

# Le programme LEAP d'Oxfam - Évaluation

## Résumé

Glenn O'Neil et col., Owl RE

Janvier 2015

Le présent rapport évalue le projet «Global Leaders Empowered to Alleviate Poverty» (LEAP : susciter des leaders et leur donner les moyens d'alléger la pauvreté dans le monde entier) d'Oxfam, dans le but, d'une part, de renseigner Oxfam sur ses contributions relatives à certains résultats de plaidoyer politique, et d'autre part de comprendre comment les liens établis par Oxfam entre les plaidoyers national et mondial pour les changements politiques ont apporté une valeur ajoutée mesurable. L'évaluation couvre les trois premières années du projet quadriennal, de juin 2011 à juin 2014. Le but du projet LEAP, financé par un don de 15,75 millions de dollars de la Fondation Bill et Melinda Gates, est d'encourager le leadership politique pour le développement mondial. Il vient en aide à 27 initiatives suivant trois branches distinctes dans la confédération Oxfam.

Parce que LEAP est un vaste projet, aussi bien par sa portée géographique que par l'engagement des filiales et bureaux d'Oxfam, l'évaluation a sélectionné quelques initiatives et examiné de façon approfondie cinq études de cas tout en dressant un tableau d'ensemble de l'avancement du projet. Huit consultants ont travaillé pendant trois mois à cette évaluation. Ils ont mené des entretiens avec 50 collaborateurs d'Oxfam et 87 intervenants extérieurs, principalement au Brésil, en France, en Espagne, en Afrique du Sud et aux États-Unis, et rencontré des institutions panafricaines et européennes. Ces entretiens ont été complétés par des recherches complémentaires à Haïti, en Inde et au Mexique.

## Résultats

Grâce à LEAP, Oxfam a pu contribuer significativement aux politiques en faveur de la lutte contre la pauvreté et du développement mondial. Le programme a sensiblement accru la capacité de plaidoyer d'Oxfam dans le Sud, malgré des conditions économiques et politiques difficiles.

Ces observations sont confirmées par les 20 critères et/ou étapes de politique identifiés dans cette évaluation et sur lesquels Oxfam a eu une influence (voir le détail en Annexe 2).

### Branche I - Améliorer et justifier l'aide à la lutte contre la faim et la pauvreté

- **Progrès en majeure partie dans les politiques d'aide de l'UE, de la France et de l'Union africaine**  
*Importance du changement : Changements dans l'UE, influant sur la politique d'aide européenne dans le cycle budgétaire de six ans et peut-être à long terme sur les questions fiscales ; changements en France dans la définition des règles et politiques à long terme (susceptibles d'être inversés par les gouvernements futurs) ; changements en Afrique à long terme (potentiellement importants selon la manière dont ils seront réalisés).*

Oxfam et ses alliés dans la coalition ont obtenu d'importants résultats par le biais de LEAP pour défendre et préserver les budgets d'aide de l'UE, notamment sur le soutien budgétaire et la coopération pour le développement, et ont pu influencer la décision d'introduire une taxe sur les transactions financières.

En Espagne, l'accent de LEAP a porté sur la sensibilisation du public à l'aide au développement et la pression sur le gouvernement afin que celui-ci ne réduise pas davantage son aide, par l'usage de tactiques imaginatives et la création d'un nouveau groupe de soutien estimé à des centaines de milliers de membres.

En France, LEAP a permis à Oxfam de conforter sa position de référence sur l'aide au développement et d'accélérer plusieurs dossiers de politique importants, comme l'application de l'Initiative sur la transparence dans l'aide internationale et une taxe sur les transactions financières, quoique celle-ci soit encore symbolique. Au Japon, par le biais de LEAP, Oxfam et ses partenaires dans la société civile ont intensifié leur lobbying et la création de leur coalition, avec quelques progrès visibles. Au niveau panafricain, LEAP a permis à Oxfam de faire mieux entendre la voix de la société civile

«Oxfam a l'oreille des ministres et de leur cabinet et comprend le contexte politique, ce qui nous a donné l'occasion d'exercer notre influence» OSC France

africaine en renforçant la capacité de celle-ci à interpeller les grandes institutions africaines et à apporter ainsi sa contribution sur plusieurs grandes questions de politique.

## Branche II - Leadership du G20/BRICSAM sur la pauvreté mondiale

- **Progrès principalement dans les engagements du G20 sur les processus et politiques vis-à-vis de la société civile**

*Importance du changement : Les engagements du G20 ont un impact au minimum modéré sur les gouvernements. Le processus concernant la société civile est désormais une structure formelle, mais il est trop tôt pour en évaluer l'influence sur le G20.*

«Oxfam a fait preuve d'un bon sens stratégique dans son approche des BRICSAM, en y allant tôt et en mettant en avant les gens et les acteurs locaux.» *Universitaire*

LEAP a amélioré la capacité de plaider au Brésil, en Inde, au Mexique et en Afrique du Sud, ce qui permet à Oxfam et à ses partenaires dans la société civile d'établir un dialogue plus approfondi et coordonné avec les pouvoirs publics. De 2011 à 2014, le G20 a pris des engagements de politique qui coïncident avec les demandes d'Oxfam, notamment sur les inégalités, l'agenda du développement après 2015, les questions financières, la justice fiscale et la sécurité alimentaire. Par le biais de LEAP, Oxfam soutient les organisations de la société civile (OSC) dans

ces pays en renforçant leur place sur les forums politiques nationaux, régionaux et mondiaux. L'un de ses principaux succès a été la création du C20, un mécanisme formel d'implication de la société civile du G20. Oxfam a également œuvré à officialiser le rôle de la société civile dans le sommet annuel des pays du BRIC, avec pour résultat un rôle plus large et mieux accepté pour elle. Dans les quatre pays cités, des progrès ont été faits à cet égard dans différents domaines de politique intérieure, bien que celle-ci ne soit pas prioritaire par rapport à l'attention portée aux politiques régionales et mondiales.

## Branche III - Faire des USA un leader du développement mondial.

- **Progrès principalement dans les politiques d'aide des États-Unis et les appropriations à visée protectrice**

*Importance du changement : Engagements pris sur le moyen terme, mais qui pourraient être réfutés par un Congrès dominé par le parti républicain ou un gouvernement républicain.*

«Oxfam possède une expertise technique qui lui vaut le respect des experts en politique des gouvernements, mais elle est prête aussi à rappeler les gouvernements à leurs obligations s'ils ne sont pas à la hauteur.» *Expert en politique étrangère*

Oxfam a été l'un des principaux acteurs œuvrant à l'appui de la priorité donnée par le gouvernement Obama à l'obtention de fonds dédiés et d'un engagement sur l'aide alimentaire et l'agriculture de subsistance, en soutenant notamment l'engagement des États-Unis dans le Projet mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire (GAFSP) et l'initiative «Nourrir le futur» (FtF). Oxfam a apporté une aide reconnue aux efforts de réforme de l'USAID, notamment en tenant son objectif ambitieux de 30 % de détention par pays d'ici 2015. L'obtention du soutien des deux partis a été un élément central de sa stratégie, crucial par exemple pour faire rejeter, dans le projet de loi sur les appropriations par le Département d'État, les opérations à l'étranger et les programmes

connexes, des dispositions qui auraient radicalement limité le pourcentage de fonds alloués aux organisations locales et pour faire avancer le projet de loi sur la transparence et la responsabilité dans l'aide internationale au Congrès et au Sénat, jetant ainsi les bases des efforts futurs visant à faire adopter cette loi. En dépit des nombreux problèmes internationaux qu'ils ont dû affronter, les États-Unis sont montés en première ligne dans l'aide au développement lors du Forum à haut niveau sur l'efficacité de l'aide de Busan et, dans une moindre mesure, dans d'autres réunions multilatérales de haut niveau. Et cela, avec le soutien d'Oxfam.

**Les facteurs qui ont facilité le succès** de LEAP ont été principalement internes : financement de longue durée et flexible, capacité et crédibilité d'Oxfam, esprit de collaboration. **Les facteurs qui ont freiné le succès** ont été principalement externes: capacité des OSC, perception d'Oxfam, crises externes et blocages politiques entravant la progression des politiques.

**Les stratégies et tactiques** qui se sont avérées efficaces comprennent la collaboration avec les partenaires et acteurs de la société civile et les parties prenantes internes pour influencer sur les politiques, la facilitation des échanges Sud-Nord et Sud-Sud et l'adaptation des messages. Nous n'avons pas identifié de façon aussi évidente des stratégies moins efficaces, mais certaines se sont avérées inefficaces avec le temps. L'utilisation des réseaux sociaux et la communication des réussites aux autres équipes des différentes initiatives sont restées limitées.

**Le lien établi entre local et mondial** a apporté une valeur ajoutée en amplifiant les voix (locales) du Sud, en facilitant la participation des OSC du Sud aux forums à haut niveau (FHN) et en permettant d'agir «en coulisse» sur l'élaboration des politiques. Cette valeur ajoutée a également été apportée dans les FHN par l'intégration des préoccupations mondiales d'Oxfam au niveau local dans le Sud. Les recherches menées dans le cadre de l'initiative FtF au niveau des pays ont permis de voir comment les normes mondiales étaient appliquées localement et quels enseignements (utilisables au niveau local et mondial) pouvaient en être tirés.

**Gestion du projet:** Le personnel d'Oxfam a donné un avis positif sur la gestion du projet LEAP, centralisée par Oxfam America et exécutée par un personnel différent pour chaque branche. Le reporting direct et la structure de financement ont été comparés de façon très favorable à d'autres projets similaires. La durée relativement longue du projet (quatre ans) assure une meilleure planification et l'engagement du personnel et permet à celui-ci de suivre les processus à plus long terme. Certaines initiatives de LEAP ont démarré avec près d'un an de retard, ce qui a conduit à différer les activités initiales.

**Coordination:** Les Branches II et III ayant certains thèmes en commun qui unissent leur personnel, elles ont été plus faciles à coordonner que la Branche I, dont le personnel était dispersé entre l'Afrique, l'Europe, le Japon et le Brésil. Les difficultés identifiées dans la gestion et la coordination sont les suivantes:

- Recoupement avec d'autres projets, notamment celui visant le renforcement des réseaux d'OSC dans un monde inégalitaire et multipolaire («Empowering CSO Networks in an Unequal, Multipolar World»)
- Difficultés de coordination avec d'autres programmes et projets pertinents
- Absence de vision commune de LEAP à laquelle le personnel pourrait s'identifier
- Pas de suivi des résultats de politique dans et entre les initiatives
- Pas de théorie globale du changement ni de présentation visuelle simple qui aiderait le personnel à comprendre l'imbrication des différentes composantes de LEAP.

## Conclusions et réflexions

La conclusion globale de cette évaluation serait qu'avec LEAP, Oxfam s'est donné les moyens de contribuer de façon significative à des avancées politiques qui pourraient, à terme, réduire la pauvreté et encourager le développement mondial. Mais que serait-il arrivé si LEAP n'existait pas? On peut raisonnablement penser que certaines questions n'auraient jamais été mises à l'ordre du jour, que des positions n'auraient pas été défendues sur des questions de politique essentielles, que certains budgets d'aide auraient peut-être été écornés encore davantage, tandis que des politiques pro-pauvres moins cohérentes auraient été adoptées. Mais la différence la plus importante est peut-être que la position de la société civile aurait été moins solide dans les débats nationaux, régionaux et mondiaux sur le développement.

Par ailleurs, Oxfam a été perçue comme l'organisation qui convenait pour LEAP: elle a déjà l'expérience du travail de plaidoyer, est considérée comme un partenaire crédible par les gouvernements et autres décideurs en raison de ses compétences techniques sur les sujets prioritaires, dispose d'un réseau mondial et d'une présence dans la plupart des pays du G20, sait travailler avec la société civile et autres partenaires, se montre disposée à «piloter sans diriger» et à laisser le devant de la scène à d'autres organisations, et peut mobiliser des fonds supplémentaires à l'appui de LEAP. Voici, en six points, nos conclusions et réflexions générales sur LEAP pour Oxfam:

1. **Influence sur les politiques:** L'évaluation a mis en lumière des exemples positifs de l'influence d'Oxfam et de ses partenaires sur les processus et résultats des politiques. En règle générale, le travail d'influence sur la politique s'est effectué dans un environnement collaboratif, au bénéfice mutuel d'Oxfam et des gouvernements. Quels sont, cependant, les risques de cette approche? Oxfam ne risque-t-il pas de «se brûler les ailes» à rester si proche des gouvernements? Oxfam et ses partenaires dans la société civile ont, auprès des décideurs politiques, une image de savoir-faire technique et de compétence politique qu'ils mettent à profit dans les débats. Pour autant, ces partenaires dans la société civile sont-ils en mesure d'apporter la compétence technique nécessaire? Comment s'assurer que les décideurs politiques leur laisseront encore la place de contribuer au débat? En outre, si Oxfam a su sélectionner intelligemment les environnements politiques sur lesquels elle voulait se concentrer, on peut se demander dans quelle mesure elle saura les identifier et les exploiter dès qu'ils apparaissent.

**Observations à l'intention d'Oxfam:** Oxfam aurait intérêt à examiner de plus près les risques que crée son approche collaborative de l'action politique, à mesurer l'aide qu'elle veut apporter à d'autres partenaires de la société civile en matière de compétences politiques, et à étudier les moyens de préserver sa crédibilité et la confiance dont elle dispose auprès des décideurs politiques dans un environnement de plus en plus «concurrentiel». Une solution pourrait être de maintenir un «service de veille» sur les processus et forums politiques émergents qui pourraient devenir déterminants dans le domaine de l'aide au développement (par ex. regroupement sous-régional, forums en sommeil aux Nations Unies, initiatives des pays du BRICS ou autres).

2. **Tactiques pour LEAP:** Cette évaluation montre qu'un large éventail de tactiques a été déployé pour LEAP, en particulier le recours à des coalitions et alliances, des messages étayés par la recherche et la consultation directe des gouvernements et des alliés. Il semble cependant que les tactiques des différentes branches ne se soient pas beaucoup enrichies mutuellement, par exemple par un agenda de recherche commun ou l'échange et la réutilisation des dernières tactiques essayées. L'évaluation montre que l'utilisation d'Internet et de ses outils a été très limitée. Pourtant, ces réseaux ont beaucoup de potentiel et offrent de plus en plus de moyens d'atteindre les principaux décideurs. Dans le même temps, le financement de LEAP a permis à Oxfam de faire preuve d'agilité tactique, par exemple en créant des postes temporaires dans les pays hôtes en préparation des forums de haut niveau, tactique qui s'est avérée efficace vu l'influence que ces pays semblent avoir eue sur l'ordre du jour et les débats. La décision d'implanter la Banque de développement des BRICS en Chine est un exemple qui mérite attention à cet égard, et qui a déjà été signalé par Oxfam.

**Observations à l'intention d'Oxfam:** Oxfam devrait se demander comment accroître les échanges entre les branches sur les questions de tactique, afin d'économiser ses ressources en adaptant et réutilisant les stratégies qui s'y prêtent. En outre, il y a lieu de réexaminer l'usage que LEAP pourrait faire des réseaux et de mieux utiliser sa capacité de déplacer rapidement des personnels en fonction des nouvelles opportunités (par ex. détachement de personnel dans les pays qui sont le théâtre d'évolutions majeures ou accueillent des rencontres/forums de haut niveau).

3. **L'équilibre mondial en pratique:** LEAP a montré qu'Oxfam avait fait du chemin, depuis trois ans, pour mieux collaborer et véritablement investir dans une capacité de plaidoyer dans les pays du Sud. L'approche sporadique observée par le passé a cédé le pas à une véritable stratégie d'implication des acteurs du Sud. Il y a encore beaucoup à faire et des difficultés à surmonter, mais l'investissement dans la Branche II et les liens établis avec les Branches I et III concordent avec la stratégie de Réseau d'influence mondial (WIN) d'Oxfam et constituent un exemple concret de correction de «l'équilibre mondial», priorité de la vision d'Oxfam pour 2020. Notre évaluation a mis en lumière la nécessité de constituer une base de connaissances en matière de plaidoyer aussi solide dans le Sud que celle dont Oxfam dispose dans le Nord, et de comprendre ce qui a fonctionné ou pas dans les actions de plaidoyer au Sud.

**Observations à l'intention d'Oxfam:** Oxfam devra se demander comment construire une base de connaissances en matière de plaidoyer plus solide dans les pays du Sud. Cela impliquerait davantage d'échanges avec le Sud, l'élaboration de stratégies et tactiques et la documentation des démarches employées.

- Rôle de la société civile dans la politique de développement mondiale:** La collaboration avec la société civile est une caractéristique dominante commune à toutes les initiatives LEAP. La présente évaluation estime que les preuves sont insuffisantes pour indiquer si la société civile a une influence sur les résultats de politiques du développement. Oxfam a fait le choix stratégique de travailler au sein du système de développement. Quels en sont les risques? Comment Oxfam peut-elle s'assurer que les OSC restées «en dehors» ne se retourneront pas contre elle? Comment Oxfam peut-elle pallier les faiblesses manifestées par certains partenaires de la société civile dont la contribution serait essentielle mais qui manquent de stabilité financière? À quel moment Oxfam jugera-t-elle possible de se retirer et de laisser la direction des opérations aux OSC du Sud?

**Observations à l'intention d'Oxfam:** Oxfam doit approfondir sa réflexion sur le rôle de la société civile dans LEAP et la manière dont elle-même peut faire plus pour renforcer la capacité de plaidoyer des OSC et les amener à participer de plein droit aux stratégies, sans perdre de vue les risques que cela entraîne pour la maîtrise de ses propres priorités.

- Soutien de l'opinion publique aux questions de développement globales:** Les efforts pour mobiliser l'opinion publique mondiale autour des questions de développement globales ont été limités. En résumé, la théorie était que pour agir en faveur d'un soutien politique à l'aide, il faudrait faire évoluer le soutien de l'opinion publique sur cette question, comme la recherche tendait à le confirmer. Or le soutien du public n'a pas été jugé nécessaire lorsqu'il n'était pas fondamental, d'autant moins qu'il pouvait aussi agir à l'encontre du soutien politique. Il est évident que les contextes nationaux influent sur le rôle du soutien public sur les questions de développement mondiales. Il y aurait peut-être eu moyen de tenir plus largement compte de l'opinion publique dans les initiatives LEAP.

**Observations à l'intention d'Oxfam:** Oxfam doit réexaminer le rôle que peut jouer l'opinion publique, ainsi que ses liens avec le soutien politique sur les questions de développement globales. L'initiative actuellement en cours en Espagne pourrait en donner l'occasion.

- Identité, stratégie et priorités de LEAP:** Les initiatives LEAP ont disposé d'une relative liberté pour fixer leurs priorités dans l'optique de leur but général. Compte tenu des résultats de la présente évaluation, il semble qu'il faudrait réfléchir davantage à la coordination entre les différentes parties, aux enseignements communs à en tirer, aux principales lacunes, même s'il est difficile d'y parvenir (par ex. déclin de l'aide officielle au développement en Europe), à la manière dont LEAP s'imbrique avec d'autres programmes et à la stratégie de sortie envisagée à la fin des financements. Cela aiderait à se faire une meilleure idée d'ensemble de ce qu'est LEAP et à donner une identité plus claire au projet et à son personnel. Enfin, dans la mesure où le programme financé pourrait être perturbé encore par des événements mondiaux tels que la crise de Syrie, l'épidémie d'Ebola et les tensions croissantes entre l'Est et l'Ouest, il serait utile que LEAP envisage les scénarios futurs possibles suivant des hypothèses appropriées, d'autant que l'aide humanitaire pourrait devenir plus importante que l'aide au développement.

**Observations à l'intention d'Oxfam:** Oxfam devra examiner les résultats de cette évaluation, dans laquelle plusieurs options (qui ne s'excluent pas mutuellement) sont proposées en relation avec l'identité, la stratégie et les priorités de LEAP:

- Affiner les priorités et les stratégies de LEAP
- Définir plus clairement la «vision d'ensemble» pour communiquer en interne à propos de LEAP
- Définir, le cas échéant, les stratégies de sortie possibles
- Réaliser une planification par scénarios du futur de l'aide.

## Questions à long terme

Cinq grandes questions, ayant des implications sur le long terme, ont été identifiées pendant l'évaluation et sont soumises ici à la réflexion d'Oxfam:

1. **Défense de l'aide:** LEAP s'appuie largement sur la notion de la valeur de l'AOD comme approche pour réduire la pauvreté et aider au développement. Ce concept est pourtant de plus en plus remis en question et la part de l'AOD diminue dans les budgets des pays en voie de développement (elle n'est plus aujourd'hui que de 6 %), quoique l'on puisse aussi arguer qu'elle reste d'actualité, en particulier pour les pays les moins développés. On peut donc se demander si Oxfam, par le biais de LEAP, ne s'est pas alignée sur un concept dépassé. Il existe de nombreuses autres solutions qui méritent un examen critique : envois de fonds, mobilisation des ressources intérieures, partenariats public-privé dans les projets de développement. Oxfam a déjà commencé à examiner certaines de ces possibilités et aura peut-être besoin d'aller plus loin dans ce sens.
2. **Impact des forums de haut niveau:** La pertinence et l'impact des forums de haut niveau tels que le G20 et le G8 sont remis en question. Oxfam en a bien conscience et a intégré cette perte d'influence dans sa réflexion, sans toutefois beaucoup s'interroger (pour autant que le sache l'équipe d'évaluation) sur l'impact et la réalisation des engagements de politique de ces forums qu'elle cherchait à obtenir, dans le but de mieux éclairer ses priorités futures et l'affectation des ressources (par ex. réclamer des actions de suivi des forums de haut niveau et surveiller leur réalisation). À cet égard, Oxfam devrait envisager de recourir à des études indépendantes (par exemple, une étude a fait apparaître un taux élevé (90 %) de réalisation sur un problème de sécurité alimentaire porté par Oxfam : le système d'informations sur les marchés agricoles). En outre, bien qu'il soit peut-être trop tôt pour le savoir, quel est l'impact du C20 sur les engagements de politique du G20? Ce n'est peut-être pas l'une des priorités de LEAP, mais il sera intéressant d'intégrer cette question dans l'analyse des résultats et la définition des priorités futures.
3. **Au-delà des BRICSAM:** Notre évaluation montre que LEAP a aidé Oxfam à s'ancre solidement dans les pays du BRICSAM. Dans la formulation de sa dernière stratégie WIN, Oxfam admet devoir penser plus loin que ces pays et «les prochains sur la liste», notamment l'Indonésie et la Turquie. Toutefois, bien qu'ils soient rapidement mentionnés, les pays du Moyen Orient restent largement absents de cette réflexion, ce qui peut étonner étant donné leur rôle de plus en plus présent dans l'aide au développement et humanitaire. Ce n'est d'ailleurs pas un pays du Nord qui a le ratio AOD/PNB le plus élevé, mais les Émirats Arabes Unis.
4. **Alignement sur le plaidoyer mondial d'Oxfam:** En tant qu'action mondiale d'Oxfam, LEAP a montré qu'une grande initiative faisant intervenir plusieurs filiales peut obtenir des résultats significatifs. Plusieurs des «requêtes» sur l'aide au développement soutenues par LEAP s'appuient largement sur les recherches menées par Oxfam GB et les deux structures sont donc bien alignées. Plus largement, toutefois, dans quelle mesure les priorités de plaidoyer des membres importants de la confédération (par ex. Oxfam GB, Novib et OI) coïncident-elles avec celles de LEAP? Cette question deviendra encore plus cruciale l'an prochain, quand des filiales d'Oxfam verront le jour au Brésil et en Afrique du Sud et auront besoin du soutien (financier) du réseau Oxfam pour assurer la continuation des projets tels que LEAP.
5. **De plus en plus de membres et de soutien de l'opinion pour les plaidoyers d'Oxfam:** Les initiatives espagnoles ont montré le potentiel des campagnes pour toucher de nouveaux publics intéressés par le développement mondial. Dans d'autres filiales d'Oxfam, comme Oxfam France, les membres ne se sont pas beaucoup engagés, à ce jour, dans les initiatives LEAP. Les pays du Sud critiquent Oxfam pour son manque d'enracinement local et de représentation de leurs populations. L'expérience de LEAP et de campagnes telles que GROW et la campagne «La face cachée des marques» montre pourtant qu'Oxfam peut susciter intérêt et soutiens autour de questions mondiales et toucher potentiellement des millions de personnes, mais ce potentiel est rarement coordonné ou pleinement exploité. Quelles sont les opportunités et les risques sur lesquels Oxfam doit tabler si elle veut mobiliser ses adhérents et susciter un mouvement social global en ligne pour le changement qui lui apporterait encore plus de légitimité pour ses actions de plaidoyer?

*Dans le cadre de ses engagements de responsabilité et d'apprentissage, Oxfam communiquera les conclusions et recommandations des évaluations. Nous les ferons parvenir aux décideurs pertinents en interne, en donnant à ceux-ci l'occasion de participer de manière constructive à la discussion de ces résultats. Nous publierons également les rapports d'évaluation sur notre site Web, formulés de manière accessible.*

*En tant qu'organisation de défense des droits, nous accordons la plus haute importance à la responsabilité, notamment envers les communautés auxquelles s'adressent nos services. Pour nous, la responsabilité signifie que nous devons évaluer régulièrement et en toute honnêteté la qualité de notre travail, partager les résultats de ces évaluations avec les principaux décideurs et en tirer des enseignements à appliquer aux actions futures d'Oxfam.*