



Rumi, 23 ans, fait tout ce qui est en son pouvoir pour assurer une éducation de bonne qualité et une bonne vie à sa fille. Photo : Vincent Best.

ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE D'OXFAM 2013–2019 DOMAINES OÙ OXFAM APPORTE (OU NON) UNE VALEUR AJOUTÉE

Résumé

L'évaluation du Plan stratégique d'Oxfam portait sur l'examen de preuves concernant les **résultats clés obtenus dans les différents objectifs de changement**, ainsi que l'**efficacité des approches déployées par Oxfam** pour apporter un changement social. Un intérêt particulier a été porté à la façon dont Oxfam a contribué à ce changement transformationnel, notamment concernant les changements opérés dans les rapports de force, dans les discours et pour déterminer si les initiatives locales sont liées (ou non) à des changements plus systémiques au niveau national ou international.

Ce rapport présente un examen de tous les objectifs de changement, en mettant en lumière les approches menant au changement social et les investissements potentiels. Ces approches sont les suivantes : **(1) Travail d'influence ; (2) Inscrire les droits des femmes au cœur de tout ce que nous faisons ; (3) Citoyenneté active ; (4) Leadership éclairé ; (5) Partenariat ; (6) Impact à grande échelle ; (7) Approche du programme et théorie du changement ; et (8) Connaissances et apprentissage**. Les rapports sur les objectifs de changement constituent notre corpus de preuves sous-jacentes. S'ils ne couvrent pas la totalité du travail d'Oxfam, ils suffisent selon nos critères à proposer des observations systématiques.

Travail d'influence

Oxfam a réalisé des progrès considérables par le biais du travail d'influence dans le cadre de son Plan stratégique 2013-2019. Nous avons enrichi notre palette stratégique, en commençant par rechercher des alliés inhabituels. Par exemple, nous nous sommes engagé-e-s avec des parties prenantes internationales, avons sollicité différentes diasporas et avons tissé des liens avec des journalistes d'investigation et des groupes de réflexion du Sud. Cette approche multiniveau a permis à Oxfam d'accéder à plus d'informations, à une gamme étendue d'acteurs et à davantage de modes d'influence en faveur du changement, par exemple en reliant une réforme fiscale nationale au travail budgétaire mené localement ou en négociant un accès aux données afin de soutenir les budgets intégrant la dimension de genre. L'organisation bénéficie de niveaux d'accès impressionnants aux gouvernements, et un canal de dialogue privilégié constructif facilite le changement. Parallèlement, l'enracinement d'Oxfam dans les communautés continue d'être incontournable pour asseoir sa crédibilité. Il ne fait aucun doute que les relations à long terme aident Oxfam à s'y retrouver dans des espaces restreints. Les équipes commencent à s'investir de façon systématique pour changer les discours, répliquant ce qui était autrefois un effort international aux niveaux national et régional.

Oxfam doit ré-évaluer en continu son répertoire d'influence à la lumière de la diminution de l'espace civique. Le travail d'influence est une approche exigeant un **programme d'apprentissage dynamique**. Pour acquérir un plus grand dynamisme de travail avec les coalitions, les alliances, les réseaux et les mouvements et déterminer comment et dans quelles circonstances ils sont efficaces, Oxfam doit être explicite sur ce que nous savons et sur ce que nous faisons bien dans notre travail d'influence, ainsi que sur ce que nous ignorons et devons encore apprendre, et investir pour acquérir ces connaissances.

Inscrire les droits des femmes au cœur de tout ce que nous faisons :

Nos données indiquent qu'Oxfam peut concevoir des programmes performants, voire transformationnels, dans trois domaines que nous regroupons sous l'appellation de travail spécifique pour la promotion de la justice entre les femmes et les hommes : Leadership transformateur pour les droits des femmes, Autonomisation économique des femmes et Élimination des VFFF. Mais il semble clair qu'Oxfam **peine à intégrer la dimension de genre** et à comprendre concrètement ce que cela signifie d'inscrire les droits des femmes au cœur de tout ce que nous faisons. L'intégration systématique d'une perspective de genre (qui nous permettrait d'inscrire les droits des femmes au cœur de **tout** ce que nous faisons, et pas seulement les activités spécifiques à la justice entre les femmes et les hommes) ne semble pas être à la hauteur de ses ambitions. Oxfam a toute latitude pour faire mieux et apporter une plus grande valeur ajoutée. Notre évaluation de l'élimination des VFFF a notamment permis d'identifier un point de départ prometteur : il s'agit de s'assurer que nos efforts pour corriger les normes sociales sexospécifiques injustes sont intégrés dans nos projets dans d'autres secteurs (autonomisation économique, éducation, efforts humanitaires, résilience, etc.).

Nous devons mieux comprendre ce que l'intégration systématique d'une perspective de genre et le fait d'inscrire les droits des femmes au cœur de tout ce que nous faisons signifient véritablement dans la pratique. Nous devons saisir l'opportunité d'**apprendre les uns des autres** : les autres organisations qui ont déjà rencontré des difficultés comparables, qui sont les leaders d'opinion dans le travail mené sur la justice entre les femmes et les hommes.

Citoyenneté active

Oxfam et ses partenaires ont fait preuve d'une grande créativité pour ouvrir l'espace civique, y compris dans des contextes restreints, et pour préparer les citoyen-ne-s à occuper cet espace. Plusieurs projets ont renforcé les compétences des jeunes à interpeler les détentrices et détenteurs du pouvoir, et ces projets ont par la même occasion enrichi les compétences d'Oxfam en matière de mise en œuvre. Plusieurs autres exemples tirés de notre corpus de preuves soulignent comment Oxfam et ses partenaires ont encouragé les femmes à aller plus loin dans leur implication auprès du gouvernement en *intégrant* elles-mêmes le gouvernement. Le travail d'Oxfam avec les journalistes (voir plus haut) mobilise des citoyen-ne-s éclairé-e-s qui peuvent mieux occuper les espaces décisionnels, contribuant ainsi à réunir les conditions nécessaires à l'établissement d'un gouvernement redevable.

Cette approche renferme toutefois des risques d'une tout autre nature : le risque de désillusion de la jeunesse envers les organisations officielles et extrêmement structurées comme Oxfam, et le risque de fatigue citoyenne lors des tentatives d'implication d'institutions illégitimes ou apathiques. Par ailleurs, nos évaluateurs nous mettent au défi d'identifier en quoi le parcours vers la citoyenneté active diffère pour les femmes et de proposer une assistance plus ciblée.

Dans l'ensemble, les données recueillies suggèrent qu'il serait bon qu'Oxfam continue d'apprendre comment gérer ces questions. Oxfam doit *renouveler* sa

compréhension de la « citoyenneté active » comme une stratégie ou une fin en soi. Cela démontre également qu'Oxfam doit *déterminer comment la citoyenneté active peut être un outil efficace pour transformer la dynamique des relations hommes-femmes*. La citoyenneté active faisant partie intégrante de la théorie du changement du Plan stratégique d'Oxfam, ces défis s'inscrivent au cœur de notre raison d'être dans le monde. Pour rester pertinent-e-s, il nous est demandé d'**apprendre en permanence les un-e-s des autres** : personnel d'évaluation, partenaires, citoyen-ne-s, femmes, jeunes, etc.

Leadership éclairé

Les rapports sur les objectifs de changement décrivent deux cas éloquentes dans lesquels Oxfam a fait preuve d'un leadership éclairé ces dernières années : les inégalités et le travail de soin non rémunéré des femmes. Oxfam est désormais reconnue comme un leader sur ces sujets. Il convient toutefois de relever que ce résultat est parfois survenu malgré des difficultés organisationnelles internes, et non grâce à des investissements bienveillants.

Les preuves révèlent dans les deux cas qu'Oxfam a influé sur les réflexions et les pratiques des acteurs au niveau international (Nations unies, Banque mondiale, G7) comme à l'échelle locale (organisations de défense des droits des femmes), des gouvernements au secteur privé, en passant par le monde de la recherche (comme l'IDS). L'univers sur lequel Oxfam souhaite influencer est toutefois beaucoup plus vaste. Les personnes d'influence sur les réseaux sociaux, les blogueuses et les blogueurs, les faiseuses et les faiseurs d'opinion dans les pays où Oxfam intervient : toutes ces personnes ont accès à un large éventail d'informations et d'idées sur des thèmes qui intéressent Oxfam. Les données factuelles fournissent peu d'informations sur le fait qu'Oxfam essaie, échoue ou réussit à être perçue parmi ces groupes comme un leader d'opinion (ou à agir comme un suiveur d'opinion solidaire). Par ailleurs, avec sa posture à l'intersection entre théorie et pratique, Oxfam peut agir délibérément pour remettre en cause les hiérarchies traditionnelles des connaissances, des idées et des solutions qui sont valorisées dans le monde. Notre leadership éclairé (et parfois notre posture de suiveur éclairé) doit nous aider à prendre les devants sous l'enseigne Oxfam, mais également à replacer les connaissances des pays du Sud et des groupes traditionnellement marginalisés au cœur de tout ce que nous faisons.

Il est souvent difficile de savoir dans quels domaines prometteurs nous devons investir, ou d'identifier lesquels s'étendront au-delà de l'excellence pour se transformer en véritable leadership éclairé. L'un des moyens pour atténuer cette incertitude est d'**apprendre de nos réussites, mais aussi de nos échecs** : des cas où Oxfam est parvenue à devenir un leader éclairé (nous avons quelques exemples), et d'autres (rares) cas où elle n'y est pas parvenue, de sorte que nous puissions procéder à des investissements pertinents en matière de leadership éclairé.

Partenariat

Le pilier d'Oxfam pour 2020 prônant une représentation équilibrée à l'échelle mondiale renouvelle l'engagement et la vision du partenariat. Hélas, les

résultats décevants de l'étude indépendante sur les partenariats menée par Keystone plus tôt pendant la période couverte par le Plan stratégique d'Oxfam n'ont pas été contrebalancés par une étude plus récente s'intéressant aux partenariats avec les organisations de défense des droits des femmes.

Les données factuelles révèlent néanmoins que certaines pratiques de partenariat d'Oxfam et de ses partenaires ont évolué, par exemple les alliances avec les femmes, notamment les organisations sociales et les femmes parlementaires évoluant dans la sphère politique afin d'ouvrir de nouvelles opportunités de changement de politique, ou encore l'engagement auprès du secteur privé sur les chaînes de valeurs. Auparavant, Oxfam faisait pression sur les entreprises privées, dévoilant les écarts de conduite et les inégalités. Désormais, Oxfam cherche des solutions auprès de ces entreprises, avec le concours de groupes de la société civile. Pour autant, le personnel d'évaluation qualifie toujours les gains de partiels, indécis et/ou fragiles. Dorénavant, les partenariats d'Oxfam ne devraient plus se limiter à des mécanismes de financement traditionnels, mais poursuivre un objectif co-créé et s'appuyer sur des relations plus équitables. Nous devons comprendre et traiter nos **partenaires comme des pairs et des collaborateurs dans la création et le partage des connaissances et des solutions.**

Par ailleurs, quels que soient le secteur ou les acteurs, la nécessité de gérer les risques s'est intensifiée pour Oxfam. Les réactions hostiles, qu'elle soient juridiques ou physiques, allant de l'intimidation au passage à l'acte, ont ponctué de manière inquiétante le travail d'Oxfam tout au long du Plan stratégique. Oxfam a le devoir de gérer ce risque explicitement et doit reconnaître qu'à l'instar du risque en lui-même, les échanges et les décisions doivent être partagés.

Impact à grande échelle

Les objectifs définis dans le Plan stratégique d'Oxfam visent un impact à grande échelle. Il n'existe toutefois pas de cadre précis sur la définition de cette échelle (étendue et portée avec les personnes concernées ou profondeur du changement systémique) ni d'instructions sur le moment et la façon de déployer un modèle à grande échelle. Deux enseignements peuvent être tirés des données à disposition : ce déploiement à grande échelle ne peut pas être réalisé sans effort de conception et de planification ; et il n'est pas réalisable par la seule mise en œuvre ou le seul travail d'influence. Concernant l'impact à grande échelle, le « point idéal » semble se situer au niveau de la conception et de la planification d'une mise en œuvre aboutissant à des solutions et à des modèles généralisables. Par exemple, le programme R4 d'Oxfam en Éthiopie a cherché à expérimenter et à tirer des enseignements de la prestation des services sur le terrain : il a exploité les résultats obtenus dans le secteur public, le secteur privé et la sphère à but non lucratif pour asseoir son travail d'influence. Dès la phase de conception, le personnel a cherché à intégrer le modèle R4 dans les systèmes et les politiques du gouvernement. R4 a ensuite été absorbé dans le Productive Safety Net Programme (filet de sécurité pour garantir un niveau minimal de production agricole) à destination de millions de paysannes et de paysans pauvres en Éthiopie.

Alors qu'elle envisage d'intégrer l'impact à grande échelle dans son prochain plan stratégique, Oxfam doit s'affranchir d'une réflexion dichotomique (travail

d'influence ou fourniture directe, échelle à la hauteur du nombre de personnes concernées ou échelle à l'image des systèmes influencés), car tous sont des facteurs de réussite. Nous avons tiré un douloureux enseignement des données factuelles sur l'impact à grande échelle : il ne pourra pas être réalisé de façon homogène s'il est laissé au hasard. Nous devons planifier, mettre en œuvre, choisir les partenaires et apprendre à mesure que nous avançons. En d'autres termes, l'impact à grande échelle requiert soit d'**appliquer les connaissances existantes** sur ce qu'il faut déployer à plus grande échelle, et comment, soit d'**adopter une approche de type « tester et apprendre » pour trouver de nouvelles solutions**.

Approche des programmes et théorie du changement

Notre corpus de preuves démontre que le fait de mettre correctement en pratique notre approche des programmes porte ses fruits. Lorsque nous investissons dans des recherches et des analyses contextuelles solides, dans le dialogue avec un éventail d'acteurs, dans des analyses des rapports de force, des risques et des questions hommes-femmes, dans une théorie du changement à la fois robuste et dynamique, et dans une réflexion sur la valeur ajoutée d'Oxfam, nous obtenons des résultats dans le monde entier et saisissons les opportunités avec discernement et habileté. Les exemples de programmes sont multiples et issus de nombreux contextes différents. Mais ce n'est pas toujours ce que nous faisons bien ou de façon cohérente. Par exemple, l'usage qu'Oxfam fait des théories du changement est inégal et mixte. Une partie du personnel d'évaluation utilise le terme « inadéquat ».

L'analyse de cette approche a permis de mettre en lumière un enseignement clé : nous devons apprendre à **tester et à réviser en continu nos théories du changement pour boucler nos cycles d'apprentissage**. Investir dans l'amélioration de nos théories du changement n'est pas un exercice purement académique : de meilleures théories du changement se traduisent en des programmes plus aboutis, ce qui permet à Oxfam de recueillir davantage de fonds. Cela génère à son tour des connaissances plus approfondies et engendre de meilleures théories du changement. La future stratégie d'Oxfam doit notamment renouveler l'accent placé sur les théories du changement et sur notre approche générale concernant nos programmes.

Connaissances et apprentissage

Le Plan stratégique d'Oxfam hisse les connaissances au rang d'ingrédient contribuant à la réalisation de ses objectifs. Oxfam 2020 fait des « connaissances » l'un des vecteurs du processus de changement et l'un des piliers de notre vision.

Oxfam investit dans divers pans de la confédération pour être à la hauteur de son ambition : être une organisation fondée sur le savoir. Un membre du personnel d'évaluation a constaté que les organes de connaissances dépassent à certains égards les contributions des évaluations standard et des études de cas en termes d'apprentissage organisationnel. Par ailleurs, les rapports sur les objectifs de changement illustrent diverses formes d'initiatives de connaissances et d'apprentissage. Celles-ci vont des recherches destinées à éclairer les programmes aux réflexions annuelles sur l'impact avec le

personnel et les partenaires d'Oxfam afin d'améliorer les programmes, en passant par les examens en temps réel de l'intervention humanitaire et les processus de réflexion pour s'attaquer à certaines problématiques comme l'efficacité du travail avec la jeunesse. Il arrive également qu'Oxfam cherche à amplifier l'impact en s'appuyant sur des stratégies transnationales et régionales en matière d'apprentissage et d'innovation, ou qu'un cycle d'apprentissage bien planifié parvienne à rassembler des collègues de plusieurs régions pour s'attaquer aux lacunes de connaissances.

Il est plus délicat de déterminer comment ces initiatives sont intégrées et comment les enseignements sont diffusés dans les autres parties d'Oxfam ou en externe pour apporter de la valeur au travail des autres. Une organisation fondée sur le savoir comprend que les connaissances qu'elle génère font partie de sa valeur ajoutée dans le monde. Elle définit des stratégies, planifie et investit en conséquence. Peu d'éléments confirment qu'Oxfam appréhende pleinement cette contribution.

Pour aller de l'avant, Oxfam doit s'assurer que les efforts déployés en matière de connaissances et d'apprentissage sont plus inclusifs : nous devons mieux soutenir les centres de connaissance (pôles, réseaux ou autres), dont les priorités et les investissements sont décidés dans et par les pays du Sud. Sur le plan individuel, nous devons mieux soutenir le personnel dans toutes les régions et parties de la confédération afin de comprendre et de valoriser ses contributions au travail mené par Oxfam en matière de connaissances et d'apprentissage. Sur le plan institutionnel, nous devons dépasser les limites de notre organisation, à commencer par nos partenaires, pour apprendre ensemble et les un-e-s des autres et remettre en question le déséquilibre de la valeur accordée aux connaissances de telle ou telle partie. Nous devons veiller à ce que nos positions et nos engagements en matière d'équilibre global et de rupture des rapports de force traditionnels entre le Nord et le Sud s'appliquent également à notre programme axé sur le savoir.

© Oxfam International juillet 2019

Ce document a été rédigé par par KIT, Knowledge for Impact team en Oxfam International Secretariat.

Pour toute information complémentaire sur les problématiques abordées dans ce document, veuillez contacter marysue.smiaroski@oxfam.org par courriel.

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

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

Publié par Oxfam GB pour Oxfam International sous l'ISBN 978-1-78748-456-6, juillet 2019. DOI : 10.21201/2019.4542
Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, Royaume-Uni.

OXFAM

Oxfam est une confédération internationale de 19 organisations qui, dans le cadre d'un mouvement mondial pour le changement, travaillent en réseau dans plus de 90 pays à la construction d'un avenir libéré de l'injustice qu'est la pauvreté. Pour de plus amples informations, veuillez contacter les différents affiliés ou visiter www.oxfam.org.