

TRAVAILLER ENSEMBLE

LES PRINCIPES D'OXFAM EN MATIÈRE
DE PARTENARIATS



OXFAM

TRAVAILLER ENSEMBLE

Les partenariats sont au cœur de la manière dont Oxfam appréhende le monde et de notre rôle dans les efforts en vue de le changer. C'est un plaisir de partager avec vous ce résumé des principes d'Oxfam en matière de partenariats. Nous espérons qu'en présentant ainsi nos principes en matière de partenariats nous parviendrons à clarifier les sortes de relations que nous souhaitons encourager avec différents types de partenaires et pourrons être tenus responsables de ces relations.

Tout le travail qu'entreprendra Oxfam en matière de développement à long terme, d'interventions humanitaires et de campagnes et plaidoyer se centrera sur ces principes. Nous accueillons avec plaisir toute discussion au sujet de nos performances et des manières de nous améliorer.

OXFAM FAIT PARTIE D'UN MOUVEMENT MONDIAL POUR LE CHANGEMENT

Oxfam aspire à avoir un impact soutenu et positif sur la pauvreté et l'injustice dans le monde et pense que ce n'est qu'au travers des efforts collectifs de nombreux acteurs que cet objectif pourra être atteint. Il s'agit pour nous d'un « mouvement mondial pour le changement », dont nous pensons qu'il est en passe de créer les conditions et les modifications structurelles nécessaires pour parvenir à des changements et à un développement durables, efficaces et axés sur les personnes. Dans le cadre de ce mouvement, Oxfam travaille à travers divers partenariats dans des dizaines de pays du monde entier et au niveau mondial.

Le nombre de partenaires avec lesquels Oxfam collabore augmente chaque année. Les relations clé que nous cherchons à établir sont celles qui luttent le plus efficacement contre les causes fondamentales de la pauvreté, de la vulnérabilité et de l'injustice, et qui aident à renforcer le rôle des individus comme acteurs autonomisés de leur propre développement.

Oxfam a le privilège de pouvoir établir des partenariats avec des milliers d'organisations de la société civile au niveau local : des organisations dont nous pensons qu'elles ont un rôle crucial au moment de soutenir les actions des personnes et des communautés pauvres et marginalisées en vue d'élaborer des solutions durables et que peuvent s'approprier les populations locales, et au moment de faire entendre leurs voix diverses et locales

en vue d'un développement équitable au sein de leurs propres pays et à l'échelle mondiale.

Le mouvement mondial pour le changement s'élargit et acquiert de la force de jour en jour avec une diversité toujours plus grande parmi les acteurs des changements sociaux. Oxfam accueille ces acteurs divers et collabore avec eux de façons très diverses, y compris par le biais de partenariats à long terme, d'alliances stratégiques à plus court terme, de relations individuelles et de la participation active à des réseaux et des coalitions.

Dans le cadre de notre réflexion sur les partenariats, nous avons réfléchi à nos propres contributions, en ce qui concerne le développement à long terme, les interventions humanitaires et les activités de campagne et de plaidoyer. Notre objectif est d'enrichir ces travaux en :

- favorisant le rassemblement de différents acteurs pour qu'ils travaillent sur des problèmes communs ;
- soutenant le renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles ;
- générant et partageant des connaissances, qu'elles émanent du niveau local ou du niveau mondial ;
- favorisant l'innovation et des solutions alternatives dont l'échelle peut être accrue ;
- contribuant à demander des comptes aux détenteurs de responsabilités en matière de reconnaissance, protection et respect des droits des femmes et des hommes qui vivent dans la pauvreté et se confrontent à l'injustice.

Rafiga Ahmedova, Azerbaïdjanaise, tient des oignons jaunes récoltés dans son champ d'oignons à Barda.
Photo : Kieran Doherty





OXFAM ET LES PARTENARIATS

Oxfam entend par partenariats des relations mutuellement autonomisantes, dans lesquelles chacun est conscient des déséquilibres de pouvoir et concentré sur la croissance mutuelle, le développement organisationnel, le renforcement institutionnel et, surtout, sur l'obtention d'un impact. Nous pensons que les programmes mis en œuvre dans le cadre de partenariats accroissent les connaissances, les compétences, la portée et l'expérience collectives appliquées à une problématique ou un défi. Les programmes mis en œuvre dans le cadre de partenariats ont plus de chances de réussir à encourager et à permettre une participation et un investissement véritables des personnes qui vivent dans la pauvreté. Les partenariats peuvent être difficiles et il nous arrive de faire des erreurs ; mais nous nous efforçons d'en tirer les leçons dans l'espoir que nos partenariats évolueront et se renforceront.

SIX PRINCIPES EN MATIÈRE DE PARTENARIATS

Pour traduire cette manière de voir les choses, nous avons mis au point un ensemble de principes essentiels en matière de partenariats. À Oxfam, nous faisons tout pour veiller à ce que ces principes soient à la base de tout notre travail (avec les communautés locales, avec les organisations de la société civile au niveau local, avec les autres acteurs) tant dans le cadre de relations de financement que dans d'autres types de partenariats. Bien que les différences de contexte puissent nécessiter des approches différentes, nous nous efforçons de faire en sorte que toutes nos activités respectent ces six principes en matière de partenariats:

- une vision et des valeurs partagées
- la complémentarité des finalités et la valeur ajoutée
- l'autonomie et l'indépendance
- la transparence et la redevabilité mutuelle
- la clarté sur les rôles et les responsabilités
- un engagement en faveur de l'apprentissage commun

1. UNE VISION ET DES VALEURS PARTAGÉES

Les partenariats entre Oxfam et les autres organisations se fondent sur une vision partagée d'un monde juste, sans pauvreté ni injustice, qui implique une solidarité au-delà de la mise en œuvre de programmes et d'activités spécifiques.

Bien que nous reconnaissons et respectons les différences, et apprécions les dialogues et les débats, il est essentiel de trouver un terrain commun suffisant pour que nos partenariats avec les autres soient viables. Au minimum, Oxfam et les partenaires avec lesquels nous travaillons doivent partager la conviction que les personnes en situation de pauvreté devraient pouvoir jouir de leurs droits humains fondamentaux, ainsi qu'un engagement organisationnel en faveur de l'égalité entre les sexes et du respect des identités diverses. Notre manière commune de comprendre les processus de changement devrait englober la participation concrète des personnes vivant dans la pauvreté et marginalisées et prendre en compte l'importance de ce que les mouvements et les organisations représentent leurs intérêts, tout en affirmant les institutions étatiques comme « détenteurs de devoirs » en dernière instance.

2. LA COMPLÉMENTARITÉ DES FINALITÉS ET LA VALEUR AJOUTÉE

Oxfam travaille dans le cadre de partenariats avec une série d'acteurs dans un ensemble divers de relations. Dans tout l'éventail de partenariats en présence, l'accent sera mis sur l'identification de l'objectif commun que nous cherchons à atteindre, que ce soit dans le cadre de relations à long ou à court terme, en cherchant à développer la contribution distinctive de chacun des acteurs, et en veillant à ce nos efforts conjugués donnent lieu à des changements.

Chaque partenaire apporte des capacités et des ressources différentes à une relation interdépendante. Nous pensons que le fait de travailler avec d'autres entités pour atteindre des objectifs communs crée des synergies et le potentiel pour un véritable avantage collaboratif. Pour que ce potentiel se matérialise, les connaissances, expériences et compétences diverses que chaque partenaire apporte à la relation doivent être appréciées et reconnues comme essentielles pour assurer le succès et la durabilité des efforts conjoints. La valeur ajoutée par Oxfam variera d'un partenariat à l'autre, à l'instar de nos rôles divers, et elle devra être clairement exprimée. Le financement est considéré comme un seul aspect des partenariats, si déterminant qu'il soit, et Oxfam s'engage de plus en plus dans des relations qui ne sont pas axées sur le financement avec une série de partenaires et d'alliés.

Les processus d'établissement de partenariats doivent créer des occasions pour les partenaires et pour Oxfam de formuler ce qui est important à leurs yeux et ce qu'ils pensent pouvoir apporter à la relation, et de parvenir à une façon commune de comprendre les objectifs, les avantages mutuels et les intérêts qu'ils partagent. Au moment de choisir ses partenaires, Oxfam tiendra toujours compte de la contribution que le partenariat apportera à l'obtention de résultats positifs pour les personnes en situation de pauvreté.



Ci-contre: Ethimilata Gabriel, 46 ans, agricultrice et enseignante aux côtés de ses élèves à l'école Ngilima dans la région de Dungu, en République démocratique du Congo. Photo : Simon Rawles

À gauche: Bolivie, Amérique du Sud. Un garçon tient un plant de tomates qu'il est sur le point de planter dans le terrain agricole de sa famille. Photo : Mark Chitlvers

3. L'AUTONOMIE ET L'INDÉPENDANCE

Nos partenariats reposeront sur des efforts en vue d'assurer le respect mutuel de l'intégrité et de l'autonomie institutionnelles. Nous sommes conscients du fait que, dans nombre de nos partenariats, et en particulier dans les relations de financement, il existe des déséquilibres de pouvoir qui peuvent nuire au principe d'autonomie et d'indépendance. Oxfam cherchera à gérer ces tensions à travers nos processus d'établissement de partenariats et de redevabilité.

Oxfam ne doit pas imposer ses points de vue aux partenaires. Nous assumons la responsabilité de communiquer clairement nos positions à nos partenaires. Nous sommes ouverts à des remises en question et créeront des occasions de dialogue et de débat autour des objectifs, des valeurs, des résultats et des impacts. Bien qu'il doive y avoir quelques points communs sur les plans de la vision et des valeurs pour que le partenariat soit viable, nous acceptons que nos partenaires ne partageront pas forcément tous nos points de vue. Le droit de chaque partenaire à déterminer ses propres directions, priorités et identité institutionnelles doit être respecté. Dans les activités de renforcement des capacités que nous menons avec les partenaires, nous devons nous montrer attentifs au défi du maintien d'un équilibre entre le respect de l'autonomie et de l'indépendance institutionnelles, d'une part, et le soutien apporté aux programmes en vue de la croissance et du développement institutionnels, d'autre part.

Nous sommes disposés, dans les limites de notre mission et de notre mandat, à être influencés quant aux lieux, aux façons et aux entités avec lesquelles nous travaillons, et quant aux messages que nous diffusons à travers nos campagnes. Il s'agit entre autres d'être disposés à apprendre de différentes expériences et approches du travail dans les domaines du développement, des campagnes et des secours humanitaires, ce qui pourrait nous pousser à remettre en question nos propres hypothèses sur les pratiques efficaces ; et à modifier nos façons de travailler. Tous les efforts possibles sont fournis pour renforcer le respect mutuel des points de vue, valeurs et croyances différents au sein du partenariat.

4. LA TRANSPARENCE ET LA REDEVABILITÉ MUTUELLE

Oxfam et ses partenaires ont des comptes à rendre à une variété de parties prenantes, dont les partisans et les bailleurs de fonds, et, surtout, les femmes et les hommes en situation de pauvreté qui sont concernés par nos programmes et en sont les bénéficiaires. Dans le cadre du processus de développement des relations, nous discutons explicitement de la manière dont Oxfam rend des comptes aux partenaires et de la façon dont nos partenaires et nous-mêmes rendons des comptes aux personnes et aux communautés avec et pour lesquelles nous travaillons.

Dans les relations de financement, Oxfam et ses partenaires reconnaissent et s'engagent à respecter



des normes exigeantes de gestion financière, puisque nous sommes les fiduciaires d'argent que d'autres nous ont cédé en toute bonne foi et dont nous sommes conjointement responsables. Oxfam reconnaît par ailleurs les questions concernant la redevabilité associées à tous nos partenariats, y compris ceux qui n'englobent pas de relations de financement, et s'efforce de les résoudre.

Tant Oxfam que ses partenaires ont intérêt à démontrer leur impact et à concevoir des systèmes de redevabilité qui contribuent à satisfaire ce besoin. Dans le cadre des limites imposées à Oxfam par les exigences des bailleurs de fonds originaux, Oxfam n'obligera pas un partenaire à adapter ses propres systèmes de planification, de gestion et d'évaluation à ceux d'Oxfam. Nous aiderons les partenaires à élaborer et à mettre en œuvre des approches de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (monitoring, evaluation and learning - MEL) qui renforcent la redevabilité des partenaires à l'égard de leurs communautés, en conférant aux femmes et aux hommes en situation de pauvreté une « voix » leur permettant de donner leur avis sur les performances des partenaires. Nous mettrons en place des mécanismes de feedback qui permettront aux partenaires (et aux autres parties prenantes) d'évaluer les performances d'Oxfam, en s'appuyant sur les procédures formelles de résolution de différends ou de plaintes. Nous nous engageons à faire preuve d'ouverture d'esprit et de transparence sur la façon dont les décisions sont prises en matière de partenariats, et mènerons des consultations et des communications régulières avec les partenaires.

Oxfam et ses partenaires discutent des déséquilibres de pouvoir qui existent entre eux, fondés sur des différences de financement, de taille, d'expérience, d'accès à l'information, et sur la dynamique Nord/Sud. Lorsque nous nous trouvons en position de pouvoir, nous ferons preuve d'humilité et chercherons à réduire ces déséquilibres. Nous reconnaissons que ces relations de pouvoir ont souvent eu l'effet de marginaliser ou d'écarter les organisations de femmes de la société civile, et nous respecterons notre engagement à renforcer les partenariats avec les organisations, réseaux et mouvements de femmes.

5. CLARTÉ SUR LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS

Les partenariats se fondent sur une compréhension claire et des accords de partenariat robustes. Pour les partenariats de financement, tous les éléments du processus d'établissement de partenariats et de prise de décisions sont discutés et convenus par les partenaires. Oxfam comprend que la crédibilité et la confiance requises pour maintenir des partenariats sains émanent d'une communication, d'une compétence et d'une fiabilité de qualité.

Oxfam et ses partenaires sont les co-stratèges des programmes et des activités sur lesquels ils travaillent conjointement, bien que la mesure dans laquelle ils seront copropriétaires des programmes variera en fonction de la nature et de la maturité des programmes et des partenariats eux-mêmes. Quelle que soit la nature de la relation, Oxfam créera des occasions de mener des consultations régulières auprès de ses partenaires, en veillant à ce que ces espaces permettent à tous les partenaires d'exprimer leurs préoccupations.

Les relations avec les partenaires et, parallèlement, les rôles et les responsabilités de chaque partie évolueront au fil du temps. Les arrangements et les accords qui définissent tout partenariat donné devront être repensés régulièrement. Cette réalité en évolution requerra des qualités de souplesse et de réactivité de la part de toutes les entités concernées, à mesure que les circonstances et les contextes sociaux changeront.

Oxfam discutera de notre manière de voir les rôles avec les partenaires et éclaircira les façons dont nous travaillerons ensemble au sein de ces responsabilités et entre elles. Nous travaillerons constamment avec des organisations locales et redevables afin de renforcer et/ou de faciliter la mise en place de ces organisations ou structures. Tout ce qui peut être fait par les organisations en respectant une qualité, une efficacité et une rentabilité suffisantes doit leur être confié. Nous soutiendrons les efforts en vue d'accroître la visibilité des partenaires dans tous les domaines de notre travail et reconnaitrons expressément le travail qu'ils auront effectué.

6. UN ENGAGEMENT EN FAVEUR DE L'APPRENTISSAGE COMMUN

Oxfam, en tant qu'organisation qui apprend, promeut l'apprentissage continu et systématique. Dans les partenariats, cela requiert un accord préalable sur la manière dont Oxfam et ses partenaires peuvent apprendre de leur travail commun, et mutuellement, dans le but d'incorporer l'apprentissage, les communications et le partage des connaissances dans la relation.

Notre ordre du jour d'apprentissage avec nos partenaires examinera tant les processus que les résultats du partenariat. Comme Oxfam travaille principalement au travers de partenariats, nous avons intérêt à comprendre les facteurs, y compris les manières de travailler, qui déterminent des partenariats fructueux. Nous travaillerons avec nos partenaires pour faire en sorte que l'apprentissage conjoint soit utilisé régulièrement pour ajuster notre stratégie et nos plans dans le cadre de nos efforts en vue d'accroître notre impact.

© Oxfam International février 2012

Pour plus d'informations sur les programmes d'Oxfam, veuillez contacter information@oxfaminternational.org

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

Publié par Oxfam GB pour Oxfam International en février 2012, Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, Royaume-Uni.

Oxfam est une confédération internationale de 15 organisations qui travaillent ensemble dans 92 pays pour trouver des solutions durables à la pauvreté et l'injustice

Oxfam Amérique (www.oxfamamerica.org),
Oxfam Allemagne (www.oxfam.de),
Oxfam Australie (www.oxfam.org.au),
Oxfam-en-Belgique (www.oxfamsol.be),
Oxfam Canada (www.oxfam.ca),
Oxfam France (www.oxfamfrance.org),
Oxfam Grande-Bretagne (www.oxfam.org.uk),
Oxfam Hong Kong (www.oxfam.org.hk),
Intermon Oxfam (Espagne) (www.intermonoxfam.org),
Oxfam Irlande (www.oxfamireland.org),
Oxfam Mexique (www.oxfamexico.org),
Novib Oxfam (Pays-Bas) (www.oxfamnovib.nl),
Oxfam Nouvelle-Zélande (www.oxfam.org.nz),
Oxfam-Québec (www.oxfam.qc.ca) et
Oxfam Inde (www.oxfamindia.org).

Les organisations suivantes, actuellement membres observateurs d'Oxfam International, travaillent vers une possible affiliation complète :

Oxfam Japon (www.oxfam.jp)
Oxfam Italie (www.oxfamitalia.org)

N'hésitez pas à contacter les organisations répertoriées ci-dessus pour toute demande d'information complémentaire. Vous pouvez également vous rendre sur : www.oxfam.org/fr

Oxfam GB est membre d'Oxfam International. Oxfam GB est enregistré comme organisation caritative en Angleterre et au Pays de Galles (n° 202918) et en Écosse (n° SC039042)

île de Buton, Indonésie. Zafía et son mari Misa, récoltant les algues qu'ils ont cultivées. Photo : Suzi O'Keefe. Inhouse 5173



OXFAM