam Novib, lancent un appel national sous le drapeau de la Coopération des Agences d'Aide (acronyme néerlandais: SHO). Nous recueillons des fonds ensemble et rendons compte au public néerlandais dans des rapports conjoints.

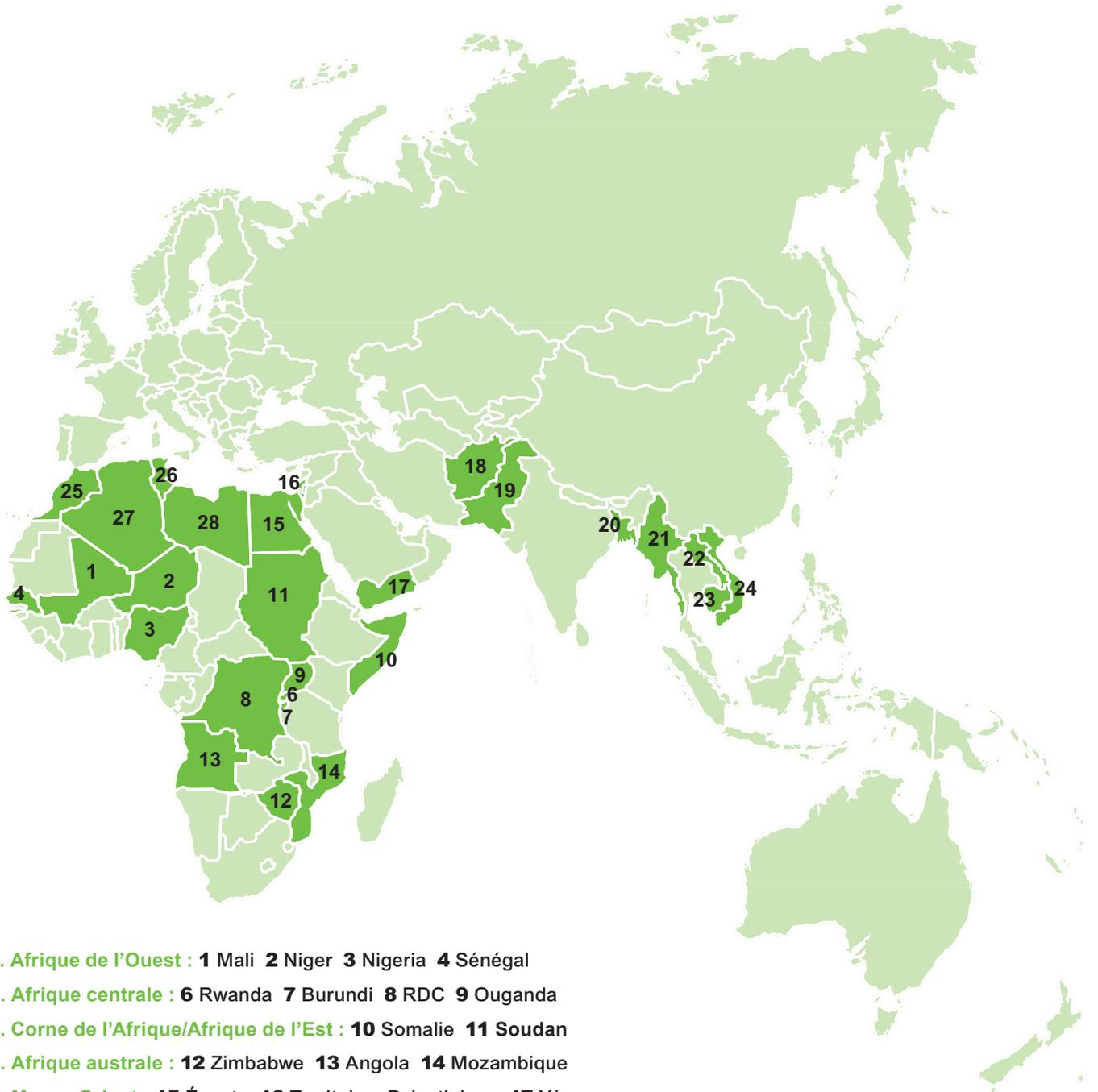
Présents dans 27 pays

Dans les années à venir, Oxfam Novib travaillera dans 27 pays. C'est nettement moins que durant la période 2007-2010. Quatre raisons expliquent cette réduction substantielle. Premièrement, nous nous sommes fixé l'objectif de nous concentrer et de coordonner plus étroitement avec les autres et devenir ainsi plus efficaces. En nous concentrant sur moins de pays nous sommes mieux en mesure de travailler de manière plus spécifique aux contextes. En outre, deux grands exercices de coordination ont conduit à cette orientation. Dans le cadre de la Structure de Gestion Unique (SMS) les affiliés

d'Oxfam ont convenu de travailler avec un maximum de quatre bureaux Oxfam dans un même pays (voir chapitre 5). Nous avons convenu avec Hivos de ne plus travailler dans les mêmes pays, à deux exceptions près. En troisième lieu,

nous nous sommes retirés de l'Amérique latine. Enfin, la substantielle réduction supplémentaire dans la contribution du gouvernement nous a forcé à abandonner les interventions dans plusieurs pays.

Les pays et régions suivants ont été sélectionnés :



- 1. Afrique de l'Ouest : 1 Mali 2 Niger 3 Nigeria 4 Sénégal
- 2. Afrique centrale : 6 Rwanda 7 Burundi 8 RDC 9 Ouganda
- 3. Corne de l'Afrique/Afrique de l'Est : 10 Somalie 11 Soudan
- 4. Afrique australe : 12 Zimbabwe 13 Angola 14 Mozambique
- 5. Moyen Orient : 15 Égypte 16 Territoires Palestiniens 17 Yémen
- 6. Asie du Sud : 18 Afghanistan 19 Pakistan 20 Bangladesh
- 7. Asie du Sud : 21 Birmanie (Myanmar) 22 Laos 23 Cambodge 24 Vietnam
- 8. Maghreb : 25 Maroc 26 Tunisie 27 Algérie 28 Libye

3. Programmes d'Oxfam Novib

En sélectionnant ces pays, nous étions tout d'abord guidés par la volonté de nous concentrer davantage sur les États fragiles, c'est-à-dire les pays vulnérables aux crises et catastrophes, et où les droits et libertés des citoyens sont le plus sous pression. De plus, nous avons pris en compte la présence d'autres bureaux d'Oxfam et d'autres organisations néerlandaises. Par ailleurs, nous avons inclus plusieurs autres critères dans nos délibérations : la situation de pauvreté et les possibilités d'engendrer le changement et donner aux citoyens le droit d'exprimer leur opinion, l'appui continu sur les travaux existants; la liaison de nos travaux de lobbying et nos campagnes, et des opportunités de collecte de fonds. Enfin, nous avons sélectionné les pays car ils forment un groupe, par exemple parce qu'ils partagent un même problème, comme le Pakistan, l'Afghanistan et le Bangladesh, trois États d'Asie du Sud fragiles et exposés aux catastrophes humanitaires, ou parce qu'ils appartiennent à une unité économique régionale, tels que les pays d'Afrique de l'Ouest. En sélectionnant ces sortes de groupes, nous réussissons mieux dans la réalisation de notre objectif de tisser des liens aux niveaux national, régional et mondial.

Un aperçu des dépenses prévues par pays est fourni dans le chapitre 6.

Stratégie mondiale

Relier les niveaux local, national, régional et mondial est caractéristique des interventions d'Oxfam Novib. Notre stratégie mondiale fait partie intégrante de tous les programmes. L'importance que nous y attachons découle du fait que les changements bénéfiques aux sociétés socio-économiques et écologiques durables ne dépendent pas seulement des situations dans lesdits pays; les relations internationales et régionales entrent également en jeu. Les accords sur le commerce et / ou l'accès aux marchés conclus aux niveaux régional ou mondial ont des répercussions sur les possibilités des agriculteurs hommes et femmes dans les pays pauvres. Les relations de pouvoir au niveau mondial peuvent bloquer le développement durable des pays pauvres. Des modifications du système sont nécessaires dans les pays riches également (notamment aux Pays-Bas) et au niveau mondial. Les gouvernements, les organisations internationales, les citoyens et les entreprises devraient prendre en considération les conséquences de leurs politiques et pratiques pour un développement durable dans le monde entier. Notre stratégie globale décrit ce que nous faisons

pour pousser les puissants, les entreprises et les citoyens, dans la bonne direction.

La coopération au sein d'Oxfam nous permet aussi de réaliser notre ambition, à savoir influencer sur les relations de pouvoir mondial. Les « sœurs Oxfam » et les bureaux locaux d'Oxfam sont situés dans des pays influents, tels que les pays du G8 et 17 des pays du G20. Dans les années à venir, nous allons renforcer les capacités conjointes de lobbying dans les pays du G20, et la force d'Oxfam sera réunie dans une stratégie de lobbying commune orientée vers le G20. Nous allons mettre en place des bureaux Oxfam dans encore plus de pays du BRICSAM (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud et Mexique) et nous allons renforcer les capacités des bureaux dans les pays du G8, comme le Japon et l'Italie. Par ailleurs, nous avons des bureaux d'Oxfam dans des endroits stratégiques tels que New York (Nations unies), Washington (FMI et Banque mondiale), Bruxelles (UE) et Genève (OMC).

Nous menons des campagnes et des plans de lobbying conjoints avec ces bureaux Oxfam. Dans tous ces endroits, nous pouvons préconiser des changements de politique communs, et nous pouvons resserrer davantage les stratégies individuelles grâce aux informations et connaissances que reçoivent tous les bureaux Oxfam sur les derniers événements dans les capitales des pays riches et puissants, et nous pouvons mobiliser le soutien public à tous ces endroits. Ces facteurs, en plus de la coopération avec les partenaires du Sud et mondiaux, font d'Oxfam un des meilleurs initiateurs de changements de politique au monde. Ces dernières années, ce succès s'est concrétisé par une importante promesse d'aide du G8 en 2005, la création d'un *Fond Vert pour le Climat* à Cancún en Décembre 2010, ou l'adoption du projet de Consensus de Séoul pour le Développement au sommet du G20 en 2010.

Au niveau mondial, nous insistons sur l'influence d'organisations et partenariats internationaux au sein des bureaux Oxfam, comme le G20, la Banque mondiale et le FMI, la FAO, l'ONU et le G77. Au niveau régional il s'agit de partenariats comme la Ligue Arabe, la Conférence Islamique, l'Union des États Africains, l'ASEAN, la CEDEAO et l'UE. Un élément essentiel de notre stratégie globale consiste à renforcer les capacités de lobbying et de campagne dans les pays émergents, parmi lesquels Oxfam Novib se concentre sur le Brésil, la Russie, l'Arabie Saoudite et la Turquie. Dans ces pays, Oxfam Novib soutient des organisations partenaires dans la mise en place de leurs propres campagnes et lobbying, ou au maintien de contacts avec le secteur privé et la mise en place de leurs propres

campagnes de financement. Dans certains cas, il est utile d'aider les bureaux Oxfam locaux dans les pays émergents à décoller (voir chapitre 1).

Une autre composante de notre stratégie globale est de soutenir les organisations et réseaux régionaux et mondiaux. Oxfam Novib sélectionne les partenaires qui établissent des liens entre les organisations locales et les organisations régionales et mondiales, et qui encouragent la coopération à différents niveaux entre ces organisations. Des exemples d'organisations mondiales et régionales que nous soutenons sont Third World Network, Via Campesina, Eurostep, la Campagne mondiale pour l'Education, Human Rights Watch et Crisis Action.

Entreprises. Comme indiqué dans le chapitre 1, nous nous concentrons également sur le secteur privé, en particulier les thèmes prioritaires «lutte pour la terre et l'eau» et les «marchés et systèmes financiers équitables» du programme de droit aux ressources de subsistance durables. Nous poussons les entreprises, par exemple celles de l'industrie alimentaire néerlandaise, à rendre leurs chaînes de production durables. Nous essayons aussi de pousser les banques à devenir durables. En tant qu'investisseurs, elles sont souvent actives au début de la chaîne de production. Quand elles passent à un investissement durable (par exemple si aucun investissement n'est fait dans les entreprises qui font travailler les enfants ou qui produisent des armes), il ya une énorme différence. Notre coopération avec des entreprises comme Philips et SCA profite à l'éducation, augmente les chances des filles, et améliore l'hygiène (programme Droit à des services sociaux de base).

Pays-Bas. Bien sûr, les Pays-Bas occupent une place particulière dans le travail d'Oxfam Novib. Nos racines sont aux Pays-Bas. Les politiques du gouvernement néerlandais dans d'innombrables domaines (comme l'agriculture, le climat, l'énergie, le commerce, la coopération au développement, la fiscalité et les relations économiques et financières internationales) ont, après tout, une influence sur la vie des populations dans les pays en développement. Il en est de même quant au comportement des entreprises et citoyens néerlandais.

Nous assistons apparemment à des événements contradictoires aux Pays-Bas. D'une part la volonté des citoyens (et entreprises) à apporter une contribution à un monde durable et équitable est en hausse. D'autre part, nous voyons que, suivant l'exemple d'un courant politique particulier, plus de gens veulent se cacher derrière les barrages (politique d'autruche). Le slogan est que «les

Pays-Bas doivent d'abord résoudre leurs problèmes nationaux. » Ajoutez à cela le climat politique glacial aux Pays-Bas autour de la coopération au développement. Les organismes de développement sont très critiqués, et une organisation de développement aussi ouverte qu'Oxfam Novib est souvent la cible de critiques, même quand la critique est fondée sur des éléments d'aide qui ne concernent nullement Oxfam Novib, telle que l'aide bilatérale du gouvernement néerlandais.

Notre réponse à ces types d'évolution comprend quatre parties. Premièrement, nous voulons faire des investissements substantiels offrant ainsi aux populations la possibilité de contribuer au développement durable, entre autres, dans la campagne CULTIVONS, grâce à laquelle nous enregistrons des succès comme la campagne Père Noël Vert et la campagne du « Guide de la Banque Équitable », En mobilisant les populations avec notre campagne, nous augmentons notre base de soutien. C'est aussi la deuxième réponse aux développements notés aux Pays-Bas : nous allons élargir notre base de soutien. Oxfam Novib veut créer et soutenir un mouvement pour un monde juste aux Pays-Bas. Nous allons élargir le Réseau des Déclencheurs du Changement et utiliser différents médias (sociaux) afin de donner aux partisans la possibilité de contribuer au façonnement de nos politiques et pratiques, pour devenir copropriétaires de nos résultats. La collaboration avec les partenaires de l'alliance HIRDA, CLUB 1%, Butterfly Works et SOMO contribue à cette vaste base de soutien.

Notre troisième réponse est, en plus de poursuivre la transmission active de nos résultats, le développement d'une stratégie de campagne et d'une stratégie médiatique qui prend l'offensive en réponse aux opposants et cherche à les convaincre de la nécessité de la coopération internationale incluant un grand rôle pour les Pays-Bas à travers lequel nous devons être clairs et nets sur nos propres rôles et valeur ajoutée. Oxfam Novib est un combattant pour la justice optimiste. Voilà l'image que nous voulons communiquer. Nous réalisons cette offensive, entre autres, avec une campagne d'entreprise pluriannuelle, qui offre un parapluie pour de nombreuses actions avec des campagnes spécifiques et une diffusion accessible de nos résultats. Quatrièmement, nous sommes toujours engagés à améliorer les efforts des Néerlandais dans le domaine de la coopération internationale. Nous défions le gouvernement néerlandais de rester un acteur international ambitieux et de ne pas affaiblir davantage un petit pays comme les Pays-Bas.

4. Notre méthode



Foto: © Kemal Juri

Travailleurs d'une plantation d'huile de palme en Indonésie

Comment opérons-nous? Quelles sont les valeurs qu'Oxfam Novib estime importantes dans la méthodologie? Tout d'abord, la coopération est fondée sur le respect et l'égalité. Nous œuvrons avec d'autres en faveur d'un monde juste, sans pauvreté et encourageons la coopération mutuelle (voir chapitre 1). *Le cadre de travail bien défini et l'efficacité* sont d'autres valeurs essentielles. L'orientation claire ainsi que la flexibilité sont également jugées importantes: s'il est vrai que nous opérons un choix rigoureux quant aux régions et thèmes d'activité, nous voulons aussi créer un espace d'ajustement de nos plans et activités, lorsque nécessaire, au moyen de *suivi, d'évaluations, d'apprentissage et d'innovation*. De plus, nous attachons beaucoup d'importance à la transparence et à la responsabilisation: nous voulons donner voix au chapitre aux autres et nous pensons qu'il est important de prendre en considération notre base de soutien, nos partenaires et nos groupes cibles. En outre, le professionnalisme et l'esprit d'initiative sont des caractéristiques majeures de notre conception du travail. Enfin, nous sommes convaincus qu'il est important, au niveau de notre système de gestion, de prendre en considération les valeurs que nous véhiculons à l'extérieur, à savoir l'égalité entre les sexes et la sensibilisation à l'environnement, autrement dit, joindre le geste à la parole.

Efficacité et cadre de travail défini

Oxfam Novib désire mener ses travaux de manière aussi efficace que possible: les ressources déployées doivent servir à l'obtention de résultats optimaux. Les ressources sont limitées, ce qui rend d'autant plus nécessaire une utilisation rationnelle des fonds mis à notre disposition. Nous travaillons de manière efficace par rapport au coût. Au cours des dernières années, Oxfam Novib s'est doté d'un bon système d'évaluation des résultats. Nous voulons inciter les partenaires ainsi que nous-mêmes à énoncer clairement les résultats que nous cherchons à atteindre conjointement. Nous continuerons à nous appuyer sur cette approche dans les années à venir.

Différentes façons de promouvoir l'efficacité existent. D'abord, notre approche qui tient compte des spécificités du contexte. La question que l'on se pose continuellement n'est pas de savoir si les choses vont dans le bon sens, mais plutôt si nous faisons ce qu'il faut. Quel changement s'avère nécessaire et comment allons-nous le réaliser? Pour chaque pays où nous intervenons, y compris aux Pays-Bas et au niveau régional et mondial, une analyse de la situation politique, économique et sociale est menée au sein d'Oxfam. Ceci sert de base sur laquelle se fonde l'organisation pour déterminer les thèmes centraux, objectifs

assignés ainsi que l'ensemble des stratégies d'intervention déployées. En pratique, cela signifie d'une manière générale que les travaux tourneront davantage autour de la réduction de la pauvreté et au renforcement de la société civile dans les États fragiles, alors qu'on investira davantage dans des campagnes et actions de plaidoyer au niveau des pays émergents. Dans les années à venir nous affinerons encore notre approche axée sur la prise en compte des spécificités du contexte grâce à une présence accrue sur le terrain. Nous misons sur de meilleures analyses du pouvoir, une connaissance accrue du potentiel de changement au niveau local et plus d'attention aux principes fondamentaux de nos programmes. Nous faisons beaucoup plus intervenir nos partenaires et autres experts à ce propos. De plus, nous améliorerons notre approche en nous concentrant sur moins de pays et de thèmes et en misant davantage sur la gestion de l'innovation et des connaissances dans les prochaines années.

On accroît encore l'efficacité à travers la coopération et la coordination du travail dans différents partenariats. Ce que font les autres est pris en compte dans les choix que nous opérons, de manière à faire preuve de clarté quant à son propre rôle. La coordination est importante dans la prévention de tout empiètement, mais aussi dans la création de valeur ajoutée. Dans les années à venir, nous mènerons les activités en coordination avec d'autres intervenants: pour la première fois nous travaillerons sur la base d'analyses conjointes par pays au sein d'Oxfam, ce

qui inclut notamment les accords relatifs à la division du travail; on a établi une coopération stratégique (fondée sur un programme conjoint) avec IMPACT Alliance; des accords ont été conclus avec Hivos à l'échelle organisationnelle (voir chapitre 1). En outre, nos analyses, stratégies et activités continueront d'être élaborées en coordination avec d'autres agences chargées du cofinancement (MFO) et des partenaires au niveau local et mondial. Nos activités sont également menées en coordination avec les ambassades néerlandaises ainsi que les autorités locales. Pour finir, on stimule l'efficacité en concédant-en conformité aux Principes du Partenariat d'Oxfam- aux partenaires la « propriété » des programmes et projets.

On peut aussi mesurer l'efficacité. Un ensemble d'indicateurs de résultats a été mis au point à cet effet. A titre d'exemple, nous allons appuyer les projets relatifs à la santé et aux droits en matière de sexualité et de reproduction (SRHR/SDSR), ayant mené aux changements positifs notés au niveau de plus d'un million d'hommes et de femmes quant au droit des femmes à l'intégrité physique. Ceci parce qu'ils ont reçu les informations relatives aux droits en matière de procréation et ont bénéficié de services et ressources nécessaires. Notre volonté d'appuyer les projets visant à aider les agriculteurs à adapter leurs techniques agricoles au changement climatique est un autre exemple. Le résultat ici attendu consiste en 45 partenaires, dans quatre pays, mettant en place de tels projets et apprenant au final à deux millions d'agriculteurs la mise en pratique de ces nouvelles techniques. Troisième exemple, nous voulons inciter les entreprises à faire preuve de responsabilité sociale. Pour ce faire, nous mettrons sur pied vingt groupes de plaidoyer dans les années à venir, ce qui se traduira par quatorze améliorations concrètes de politiques concernant les entreprises et institutions internationales.

Les indicateurs de résultats sont définis dans les plans annuels et *tableaux de bord prospectifs* des différents bureaux. Les résultats attendus annuellement par chaque bureau sont enregistrés dans les tableaux de bord prospectifs. Le suivi des progrès réalisés est effectué tous les trimestres par les directeurs.

Au cours des cinq prochaines années, Oxfam Novib mettra en œuvre cinq projets pilotes (un pour chaque programme) pour être à même de mieux effectuer le suivi de l'efficacité et l'efficacité de l'activité d'Oxfam Novib. En même temps, nous sommes conscients que nous ne pouvons rendre des comptes sur l'ensemble de nos travaux sur la base

d'indicateurs précis et mesurables. La mesurabilité est certes importante, mais elle est également relative. En particulier, les activités relatives au domaine des mutations sociales ainsi qu'aux changements des relations de pouvoir engendrent des répercussions difficiles à mesurer (mais qui sont visibles). Il est souvent difficile de rattacher clairement les effets aux activités mises en place. Soit les retombées se manifestent seulement à l'avenir, soit de façon imprévue.

Pour ces raisons, Oxfam Novib juge important de trouver un équilibre entre suivi quantitatif et suivi qualitatif. En effectuant le suivi des indicateurs de résultats, on procède non seulement à une analyse quantitative mais aussi à celle qualitative. Comme expliqué ci-dessous, ceci est aussi fondé sur des rapports de partenaires ainsi que sur des évaluations et comptes-rendus relatifs aux stratégies et programmes.

Suivi-Évaluation et Apprentissage

Le changement social est un processus complexe, souvent difficile à prévoir et non linéaire. Ceci s'applique d'autant plus aux États fragiles. Au moins d'une façon aussi importante que les suivis efficaces- effectués sur le terrain- relatifs aux activités, les évaluations intermédiaires, et les ajustements fondés sur les enseignements acquis. Le suivi-évaluation et l'apprentissage nous aident à garantir et à améliorer la qualité et l'efficacité du travail.

Oxfam Novib travaille en cohérence avec la méthode de la roue de Deming dite « Plan-Do-Check-Act »: Élaborer des plans, les mettre en œuvre, procéder au suivi des progrès réalisés, tirer des enseignements et apporter les correctifs nécessaires aux plans. On remarque souvent que dans la pratique, certains plans prennent une tournure différente de celle ayant été initialement prévue, ou que les évolutions actuelles dépassent les hypothèses. Les analyses qualitatives sont donc d'une importance majeure: Quelles étaient les hypothèses concernant le changement social avant la mise en œuvre? Quels résultats concrets (prévus et imprévus) ont été obtenus? Quelles sont les explications données? Quels phénomènes peut-on distinguer? Quels enseignements concernant le changement social mènent à de nouvelles analyses (du pouvoir) et donc à de meilleures stratégies (pour le pays)?

Oxfam Novib travaille sur cinq programmes cohérents qui se renforcent mutuellement. Pour mesurer le progrès réalisé, des indicateurs de résultats ont été formulés pour chacun de ces cinq programmes. Ces indicateurs occupent une place centrale dans nos systèmes: dans la planification, l'établissement du budget, le suivi - évaluation. On indique quels indicateurs de progrès sont utiles dans le cadre de la stratégie de chaque pays, de celle des intervenants et du financement de projet. Les rapports portant sur l'état d'avancement se fondent sur ces indicateurs. L'évaluation des résultats sera une composante usuelle des termes de référence du programme externe et des évaluations de projets.

Nous sommes en train d'élaborer un outil distinct destiné à notre travail de suivi concernant le renforcement des capacités des partenaires. Cet outil d'auto-évaluation mettra en évidence, annuellement, les capacités des partenaires quant au modèle des « 5 aptitudes ». Cet outil servira également de base de discussion, avec les organisations partenaires, au sujet des mesures souhaitées dans le cadre du renforcement des capacités.

Avec d'autres alliances ayant reçu une subvention du Ministère des Affaires Étrangères, nous travaillons sur une approche commune quant aux évaluations. Sous la supervision d'un comité directeur indépendant, les évaluations thématiques porteront sur quatre volets: 1) recherche au niveau du groupe cible visant à évaluer le travail effectué quant à la réduction directe de la pauvreté, 2) campagnes et actions de plaidoyer à l'échelle internationale, 3) contribution des alliances au renforcement de la société civile et 4) renforcement des capacités des organisations partenaires. Au niveau de notre propre système d'évaluation, nous continuerons à évaluer la cohérence de nos programmes.

Au sein de la confédération d'Oxfam, 12 régions, à travers le monde, ont été choisies, pour faire l'objet d'étude d'impact des programmes conjoints d'Oxfam et de la collaboration renforcée via le Système de Gestion Unique relatif à l'efficacité des relations avec les partenaires et à l'amélioration des conditions de vie des populations démunies. Dans le cadre de notre méthode de travail, lorsque Oxfam fournit de l'aide humanitaire, nous effectuerons, lors de la mise en œuvre, des évaluations en temps réel.

Oxfam Novib accorde une priorité majeure au suivi-évaluation et à l'apprentissage (SEA).

Dans la période à venir plusieurs essais axés sur de nouvelles méthodologies auront lieu.

A ce titre, les indicateurs clés d'impact du projet (KIIP), un ensemble d'indicateurs d'impact universellement applicables, mis au point en collaboration avec dix organisations partenaires, seront davantage testés et affinés. Ceci constituera un outil, à disposition des organisations partenaires, visant à analyser les changements notés dans la vie des populations. En utilisant des données provenant de l'ensemble des partenaires, Oxfam Novib sera davantage apte à prouver l'efficacité des programmes. En 2011, nous testerons de façon plus approfondie l'applicabilité de cette méthode et nous étudierons dans quelle mesure les nouvelles technologies, telles qu'Internet et la téléphonie mobile, pourront être utilisées pour la collecte et le traitement des données. De plus, cette méthode sera proposée à toutes les organisations partenaires, en tant que composante du renforcement des capacités relatives au SEA.

Par ailleurs, nous expérimenterons davantage de méthodes qualitatives, telles que la technique du Changement le Plus Significatif, qui est beaucoup plus orientée vers l'apprentissage, les résultats non planifiables et imprévus ainsi que ceux qui soulèvent de délicates questions culturelles. Dans le cadre d'un processus d'apprentissage relatif au PSO, nous évaluerons cette méthode quant aux changements concernant l'intégration de la dimension genre et du rôle prépondérant des femmes en collaboration avec un grand nombre d'organisations partenaires en Asie et en Afrique. Nous déterminerons également les outils qui s'avèrent utiles aux partenaires pour l'évaluation de l'évolution des comportements et nous expérimenterons l'utilisation de la téléphonie mobile pour le suivi à distance dans les régions instables.

En se fondant sur ces projets pilotes, nous améliorerons notre système le cas échéant; la disponibilité de différentes méthodologies permettra de produire à la fois des données qualitatives et quantitatives. Nous tentons de fournir une approche SEA diversifiée pouvant s'appliquer à différents types de processus (simple, compliqué, complexe et chaotique), produisant des informations sur les progrès réalisés et répondant à la demande d'un groupe de bailleurs de fonds d'une grande diversité.

En 2013 nous réaliserons une revue à mi-terme du plan stratégique.

Durabilité des résultats

Vu l'importance qu'Oxfam Novib attache à l'autonomisation des populations et groupes avec lesquels elle travaille, il est évident que la durabilité des programmes financés soit au premier plan des préoccupations. Notre objectif est d'avoir des partenaires capables de continuer à exercer leurs activités de manière indépendante après la période planifiée, sans l'appui financier des organismes donateurs. Il est également important de conserver les changements réalisés et de ne pas perdre les acquis dès l'instant que les financements externes s'arrêtent. Oxfam Novib envisage d'accroître la durabilité des activités de différentes façons entre 2011 et 2015.

D'abord le renforcement des capacités des partenaires locaux est important. Par exemple, on appuie les partenaires à travers la collecte de fonds, le renforcement de la gestion organisationnelle, l'application de l'approche fondée sur les droits, l'intégration du VIH-SIDA ainsi que d'une perspective axée sur le genre dans les programmes. Nous sommes en train d'élaborer un instrument d'auto-évaluation visant à mieux mesurer les progrès réalisés au niveau du renforcement des capacités.

En second lieu, nous encourageons les partenaires à impliquer les groupes cibles dans la mise au point des programmes. La participation des groupes cibles garantit non seulement que les résultats des activités soient en corrélation avec les besoins desdits groupes, mais permet aussi d'optimiser ces résultats au sein de la communauté, ce qui accroît les possibilités de durabilité.

Une troisième façon de promouvoir la durabilité est d'œuvrer à l'intégration des changements dans les politiques et législations, au niveau local, régional et mondial. Les activités de campagne et de plaidoyer seront encore prioritaires dans les années à venir. Enfin, la coopération et la participation aux réseaux - valeurs essentielles à nos activités - participent à la durabilité.

L'impératif de durabilité apparaît sous un angle nouveau: Oxfam Novib a conclu un nouvel accord qui prévoit en principe un financement de la part des partenaires pour une durée n'excédant pas douze ans. Au delà de cette période, les organisations devront avoir diversifié leurs sources de revenus et ne nécessiteront plus l'appui financier d'Oxfam Novib. Il est évident que la collecte de fonds ne demeure pas aussi simple pour toutes les organisations partenaires.

Les organisations travaillant sur certaines questions sensibles telles que les droits de l'homme et *l'égalité de genre*, seront, par exemple, en général moins facilement indépendantes. Dans la période à venir, Oxfam Novib joindra un test relatif à la durabilité dans l'évaluation des propositions de projet.

Transparence, voix au chapitre et responsabilisation

Oxfam Novib attache beaucoup d'importance aux aspirations et à la voix au chapitre des autres. Par principe, mais aussi parce que cela consolide la légitimité et l'efficacité. En écoutant ce que nos partenaires ont à dire, par exemple, nous pouvons mieux répondre aux besoins et aux perspectives locales. Présentement, les partenaires et autres parties prenantes ont déjà une influence considérable sur le processus décisionnel. Ce plan stratégique, par exemple, s'est inspiré de propositions de partenaires et alliances. Nous avons impliqué les partenaires dans l'élaboration d'indicateurs permettant de mesurer les résultats, le choix des thèmes de campagne, ou la conception des programmes nationaux. Les ambassades ont aussi été impliquées dans la mise en place des programmes nationaux. Durant la période de la politique 2011-2015, Oxfam Novib affichera sa volonté de donner une place plus transparente et explicite à la voix au chapitre des populations des pays en développement dans la sphère décisionnelle. Par exemple, en prônant au sein d'Oxfam une coopération avec les conseils consultatifs locaux.

Oxfam Novib fait non seulement intervenir les partenaires dans le processus décisionnel mais aussi prend en compte l'avis des commissions consultatives externes, tels que la Commission Consultative du Projet et la Commission des Finances. Lors des années précédentes, on avait fait appel aux partenaires, experts et autres parties prenantes dans le cadre de nos activités par le biais d'une *Table Ronde*. Sur la base d'une évaluation, il a été décidé de trouver une forme de consultation mieux orientée, davantage délimitée et plus efficace, comme on l'a mentionné précédemment, tels que les conseils consultatifs locaux, les rencontres d'experts portant sur les thèmes stratégiques ainsi que des réunions du réseau aux Pays Bas.

Aux Pays Bas, la transparence quant aux plans et résultats est assurée de manière permanente. On communique clairement aussi bien à propos des bons résultats acquis que de situations ayant pris une tournure moins favorable. Un espace dans notre site Web est consacré aux blogs des agents du programme, où sont publiés les résultats des activités. Nous invitons les visiteurs et partenaires à réagir. Un grand nombre de projets et de campagnes en ligne seront publiés, de manière évolutive, et on échangera sur l'évolution avec les intervenants.

On s'attend à ce que les organisations partenaires fassent preuve de transparence et de responsabilité vis à vis de leurs parties prenantes. Dans les prochaines années, Oxfam Novib effectuera un suivi plus rigoureux quant à la justification des actions menées par les partenaires envers leurs groupes cibles et fera intervenir lesdits groupes dans la mise au point et les évaluations des plans et projets.

Professionalisme et esprit d'entreprise

Les membres du personnel d'Oxfam Novib sont des professionnels, passionnés par leur travail et la mission de l'organisme. Le professionnalisme contribue à l'efficacité. Pour promouvoir le professionnalisme, Oxfam Novib a introduit la politique stratégique relative aux Ressources Humaines en 2009. La gestion des compétences et la gestion de la diversité sont deux piliers importants de cette politique. Oxfam Novib s'attend à ce que chaque membre du personnel soit orienté vers l'obtention de résultats et entretienne une coopération étroite avec les autres. De plus, on veille à ce que les compétences de chaque agent soient liées à sa fonction. Nous procédons au suivi de l'évolution personnelle de chaque agent par le biais duquel sont établis les objectifs de développement dans un plan de développement annuel. Oxfam Novib offre aussi diverses possibilités de formation interne, allant de l'apprentissage en gestion, à la communication ainsi qu'aux ateliers-débats et aux formations en langues et d'autres liées au développement des connaissances. Parallèlement aux programmes de formation et d'apprentissage, Oxfam Novib offre au personnel d'autres possibilités liées au développement et à la mise en valeur des connaissances. Pour Oxfam Novib, la gestion des connaissances est capitale.

Deux aspects seront particulièrement importants dans les prochaines années: la gestion des changements et l'esprit d'entreprise. La future décentralisation constituera un changement majeur au niveau de l'organisation d'Oxfam. (Voir chapitre 5) Il en résultera, dans les années à venir, une internationalisation plus importante du personnel. Le défi sera de maintenir le contrôle et, à la fois, d'adapter le personnel et les compétences à la nouvelle organisation décentralisée. Pour une gestion appropriée du processus de décentralisation ainsi que de l'introduction de la Structure de Gestion Unique au sein d'Oxfam, Oxfam Novib investira dans la gestion des changements (y compris la nomination de plusieurs gestionnaires du changement).

Du fait que nous devons et voulons réduire la dépendance vis à vis de l'aide du gouvernement néerlandais en faveur de nos activités, nous élargirons l'éventail des sources de revenus. Ce qui requiert un esprit d'entreprise. Tous les départements d'Oxfam Novib bénéficient d'un budget fixe revu à la baisse. La recherche du financement externe est à leur charge, entre autres, par la mise au point de projets innovants remplissant les conditions requises à l'octroi de fonds externes. En cela nous favorisons l'esprit d'initiative dans l'ensemble des organisations.

Joindre le geste à la parole

Il est évident que les exigences imposées aux autres par l'organisation Oxfam Novib s'exercent aussi sur elle-même. Ce qui s'applique, comme indiqué ci-dessus, par exemple aussi à la transparence. En tant qu'organisation à but non lucratif, Oxfam Novib a, manifestement, peu de compte à rendre par rapport au profit. Mais cela n'empêche pas qu'un maximum de transparence soit requis quant à la manière dont l'organisation gère les fonds qui lui sont alloués.

On s'attend à ce que les entreprises avec lesquelles nous travaillons prennent en compte les répercussions sur les populations et l'environnement. Chaque entreprise avec laquelle on noue un partenariat fait l'objet d'une vérification approfondie. Au niveau de notre groupe de plaidoyer aussi, Oxfam Novib incite les entreprises à faire preuve de responsabilité sociale. On peut alors, naturellement, ne pas être à la traîne. On veut mettre en œuvre une politique en faveur de la neutralité climatique, mettant l'accent sur

4. Notre méthode

la réduction de la consommation d'eau et d'énergie et sur une émission moindre de CO2. Oxfam Novib s'est fixée comme objectif la réduction d'un quart des voyages aériens avant 2013, par rapport à 2008. Pour ce faire, entre autres, en ayant recours aux systèmes de visioconférence et téléconférence et en imposant le voyage ferroviaire pour certaines destinations à l'intérieur de l'Europe. On contribue au Fonds d'Havos pour le Climat afin de compenser nos émissions de CO2 dues aux voyages aériens de notre personnel ou en ayant recours à des services de courrier.

Notre politique d'approvisionnement est également autant que possible orientée vers le développement durable. Cela signifie que l'on s'assure que les biens et services achetés soient conformes aux normes du travail et à la protection de l'environnement, et que les fournisseurs ne soient en aucun cas impliqués dans des activités portant atteinte à des individus et/ou à l'environnement. Les normes d'Agentschap (Agency NL) sont appliquées dans le cadre de nos approvisionnements. On en discute avec les fournisseurs quant aux achats. A ce titre, les imprimantes doivent être certifiées FSC. Notre société de nettoyage utilise des détergents naturels. Notre traiteur propose de la nourriture biologique. On s'attend à ce que les fournisseurs utilisent des matériaux ayant un impact minimal sur l'environnement. La liste de contrôle RSE s'applique pour les achats en grande quantité et les dépenses supérieures à 100.000 euros doivent être à 100 pour cent durables. L'innovation, cette année, concerne notre fourniture d'énergie: elle est basée à 100 pour cent sur l'énergie hydroélectrique.

Vu l'expansion des bureaux nationaux d'Oxfam Novib, le défi est de maintenir ces normes au niveau de tous nos bureaux.

Dans le cadre de la relation établie avec les parties prenantes, Oxfam Novib doit prendre en compte les intérêts de ces derniers. Nos parties prenantes ne sont pas seulement les organisations partenaires ou les alliances, mais aussi, par exemple, les membres du personnel, les bailleurs de fonds privés, les fournisseurs, les groupes cibles des organismes de pression tels que les fonctionnaires et députés. A l'aide d'enquêtes de satisfaction des clients, on détermine régulièrement la satisfaction de ces parties prenantes. De cette manière, on essaie d'améliorer notre méthode de travail.

5. Structure organisationnelle



Foto: © Candace Feith

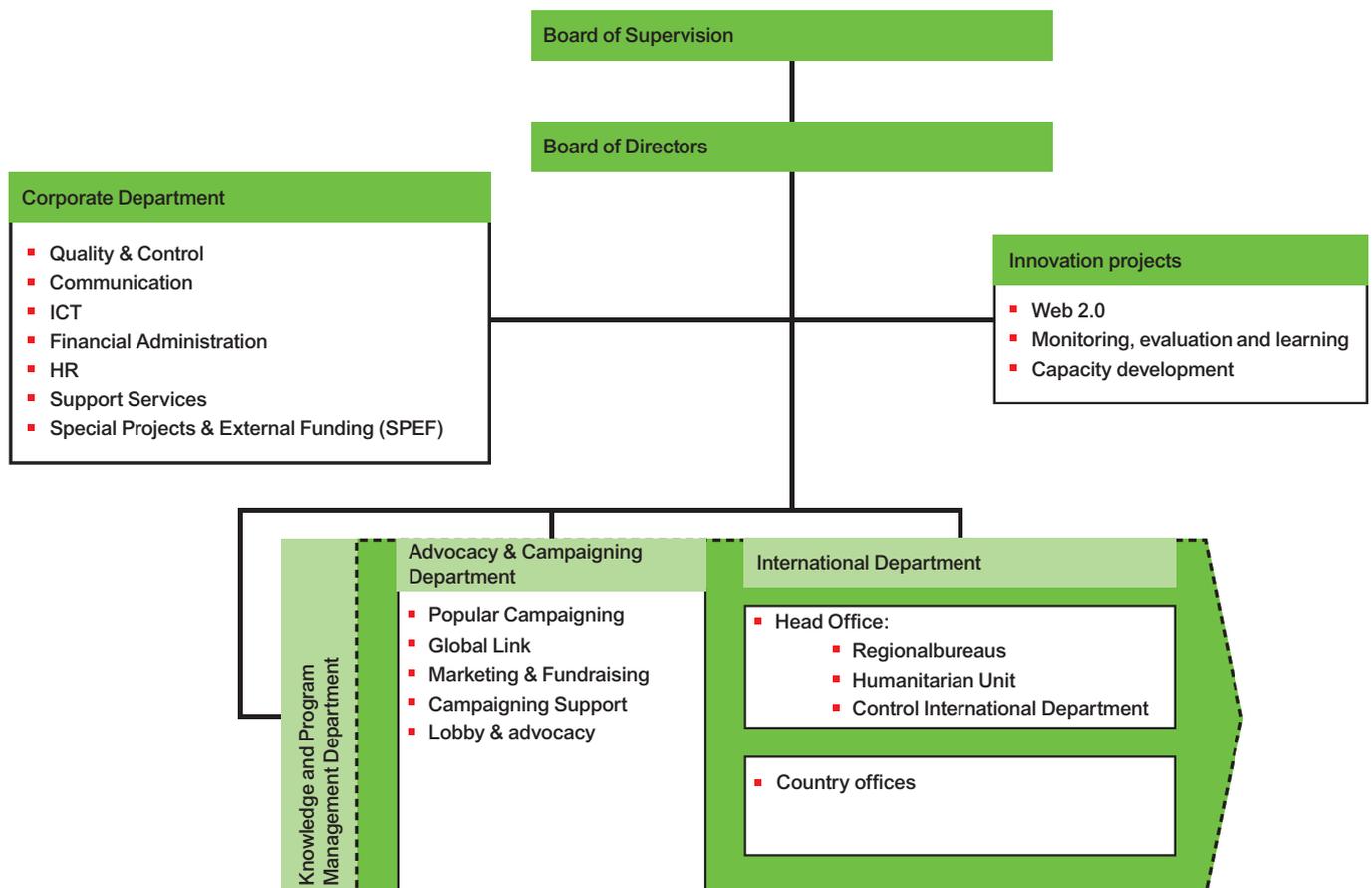
Travailleurs dans un atelier de couture en Bangalore en Inde

Les restrictions budgétaires résultant de la réduction de la subvention du gouvernement néerlandais ainsi que des choix stratégiques opérés par Oxfam Novib pour les prochaines années ont entraîné un certain nombre de changements organisationnels. La décentralisation du *Département International* constitue un changement majeur. L'introduction de la Structure de Gestion Unique (SGU) dans la confédération d'Oxfam, synonyme d'une meilleure intégration des programmes nationaux, changera aussi notre coopération au sein d'Oxfam. Le nouveau département de *Gestion du Programme et des Connaissances* à La Haye renforce aussi les activités programmatiques ainsi que la gestion de l'innovation et des connaissances. On insiste davantage sur l'importance de l'innovation à travers la mise à disposition, clairement exprimée, de ressources humaines et financières à des projets en dehors de la structure régulière du bureau. Les responsables de projets ont été désignés pour 2011 et 2012; des fonds ont été alloués à des projets relatifs au Web 2.0, au renforcement des capacités et au SEA.

L'accent clairement mis sur les États fragiles et sur les régions les plus défavorisées implique un renforcement du Département Humanitaire. Ce qui se fera à travers la mise en place d'une *Équipe de Déploiement Rapide*. Le bureau Global Link est également nouveau, une fusion entre le Linkis Window et les Programmes Globaux.

Le siège d'Oxfam Novib se trouve à La Haye. Le bureau de la Haye est d'une importance stratégique majeure. Les racines d'Oxfam Novib sont aux Pays Bas. Ledit bureau est dirigé par un Conseil d'Administration et un Conseil de Surveillance, responsables de l'orientation stratégique, de l'élaboration des politiques et du positionnement stratégique de l'ensemble de l'organisation dans le cadre d'Oxfam et d'IMPACT Alliance. La Haye contrôle aussi la qualité et la cohérence de la stratégie ainsi que la mise en œuvre du programme, collecte des fonds non seulement auprès de donateurs privés au Pays Bas mais aussi auprès de bailleurs de fonds au niveau mondial, mène des campagnes et des actions de plaidoyer au Pays Bas et mondialement.

Organogram Oxfam Novib



5. Structure organisationnelle

La Haye est aussi en charge de l'orientation, la facilitation et l'appui des bureaux hors siège. Enfin, le bureau de La Haye abrite aussi le Département Humanitaire.

Oxfam Novib est une organisation matricielle ayant quatre départements chargés de la mise en œuvre :

Le Service international

Il comprend toutes les unités organisationnelles impliquées dans la mise en œuvre des cinq programmes dans les pays du sud: les bureaux locaux et régionaux et la supervision du projet. Une unité importante de ce programme est l'Unité d'aide humanitaire. Notre Service international est entrain de subir un grand changement résultant de la décentralisation des compétences d'exécution aux pays.

Présence sur le terrain et décentralisation

La décision de décentraliser est liée à quatre choix. Tout d'abord, nous voulons avoir une meilleure responsabilisation vis-à-vis des partenaires et des intervenants aux Pays-Bas et dans nos pays partenaires. Nous voulons impliquer plus intensément ceux qui le sont déjà dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des projets et des programmes. Cela peut se faire avec plus de succès lorsqu'on est plus proche et présent sur le terrain. Cette proximité contribue également à la réalisation de notre ambition d'être un acteur de changement et, en plus du rôle de financement, d'œuvrer ensemble dans les domaines du renforcement des capacités, de l'apprentissage, du plaidoyer et du réseautage. La cohérence de ces rôles et la nécessité de les situer ensemble dans les pays concernés sont clairement exprimées dans les enseignements tirés des six bureaux locaux existants.

En second lieu, Oxfam Novib a opté de concentrer son travail dans les États fragiles: les régions qui sont vulnérables aux conflits et aux catastrophes, où les autorités ne peuvent ou ne veulent pas sauvegarder la bonne et compétente gouvernance, et où les sociétés civiles ainsi que les mouvements sont très faibles. Travailler dans les États fragiles exige une connaissance profonde du contexte

local, un vaste réseau de contacts, et une connexion entre l'aide humanitaire et le développement structurel. Cela exige aussi plus de soutien et un suivi plus intensif des organisations partenaires. Nous pouvons le faire plus efficacement lorsque nous avons un bureau dans le pays concerné.

La troisième raison de la décentralisation est liée à notre ambition d'élargir notre base de revenu. Pour l'instant, nous dépendons de la contribution du MFS du gouvernement pour un peu moins de la moitié de nos revenus. Cette contribution est conditionnelle et également incertaine à l'avenir. Un bon mélange de sources de revenu améliore la continuité de l'organisation et contribue à l'atteinte de notre objectif de pérennité. Le financement externe devient donc plus important. Les bailleurs, comme la Commission européenne, décentralisent de plus en plus leur financement et exigent une présence locale pour être éligible pour le ce financement.

Enfin, la quatrième raison de cette décentralisation est l'introduction d'une Structure de gestion unique (SMS) au sein d'Oxfam. Les affiliés d'Oxfam ont convenu d'avoir uniquement un maximum de quatre domaines d'intervention pour la dite organisation dans un pays. Ils travaillent sur la base d'une analyse et stratégie conjointes au niveau de chaque pays dans lesquelles les rôles et les responsabilités de chaque affilié d'Oxfam sont définis. Un affilié Oxfam a le rôle de coordination en tant qu'*affilié de gestion*; l'autre affilié contribue à la mise en œuvre en tant qu'*affilié de mise en œuvre* dans 27 pays, et celui d'*affilié de gestion* dans 11 pays. Ces rôles exigent une présence locale.

Oxfam Novib est en train d'introduire progressivement la décentralisation et la SMS. Le processus doit être conclu d'ici à la fin de 2013.

En tout, Oxfam Novib travaillera donc dans 18 bureaux nationaux au maximum. En plus des bureaux nationaux, Oxfam Novib est également sur le terrain avec un bureau régional au Maghreb. Dans plusieurs pays, Oxfam Novib n'a plus une présence complète sur le terrain, mais il a déployé plusieurs de ses agents sur le terrain (en Indonésie, au Brésil, au Yémen et plus tard aussi en Egypte). Le Laos et le Rwanda n'auront pas de bureaux nationaux indépendants, mais seront gérés à partir de l'un des pays voisins.

Équipe de déploiement rapide

Oxfam Novib est actif dans le domaine de la coopération en matière de développement structurel et dans le domaine de l'aide et de la réhabilitation. À Oxfam, Oxfam Novib est l'un des cinq membres du Consortium humanitaire, chargé d'élaborer la politique humanitaire de la Confédération d'Oxfam et de suivre la qualité des préparatifs et de la mise en œuvre. Dans la répartition des tâches au sein d'Oxfam, Oxfam Novib dirige actuellement l'organisation et la coordination des interventions d'urgence conjointes d'Oxfam dans six pays, ainsi que la mise en œuvre (en collaboration avec nos partenaires) des programmes d'aide et de réhabilitation. Dans l'avenir, Oxfam Novib assumera un tel rôle de premier plan dans onze pays ou plus. Les tâches de coordination sont mises en œuvre par le personnel déployé sur le terrain ou dans la région, et par des agents spécialisés que nous pouvons déployer rapidement pour appuyer le personnel et les partenaires. Ces agents spécialisés font partie de la nouvelle Équipe de déploiement rapide (RDT), composée de dix personnes, qu'Oxfam Novib a mise en place au début de l'année 2011.

La RDT a quatre missions principales. La première mission est d'aider rapidement les agents sur le terrain à coordonner l'intervention d'Oxfam en cas d'urgence et d'appuyer les partenaires dans la planification et la mise en œuvre d'une intervention. La deuxième consiste à renforcer les capacités du personnel d'Oxfam Novib et des partenaires. La troisième mission de la RDT est de documenter les leçons apprises et de les traduire en politiques nouvelles et révisées, et en communication interne et externe sur la politique humanitaire. Enfin, l'équipe permet d'élaborer rapidement des programmes de qualité avec lesquels nous pouvons également collecter des fonds externes.

Le Service plaidoyer & campagne

Ce Service s'occupe des campagnes publiques, du plaidoyer, de la collecte de fonds aux Pays-Bas et au niveau du nouveau bureau Global Link.

Global Link est un nouveau bureau où *Global Programmes*, responsable du financement international des organisations de la société civile actives, et *Linkis* vont travailler ensemble. Linkis est un guichet d'information pour des initiatives

privées dans le domaine de la coopération internationale. L'objectif de Global Link est le financement stratégique des organisations de la société civile, des réseaux et des initiatives privées aux Pays-Bas et au niveau mondial. La sélection des partenaires est stratégique: il s'agit d'organisations, de projets et d'initiatives qui contribuent à la réalisation des cinq programmes d'Oxfam Novib. Nous voulons créer une synergie entre les partenaires aux Pays-Bas et ses partenaires au niveau mondial et, de cette manière, contribuer au développement d'un véritable mouvement mondial contre la pauvreté et l'injustice.

Le Grand service

Ce Service est composé de l'administration financière et des services de soutien, ainsi que des bureaux du personnel, tels que les Ressources humaines, la Qualité & Contrôle, les TIC, la Communication, et le bureau Projets spéciaux & Financement externe (SPEF), qui se concentrait, entre autres, sur la collecte de fonds en dehors des Pays-Bas et sur le soutien aux bureaux locaux (voir le chapitre 6 sur la collecte de fonds institutionnels).

Le Service de gestion des connaissances & programmes (KPM)

Dans ce Service, la gestion des programmes et le bureau de Recherche & Développement ont été fusionnés, après avoir examiné comment améliorer la gestion liée aux contenus et l'appui aux programmes.

Le Service KPM a pour objectif d'élaborer une vision, des politiques et des stratégies pour une mise en œuvre efficace des programmes de développement, de gérer le personnel de mise en œuvre par rapport au contenu de leur travail, et de permettre à Oxfam Novib de se positionner comme une organisation experte en développement. Le Service KPM est responsable de la gestion des connaissances, de l'élaboration des politiques, de la gestion liée aux contenus et de la gestion des cinq programmes, de la recherche et du transfert des connaissances sur des sujets liés à l'élaboration des politiques et la mise en œuvre du programme. Dans les prochaines années, Oxfam Novib

5. Structure organisationnelle

coopérera étroitement avec Hivos sur la gestion des connaissances. La coopération portera sur l'élaboration et l'utilisation conjointes de services de connaissances en ligne, l'élaboration d'un programme de connaissance commun sur la biodiversité, l'agriculture durable et le changement climatique.

Gestion des connaissances et de l'innovation (KIM)

Ces dernières années, Oxfam Novib a beaucoup œuvré en matière d'organisation de sessions d'apprentissage et de transfert de connaissances, d'interaction & d'apprentissage entre les partenaires, de recherche et de coopération avec les instituts du savoir. Nous continuons de le faire. Mais nous souhaitons aussi franchir une nouvelle étape en termes d'apprentissage, d'innovation et de gestion des connaissances. Nous voulons nous développer pour devenir une organisation où l'innovation et la connaissance sont déployées stratégiquement et intégrées dans toutes nos interventions. Nous introduisons donc la gestion des connaissances et de l'innovation comme une stratégie d'intervention.

Par KIM, nous entendons: la collecte systématique, la documentation, l'analyse, l'application et la mise à disposition de connaissances et d'expériences, au profit de l'amélioration de la qualité dans toutes les unités, les thèmes et stratégies d'intervention. Pour Oxfam Novib, la KIM est une façon d'apprendre et d'innover et, ainsi, un moyen d'améliorer la qualité de notre travail. De ce fait, nous souhaitons nous appuyer sur l'expérience du projet KIC (*Infrastructure des connaissances avec et entre les partenaires*); sa promotion de l'apprentissage avec et entre les partenaires. En les aidant ainsi à renforcer leurs capacités, nous contribuons à la construction durable de la société civile. Nous coopérons également étroitement avec les instituts du savoir, comme IS Academy et des réseaux de connaissances, tels que MicroNed, PSO et AgriProFocus. En partageant nos connaissances pratiques avec ces instituts, nous pouvons affiner leurs analyses. D'autre part, les connaissances que nous obtenons des universités et des instituts nous aident à améliorer nos programmes et à innover. Les connaissances que nous obtenons des instituts, associées au partage de connaissances avec des partenaires, permettent également de donner une plus forte contribution au débat sur la coopération au développement.

En tant que stratégie d'intervention, la KIM se reflète dans tous nos programmes. Chaque programme d'Oxfam Novib vise des résultats spécifiques dans le domaine de la KIM. À titre d'exemple, notre volonté d'utiliser le programme Droit à la vie et la sécurité pour arriver à ce que les partenaires dans les zones inaccessibles de conflit puissent participer à des conférences internationales et que leurs articles soient publiés dans des revues professionnelles faisant autorité. Cela a été un succès, par exemple, avec l'organisation partenaire en Somalie, SOFDA. Cela permettra aux groupes de réflexion, aux «établissements universitaires et aux organisations de développement occidentaux de partager des connaissances sur ces régions et de les compléter avec des expériences pratiques. Tous les programmes comprennent des objectifs de ce type (voir chapitre 3).

Projets d'Innovation

Oxfam Novib a créé un espace au sein de l'organisation pour des projets novateurs, distincts des unités régulières de l'organisation, où les ressources humaines et financières peuvent être déployées temporairement pour travailler sur l'innovation. Pour la période à venir, nous prévoyons trois projets dans tous les cas. Mais d'autres peuvent être ajoutés.

D'abord, nous développons un projet d'innovation dont l'objectif est le développement des capacités, et un autre projet d'innovation relatif au suivi, à l'évaluation et à l'apprentissage (MEL). Parmi les composantes du projet d'innovation MEL, figurent l'élaboration d'un outil d'*auto-évaluation* pour les partenaires, et la mise en place de cinq projets pilotes pour pouvoir mieux mesurer l'efficacité (voir chapitre 4). En outre, nous travaillons également sur la mesure de l'impact en enregistrant les changements dans la vie des individus, sur le suivi dans les régions difficiles d'accès, sur des expériences avec de nouvelles méthodes d'évaluation et sur l'utilisation des TIC et des nouveaux médias dans le cadre du MEL.

Le troisième projet d'innovation concerne l'innovation sur internet (Web 2.0). Divers développements font de l'innovation sur internet au sein de notre organisation quelque chose de vraiment nécessaire. L'arrivée des formes— toujours différentes— de nouveaux médias sociaux et de réseaux numériques tels que Facebook et Twitter,

conduit à de nouvelles formes de communication qui exigent plus de transparence et d'interaction. L'époque actuelle n'est plus celle du simple envoi d'informations. Ces changements nous ont aussi permis d'opter pour le développement en tant qu'organisation plate-forme: une organisation où les personnes de diverses origines peuvent se rencontrer, discuter, ou s'engager dans un monde juste. L'arrivée de nouveaux médias crée des opportunités pour disposer de moyens novateurs de campagne, des opportunités que nous connaissons en partie, mais qu'il nous reste à découvrir dans leur intégralité.

La coopération avec le partenaire d'alliance Butterfly Works et 1% CLUB nous aide à mieux répondre aux opportunités offertes par les nouveaux médias. Dans notre organisation, nous mettrons en place un groupe de gestion, qui supervisera la vaste stratégie Internet élaborée 2010. Dans le cadre de cette stratégie, Oxfam Novib va lancer un projet d'innovation sur Internet. Un nouveau laboratoire d'innovation va concevoir des innovations, le traduire en projets concrets et le mettre en œuvre. Le laboratoire d'innovation va également inspirer le personnel, à travers l'organisation d'ateliers, pour utiliser les possibilités offertes par les nouveaux médias dans le cadre de leur travail.

6. Finances



Roda prépare le déjeuner de sa famille, avant d'aller à l'école en Mundri, Soudan du Sud

Le présent chapitre décrit la perspective du développement des ressources disponibles. La transition de 2010 à 2011 s'est traduite par une réduction de 58 M dans la situation financière d'Oxfam Novib. Nous prévoyons également une transition structurelle d'une situation financière stable à une période caractérisée par des fluctuations de revenus plus importante. Afin d'assurer la souplesse et la capacité d'adaptation de l'organisation, diverses mesures, dont plusieurs ont déjà été introduites, sont en train d'être prises. Ce dernier chapitre traite également des dépenses prévues pour les objectifs d'Oxfam Novib, la situation du capital et le mode de comptabilité.

Revenus

Dans les années à venir, notre stratégie de revenu sera une priorité absolue. Nous visons une plus grande variété de donateurs publics et privés. Nous investirons beaucoup dans l'élargissement de l'éventail des sources de revenus. Cette démarche est nécessaire parce qu'elle permet de maintenir au même niveau notre appui aux initiatives locales dans les pays en développement, mais elle contribue également à renforcer l'indépendance de l'organisation. La contribution du gouvernement hollandais a été réduite de 58 millions d'euros par an à partir de 2011, comparativement à la période 2007-2010. Notre objectif est de faire en sorte que nos revenus totaux atteignent en 2015 leur niveau de 2009. Cela signifie une croissance moyenne de 20 % des revenus.

Mobilisation de fonds à travers les particuliers et le secteur privé

Afin d'assurer une base de soutien de 450.000 personnes en 2015 (environ 420.000 aujourd'hui) et un flux de revenus de plus de 33 millions d'euros provenant du marché néerlandais, aussi bien de la part des particuliers que des entreprises, plusieurs initiatives ont été lancées en 2010. Nous voulons être en mesure de continuer d'atteindre les personnes qui ne souhaitent pas s'engager à long terme et les inciter à faire don de leurs fonds, de leur temps et de leur soutien. Speer Points du département Marketing et Mobilisation de fonds devraient maintenir les niveaux actuels des relations de mobilisation de fonds structurelle et de mobilisation de fonds de haute qualité dans le marché des particuliers. Nous arrivons à ce résultat grâce à la de promotion dans les places publiques le porte à porte, le télémarketing et la mobilisation de fonds par à travers les

réseaux sociaux (Trailwaker, funds for own actions, Change Makers Net) et la fidélisation des donateurs dits principaux. En outre, nous poursuivons nos efforts pour la mobilisation des revenus grâce aux legs, dons et actions de marketing direct, et Oxfam Novib Unwraps.

Pour le marché du secteur privé, nous adaptons notre travail par le biais de partenariats avec les entreprises, les points focaux des entreprises, Cirque du Soleil, Oxfam Novib Unwraps pour les entreprises, les cadeaux de Noël et un accent supplémentaire sur nos propres fournisseurs.

National Postcode Lottery

Les fonds de la National Postcode Lottery (NPL) revêtent toujours une grande importance. Dans le tableau, ils sont indiqués dans la rubrique « appels à tiers ». Outre les activités régulières, nous soumettrons également des projets pour le tirage supplémentaire et le « Fonds de rêve » NPL.

Mobilisation de fonds institutionnels

Oxfam Novib ambitionne de compenser la réduction de la subvention du gouvernement par un accroissement considérable des revenus provenant des donateurs institutionnels. A la veille de la période 2011-2015, nous avons déjà fait des investissements considérables dans la mobilisation de fonds institutionnelle. La capacité de l'Unité de financement externe a été renforcée, et nous nous sommes également engagés à élaborer des projets spéciaux de mobilisation de fonds auprès des donateurs institutionnels. Pour ce faire, l'Unité des projets spéciaux (SPU) a été mise sur pied en 2009. Un projet spécial est un programme pluriannuel comportant une combinaison

6. Finances

stratégique de projets, de lobbying, de campagnes et de renforcement des capacités. Ces programmes sont attrayants aux yeux des gros donateurs. Le renforcement des capacités constitue un élément important, tout comme l'implication de plusieurs parties, tels que les ONG internationales et les instituts du savoir. Un exemple de projet spécial est Universal Access to Female Condoms, un programme visant à universaliser l'accès au préservatif féminin. A l'heure actuelle, plusieurs projets spéciaux dont le financement est en cours de recherche, ont été élaborés, et quatre projets sont en cours de mise en œuvre.

L'objectif de l'Unité de financement externe est de recueillir 25 millions d'euros auprès des donateurs en 2011, contre 17,9 millions en 2010. L'objectif ambitieux est de réaliser une hausse annuelle de 20 pour cent au cours des prochaines années. L'Unité de financement externe (EFU) soutient le Département international et d'autres unités d'exécution de l'organisation dans la mobilisation de fonds auprès des donateurs institutionnels. L'Unité de financement externe propose également une trousse de formation pour soutenir l'élaboration et la gestion de projet projets, ainsi que la mobilisation de fonds.

Subvention MFS2 du gouvernement néerlandais

Pendant la période 2011-2015, le financement MFS demeure la principale source de revenus, bien que sa part

dans le budget global ait chuté en dessous de 50 pour cent du total des revenus.

IMPACT Alliance, sous l'égide d'Oxfam Novib, alloue une subvention totale de 373,7 millions d'euros pour la période 2011-2015. Par conséquent, les revenus provenant du cofinancement sont de loin inférieurs à ceux de la période de subvention précédente (2007-2010).

Autres revenus

Les autres revenus sont principalement constitués des revenus d'intérêts sur les microcrédits alloués et de ceux tirés des travaux d'édition. Dans le passé, les ressources MSF servaient à la micro-finance. En fin 2010, la taille du portefeuille de prêts s'élevait à 39,5 millions d'euros. Les revenus d'intérêts sur ce prêt en micro-finance sont de nouveau affectés à de nouveaux prêts, c'est à dire aucun « fonds » supplémentaire n'a été ajouté au fonds de prêts.

La décision du ministère d'allouer la subvention s'accompagne des conditions édictées pour la réception des fonds. Les rapports annuels doivent être conformes à un protocole de suivi approuvé, le travail doit se faire sur la base d'un programme d'apprentissage approuvé et des exigences ont été formulées au sujet de la quantité et de la qualité des évaluations, entre autres. Un plan opérationnel annuel doit également être établi et soumis. En tant que chef de file, Oxfam Novib est responsable du respect de ces exigences par IMPACT Alliance dans son ensemble.

En résumé, en termes de revenus, le budget pluriannuel est basé sur les objectifs suivants:

<i>en million d'euros</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Mobilisation fonds particuliers et secteur privé	28,8	29,5	30,6	31,8	33,1
Appel à tiers	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5
Mobilisation de fond institutionnelle	25,0	30,0	36,0	43,2	51,8
Subvention de l'Etat (cofinancement)	41,5	63,1	80,3	71,0	53,5
Autres revenus	5,9	5,7	5,5	5,2	5,0
Total revenus	114,7	141,8	165,9	164,6	156,9

Dépenses

Oxfam Novib vise à faire en sorte que l'objectif bénéficie d'autant de ressources que possible, afin de s'assurer qu'elle travaille également avec ses propres chiffres-clés (ratios) à côtés des chiffres fondamentaux prescrits par le Central Bureau Fundraising (CBF), le ratio des partenaires étant le plus important.

Le ratio partenaires concerne les dépenses effectuées par l'entremise des partenaires sur les dépenses totales effectuées pour les objectifs. La norme qu'Oxfam Novib s'est fixé consiste à avoir une moyenne de 70 % au minimum sur trois ans.

Selon les prescriptions du CBF, les coûts de mobilisation des fonds propres peuvent s'élever 25 % en moyenne du produit sur trois ans.

Pour les dépenses de gestion et d'administration Oxfam Novib s'est fixé l'objectif de les maintenir en dessous de 2 %. Aucune norme n'a été fixée pour les dépenses au titre de l'objectif, mais de toute évidence, l'organisation vise à le porter le plus haut possible. En 2011, ce pourcentage devrait atteindre 90 %.

Les années 2011 et 2012 sont celles prévues pour le retrait de l'organisation des pays et des régions. En effet, Oxfam Novib a décidé de mettre fin à son travail, partiellement en raison des compressions. Pour les organisations partenaires avec lesquelles nous travaillons en collaboration, cela signifie qu'en 2011, nous serons obligés d'essayer énergiquement de faire reconsidérer ou annuler plusieurs contrats pluriannuels.

A partir de 2011, nous concluons uniquement des contrats d'un an avec les organisations partenaires.

Investissements par programme

<i>en milliers d'euros</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Ressources pour des moyens de subsistance durables	42.682	43.252	43.073	44.405	44.920
Services sociaux de base	15.437	14.564	14.555	15.044	15.226
Vie et la sécurité (aide d'urgence non comprise)	10.588	9.872	9.871	10.217	10.345
Aide d'urgence (espace d'allocation)	2.500	2.000	2.000	2.000	2.000
Participation à la vie sociale et politique	23.263	24.563	24.547	25.402	25.729
Identité	15.105	16.939	16.965	17.602	17.839
Total programmes	109.574	111.189	111.010	114.670	116.059
Mobilisation de fonds institutionnelle	25.000	30.000	36.000	43.200	51.840
Base des encaisses (virements /approbations)	-34.810	-11.207	5.922	-3.379	-20.815
Dépenses Total objectif (cf. SBL)	99.764	129.982	152.933	154.490	147.083

6. Finances

Investissements par pays

Le nombre d'interventions d'Oxfam Novib a été considérablement réduit. Dans les pays où oeuvre Oxfam Novib, il doit toujours y avoir un programme important.

<i>en milliers d'euros (NB. Les point</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Afghanistan	4.091	4.197	4.225	4.406	4.472
Angola	2.882	2.957	2.977	3.104	3.151
Bangladesh	4.101	4.208	4.237	4.417	4.484
Birmanie	3.631	3.725	3.750	3.910	3.969
Burundi	1.398	1.609	1.620	1.689	1.715
Cambodge	2.986	3.063	3.084	3.215	3.264
RDC	3.775	3.491	3.514	3.664	3.720
Egypte	2.197	2.254	2.269	2.366	2.402
Yémen	1.212	1.243	1.251	1.305	1.324
Laos	1.788	1.834	1.846	1.925	1.954
Maghreb	849	1.267	1.275	1.330	1.350
Mali	2.473	2.537	2.554	2.663	2.703
Maroc	1.035	1.219	1.227	1.280	1.299
Mozambique	3.476	3.566	3.590	3.743	3.800
Niger	2.835	2.908	2.928	3.053	3.099
Nigéria	2.952	3.029	3.049	3.179	3.227
Pakistan	4.352	4.465	4.495	4.687	4.757
Territoires palestiniens	3.621	3.715	3.740	3.900	3.958
Rwanda	1.602	1.643	1.655	1.725	1.751
Sénégal	1.124	1.844	1.856	1.935	1.965
Somalia	3.355	3.449	3.466	3.606	3.661
Soudan	3.488	5.235	5.271	5.496	5.579
Ouganda	3.458	3.755	3.781	3.942	4.001
Vietnam	1.597	1.638	1.649	1.719	1.745
Zimbabwe	2.548	2.614	2.632	2.744	2.786
Stratégie mondiale	23.537	20.850	20.595	21.385	21.717
Plaidoyer / campagnes publiques / Sensibilisation du public et Aide d'urgence (fonds catastrophes)	16.711 2.500	16.874 2.000	16.473 2.000	16.281 2.000	16.207 2.000
Total partiel	109.574	111.189	111.010	114.670	116.059
Mobilisation de fonds institutionnelle Base des encaisses (virements) /approbation	25.000 -34.810	30.000 -11.207	36.000 5.922	43.200 -3.379	51.840 -20.815
Dépenses totales objectif (cf. SBL)	99.764	129.982	152.933	154.490	147.083

Bilan revenus et dépenses

<i>en milliers d'euros</i>	Budget 2011	MAE 2012	MAE 2013	MAE 2014	MAE 2015
Revenus					
Recettes mobilisation fonds propres	28.791	29.537	30.580	31.798	33.061
Recette appels conjoints	6.471	6.471	6.471	6.471	6.471
Recette appels tiers	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500
Subvention Etat cofinancement	41.513	63.134	80.263	70.962	53.526
Subvention Etat autres	18.529	23.529	29.529	36.729	45.369
Autres revenus	5.888	5.664	5.529	5.167	4.997
Total revenus	114.692	141.834	165.872	164.627	156.923
Dépenses					
Dépenses objectif réduction pauvreté structurelle					
Projets et programmes	62.959	87.371	105.603	106.798	100.819
Plaidoyer organisations partenaires	15.865	21.965	26.565	26.917	25.424
Plaidoyer Oxfam Novib	6.512	6.605	6.175	5.905	5.749
Soutien organisations partenaires	4.229	3.771	4.292	4.495	4.634
Campagnes publiques	6.405	6.436	6.440	6.475	6.514
Sensibilisation du public et marketing	3.794	3.833	3.858	3.900	3.944
	99.764	129.982	152.933	154.490	147.083
Recherche de revenus					
Coûts recherche fonds propres	6.613	6.672	6.712	6.774	6.839
Revenus appels conjoints	444	429	449	449	450
Revenus appels tiers	396	397	397	398	398
Coût obtention subvention des Etats	2.517	2.431	2.546	2.543	2.549
	9.971	9.928	10.105	10.164	10.236
Gestion et administration					
Coûts gestion et administration	3.009	3.089	3.121	3.174	3.230
Total dépenses	112.744	143.000	166.159	167.828	160.550
Résultat	1.948	-1.165	-286	-3.201	-3.626
Dépenses objectif hors bilan revenus et dépenses					
Prêts alloués et garanties	9.750	13.537	13.315	13.278	13.096
Remboursement de reçus	9.125	13.211	13.355	13.248	13.036
Résultat désignation					
Ajouter à / déduire de					
Réserves désignées	354	-2.744	-2.046	-4.498	-4.704
Fonds désignés	1.594	1.578	1.760	1.298	1.077
Réserve de continuité	0	0	0	0	0
	1.948	-1.165	-286	-3.201	-3.626

Capital

Le capital d'Oxfam Novib est constitué de fonds dont les parties externes, telles que SHO, déterminent la désignation, et les réserves. En ce qui concerne les réserves, il existe une distinction entre réserves désignées et les réserves dites de continuité. Les réserves désignées sont désignés pour une destination par le Conseil d'administration et le Conseil de surveillance. La réserve la plus importante est la réserve Oxfam Novib désignée pour les projets (pour la coopération au développement) et la réserve désignée pour les prêts (qui comprend les ressources disponibles pour le microcrédit).

La réserve de continuité a pour but de garantir la continuité de l'organisation. Sa taille souhaitée est déterminée sur la base des risques auxquels l'organisation est confrontée en cas de baisse de revenus. En début 2011, la taille désirée de la réserve de continuité a été recalculée sur la base d'une analyse des risques mise à jour. Cette analyse a montré que la taille désirée se situe entre 11,7 et 17,0 millions d'euros. Pour sa part, la taille réelle après la clôture de l'exercice 2010 s'élevait à 12,3 millions d'euros. Cela permet d'assurer la continuité de la réserve en respectant la taille approuvée par le CBF tel que mentionné dans les 'Guideline Reserves Charities' de VFI, l'organisme de bienfaisance membre de l'organisation.

Selon la loi, le Conseil d'administration et le Conseil de surveillance sont régis par «Le Code de bonne gouvernance des organismes de bienfaisance » du code dit de Wijffels. Oxfam Novib établit les comptes annuels sur la base de la Directive 650 régissant la soumission de rapports annuels, qui concerne les institutions de mobilisation de fonds.

Un système de procédures et des instructions de travail basés sur les normes de qualité ISO 9001:2000 s'appliquent à l'ensemble de l'organisation (y compris les bureaux extérieurs).

Colofon

Oxfam Novib
P.O. Box 30919
2500 GX The Hague
The Netherlands

info@oxfamnovib.nl
www.oxfamnovib.nl

Copyrights Oxfam Novib, June 2011

Photo cover: © Candace Feith

Des fermières font la récolte de sorgho au nord de Mali

Conseil sur le texte: Wereld in woorden

