

Oxfam-Magasins du monde : Plan stratégique 2020

Introduction

Pourquoi un nouveau plan stratégique pour Oxfam-Magasins du monde, se sont demandé certains membres du Mouvement, sachant que le dernier plan de long-terme date de 2012 ? Parce que le besoin s'est fait sentir de nous positionner clairement dans un monde qui évolue très rapidement, premièrement. Parce que notre modèle économique a montré ses limites, deuxièmement. Et enfin, parce que le besoin pour le Mouvement (aussi bien bénévoles que salariés) de retrouver un souffle, une direction claire pour retrouver la motivation à avancer, s'est également fait sentir.

Où souhaitons-nous aller ? Dans quelle continuité et avec quelles ruptures par rapport au présent ? Bref, qui sommes-nous et où allons-nous ? Ces questions ont été profondément débattues lors d'un processus de réflexion mené entre janvier 2014 et juin 2015. Il s'est déroulé dans les instances d'une part (en assemblée générale, en conseil d'administration, lors d'assemblées régionales), et au sein de l'équipe salariée d'autre part (en comité de direction et en groupes de travail). Il a débouché sur une première note en novembre 2014, validée par l'AG : l'analyse du contexte (en annexe). Mais il a surtout mené à la construction de la présente note, construite en deux parties. La première est un résumé de nos fondements, qu'il nous apparaissait important de mettre en évidence, mais qui ne contient pas d'éléments nouveaux et ne nécessite donc plus de débat. La deuxième partie donne une nouvelle ambition pour le projet d'Oxfam-Magasins du monde d'ici à 2020. Une ambition dégagée des discussions sur laquelle l'ensemble du Mouvement se positionnera et nous l'espérons se retrouvera.

Partie 1 – Notre mission et nos principes

1.1. Nous faisons partie d'Oxfam International

Nous faisons partie d'une organisation internationale. Au sein d'Oxfam International, **nous avons la vision d'un monde juste et sans pauvreté**. Nous aspirons à un monde dans lequel tous les hommes et les femmes sont considérés et traités sur un pied d'égalité, exercent pleinement leurs droits et peuvent influencer les décisions qui touchent à leur vie. Pour nous, les inégalités ne sont pas une fatalité mais résultent de choix politiques délibérés et des conséquences d'un capitalisme sauvage. Nous voulons bâtir un système économique et politique juste qui valorise chaque citoyen.

Nous sommes convaincus que le **respect des droits humains** contribue à aider les citoyennes et citoyens à s'extraire de la pauvreté, à mettre fin aux injustices dont ils sont victimes, à affirmer leur dignité et à garantir un développement durable. C'est en cela que nous affirmons que notre approche s'appuie sur les droits humains.

Les organisations membres d'Oxfam-International, partagent l'idée que tout le monde devrait avoir **le droit** :

- d'assurer sa subsistance
- d'avoir accès aux services de base (santé, éducation, etc.)
- de se prémunir (de la guerre, des catastrophes naturelles, etc.)

- de se faire entendre (à propos de ses droits, besoins et préoccupations)
- d'être traité-e-s en égaux.

1.2. Une mission, 2 pôles

Oxfam-Magasins du monde se déploie plus spécifiquement autour de trois droits : assurer sa subsistance, se faire entendre et être traité-e-s en égaux. **Nous nous donnons comme mission de construire la justice socio-économique** en combattant les inégalités et les injustices de manière structurelle et globale, tant au niveau local avec notre mouvement, qu'au niveau national et international grâce à nos relais au sein d'Oxfam International.

Nous déclinons cette mission en 4 axes :

1. **dénoncer des pratiques** inéquitables pour rendre le système de production, distribution, consommation, plus juste pour les populations du Nord et du Sud ;
2. **proposer des alternatives** équitables et solidaires
3. **former des citoyens** critiques et responsables qui sont capables de **comprendre** les grands enjeux mondiaux et la solidarité internationale...
4. ... afin que ces citoyens **se mobilisent et interpellent**, avec d'autres, les décideurs politiques et économiques pour créer une force de changement et participent ainsi à la démocratie économique.

Concrètement, ces 4 axes sont opérationnalisés en **2 pôles d'activité** : le pôle « pratiquer le commerce équitable » (aspect vente) et le pôle « transformer le système économique en développant la citoyenneté » (aspect éducation) – voir schéma p.4.

Notre territoire d'action est la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Nous travaillons en alliance avec des partenaires dans les pays du Sud et du Nord.

Nos publics prioritaires sont les citoyens via des groupes-cibles multiplicateurs de jeunes et d'adultes.

Nous sommes un **Mouvement de bénévoles**, jeunes et adultes, accompagnés d'une équipe salariée.

Nos choix et priorités sont guidés par des éléments de durabilité économique, sociale et environnementale. Ils s'alignent aussi à notre ambition d'œuvrer à long-terme pour **démocratiser l'économie**. La démocratie économique consiste à faire entrer la démocratie dans la sphère de l'économie, alors que des pans entiers de la vie économique échappent aujourd'hui à la souveraineté populaire.

1.3. 5 principes

5 principes essentiels pour une justice socio-économique guident nos actions :

- Le **Travail Dément** : la défense d'un modèle basé sur les droits humains ;
- La **Souveraineté Alimentaire** : le droit des peuples et des États à déterminer eux-mêmes leurs politiques alimentaires et agricoles, sans porter atteinte à autrui ;
- **L'égalité de genre** : l'égalité de droits et d'opportunités pour les hommes et les femmes, condition d'un développement humain durable ;
- Le **respect de l'environnement** : la dénonciation de l'injustice climatique, la prise en compte de la composante environnementale dans nos actions ;
- La **consommation responsable** : la défense des modes de production et consommation durables.

1.4. Des alternatives

Ces principes sont développés dans nos alternatives : le **Commerce équitable** d'une part, un levier de changement au Sud et au Nord car notre dynamique vise à renforcer les droits des travailleurs-producteurs tant en Belgique et en Europe que dans les pays plus fragilisés par le déséquilibre dans les rapports de force économique. La vente de **vêtements de seconde main** et la vente de **produits de solidarité** d'autre part, qui représentent des façons plus responsables et altruistes de consommer et permettent de soutenir les projets mettant nos principes en œuvre.

1.5. Une vision du changement

Nous définissons notre **vision du changement social** de la manière suivante. Nous voulons :

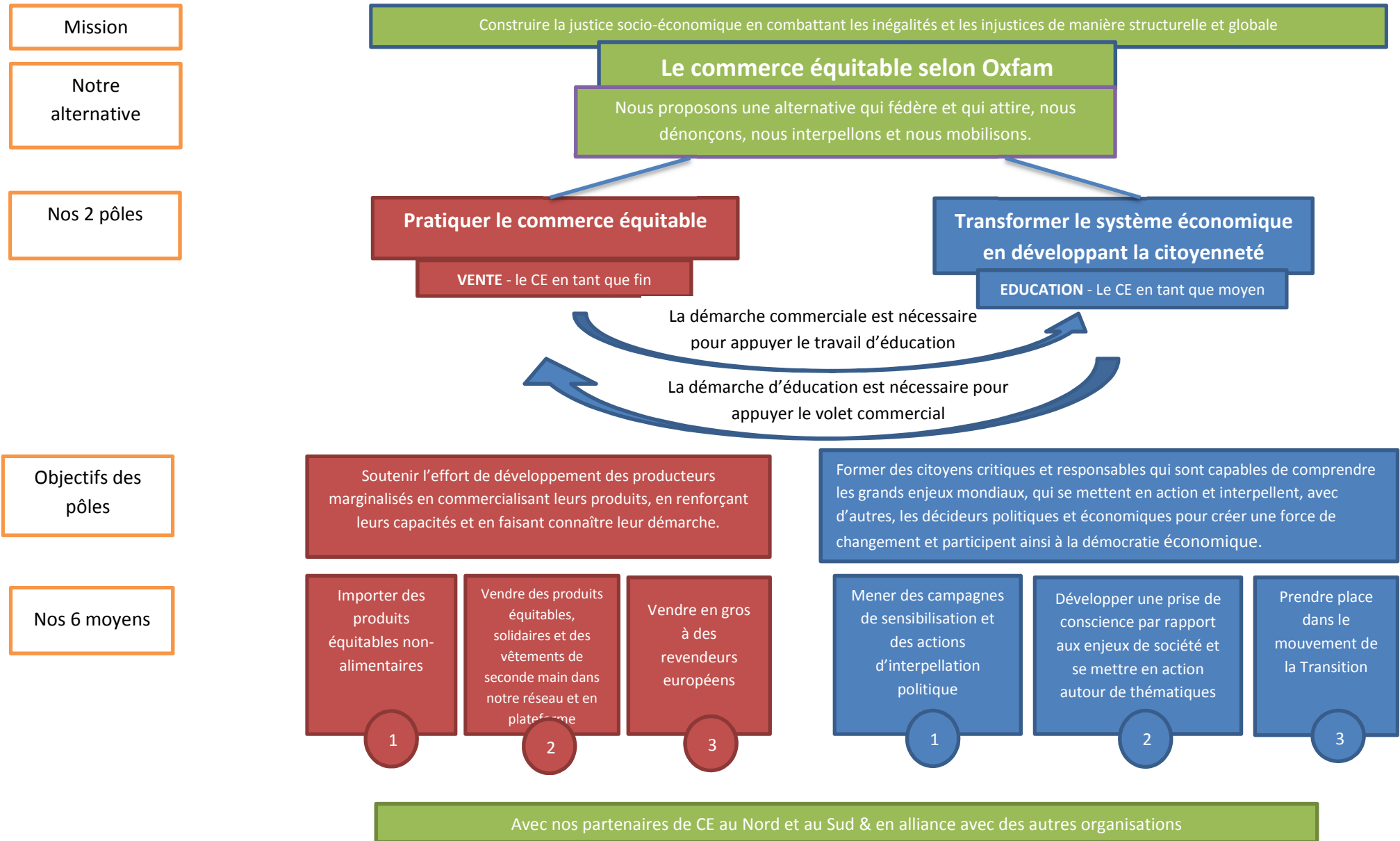
- Un changement **structurel**, c'est-à-dire un changement **durable** dans le temps, permanent, et qui implique une réelle **transformation** du système actuel ;
- Un changement qui va dans la direction d'un **système socio-économique mondial plus juste** ;
- Des changements **systemiques** : qui englobent le social, l'économique, l'environnemental, le culturel et le politique ;
- Des changements de **connaissances, d'attitudes, de comportements**, mais aussi des **règles** (nationales, européennes et internationales) ;
- Nous avons une vision **collective** du changement ;
- Et nous voulons que celui-ci s'inscrive à **différents niveaux** : local, régional, national, international.

1.6. Trois leviers

Nous déclinons nos **leviers d'action** pour atteindre le changement social de la manière suivante :

- **Levier « alternatives »** : mise en place d'alternatives économiques concrètes : le commerce équitable ; le commerce de seconde main. Et le soutien à la mise en route d'autres expérimentations d'alternatives.
- **Levier « éducation »** : actions vers les citoyens et les consommateurs (information, sensibilisation, mobilisation, conscientisation, expérimentation). Exemples : sensibilisation à l'école, formations, campagnes de sensibilisation, événements, petits déjeuners Oxfam, mise en action autour d'expérimentations, etc.
- **Levier « rapport de force »** : actions à destination des responsables politiques et économiques (campagne-événement). Exemples: participation à des actions politiques dans l'espace public, interpellation de candidats,...

1.7. Schéma : nos moyens pour réaliser notre mission



Partie 2 – Retrouver une attitude pionnière

Axe stratégique 1 : déployer le Mouvement

Notre objectif : En 2020, Oxfam-Magasins du monde suscite davantage d'adhésion de ses membres et du grand public à son projet.

OMDM est une organisation portée par et pour son mouvement de bénévoles. Le mouvement constitue notre ADN et est notre plus bel atout. A l'instar du commerce équitable, le mouvement de bénévoles est à la fois une fin et un moyen pour mettre en œuvre notre mission sociale. En effet, le bénévolat est une façon concrète de s'investir dans la lutte. C'est une façon concrète de s'informer, de se former et d'agir pour porter les valeurs de solidarité, pour promouvoir l'égalité sociale et économique en rendant plus éthiques et plus équitables les règles du commerce. Par ailleurs, à travers l'exemple qu'il donne – la liberté de s'associer bénévolement dans une activité économique – et le poids qu'il représente, le mouvement d'OMM est également un moyen de faire pression sur notre environnement pour qu'il soit porteur de ces valeurs d'égalité et de solidarité.

Il est donc essentiel de renforcer et de reconnaître la plus-value unique de cet aspect fondamental de notre organisation, notre Mouvement de bénévoles, afin de **renforcer l'adhésion** à celui-ci. L'objectif étant d'élargir le Mouvement et de renforcer son effet multiplicateur.

C'est d'abord **l'adhésion de nos propres membres** que nous souhaitons renforcer. Pour revitaliser le Mouvement, nous allons d'une part, mieux inter-relier les groupes existants (JM, Oxfam-en-Action et public adulte), en capitalisant sur des événements existants (AG, journée des partenaires, Journée de rentrée des JM, Petits Déjeuners Oxfam, etc.) et en communiquant mieux sur ce qui se fait, afin d'assurer le relais entre nos différents groupes. D'autre part, nous allons **renforcer les liens entre les salariés et les bénévoles, et améliorer l'information ainsi que la formation des bénévoles.**

C'est ensuite **l'adhésion de nouveaux publics** que nous souhaitons renforcer. Nous comptons identifier les initiatives associatives ou civiles et les réseaux qui sont proches de notre mission, et développer une stratégie afin qu'ils viennent renforcer notre mouvement (en devenant bénévoles, en devenant sympathisants, en devenant clients, en participant à nos actions et débats, etc.) et qu'en retour, nous renforçons également leurs initiatives.

Cette stratégie passera notamment par le renforcement et/ou la création de rôles de bénévoles hors du magasin (exemples : bénévoles spécialisés en ventes extérieures, en formation Oxfam, en événements extérieurs, etc.), ce qui permettra d'accueillir plus facilement de nouveaux bénévoles ayant des profils spécifiques (en termes de temps disponible, de souhait, de compétence, d'âge, etc.).

D'autres évolutions sont mises en place pour renforcer l'adhésion au Mouvement : nous souhaitons porter un **discours plus aiguisé**, plus tranché et plus en phase avec l'actualité. Notre positionnement autour de nos thématiques est plus clair. Cela fédère les personnes sensibles à la question de la Transition (voir p.6), et **nous positionne davantage dans les médias.**

L'adhésion se fait également en intégrant une **dimension environnementale** (l'un des piliers du développement durable), dans nos pratiques : une dimension largement attendue de notre part, aussi bien par nos bénévoles que par le grand public.

Axe stratégique 2 : Développer l'esprit Nouvelle Terre ¹

Notre objectif : en 2020, OMM s'appuie sur une croissance responsable et durable pour lancer une plateforme d'alternatives (économique et sociales)

En 2020, nous sommes **imprégnés du concept de « Nouvelle Terre »**. Ce concept signifie que nous allons être attentifs à **nous lier avec d'autres initiatives** qui partagent la même volonté de produire et consommer autrement dans le respect de la terre et des hommes. Le but ultime étant d'offrir un ou plusieurs lieux (un espace physique et/ou une plateforme internet) permettant aux citoyens sensibilisés de consommer sain, bio, éthique, équitable c'est-à-dire de pouvoir faire ses courses autrement plus facilement. Ce(s) lieu(x) permettraient également la sensibilisation et l'échange d'informations ou le partage d'expérience en faisant le lien entre notre démarche économique, notre démarche éducative, et l'impact de ces actions. **Des lieux de mobilisation donc, au-delà de la consommation.**

Afin de répondre pleinement à ce concept d'ouverture et complémentarité avec d'autres acteurs dans l'offre d'alternatives de consommation, et plus généralement, afin d'**attirer de nouveaux clients**, nous devons adapter ou transformer les différents composants de notre offre commerciale :

- Faire **évoluer** notre **offre** de produits **alimentaires** : saine, bio et complémentaire aux produits de nos « alliances » de produits frais et locaux.
- **Adapter** et **compléter** notre **offre non alimentaire** : revoir les gammes actuelles (qui devront beaucoup plus allier les compétences des producteurs et les besoins des consommateurs) et saisir des opportunités nouvelles : offre de services, gamme de produits, produits de solidarité.
- **Diversifier nos canaux de vente**, principalement par l'e-commerce (en partenariat avec d'autres) mais aussi par les ventes extérieures.
- Faire évoluer **notre réseau de magasin** : positionner chaque magasin (définir son offre en fonction de la clientèle ciblée) et assurer la rentabilité du réseau.
- Faire **évoluer certains points de vente** afin de pouvoir accueillir de nouveaux acteurs, dans le cadre du projet Nouvelle Terre.
- **Renforcer** nos compétences dans nos **métiers d'importation** et de distribution.

Axe stratégique 3 : Prendre place dans le mouvement de la Transition. Développer une société éthique

Notre objectif : En 2020, OMM alimente le débat concernant le mouvement de la Transition

Le mouvement de la Transition s'est construit sur la nécessité de passer d'une civilisation basée sur les énergies fossiles (pétrole, charbon, etc.) à une civilisation basée sur les énergies renouvelables. Aujourd'hui, la Transition désigne plus généralement le passage vers une société plus « sage » et basée sur plus de liens humains de qualité.

Concrètement, le mouvement de la Transition c'est un réseau d'initiatives qui visent à une transformation des bases fondamentales de la société, aussi bien au niveau social qu'économique, politique, et culturel. Ce sont des démarches qui n'en restent pas à l'indignation mais qui passent à l'action pour construire, dès aujourd'hui, le monde que nous désirons ².

¹ Terme à maintenir ?

² Page d'accueil <http://www.reseautransition.be>

Nous pensons que pour avoir un réel impact, **nous ne pouvons pas agir isolément : nous devons nous inscrire dans ces mouvements de citoyens qui réinventent le monde.** Nous devons prendre notre place dans ce maillage d'initiatives locales, très concrètes, qui font bouger les choses.

Nous pensons aussi que nos spécificités peuvent apporter une vraie plus-value à ce mouvement : nous avons des alternatives concrètes, un positionnement fort sur des thématiques spécifiques (avec notamment un aspect global (Nord et Sud) qui complète adéquatement l'aspect local du mouvement de la Transition) et un mouvement de bénévoles qui sous-tend notre travail.

Opérationnalisation du plan : aperçu

Pour que le déploiement de ces ambitions prenne forme, un plan opérationnel est nécessaire. Voici une liste (non exhaustive) de projets, transversaux aux trois axes stratégiques, qui constituent une base pour le plan opérationnel. Ces projets doivent d'abord être analysés au niveau de leur faisabilité et de leur rentabilité. L'Assemblée générale sera tenue informée régulièrement de l'avancement du plan opérationnel.

- A) Faire évoluer nos pratiques pour y intégrer plus largement la **dimension durable**. La question de l'impact environnemental des produits (production et transport), ainsi que de notre bâtiment (bilan carbone) sont des pistes à creuser.
- B) **Renforcer notre positionnement** dans le commerce équitable et les enjeux qui y sont liés ; avec un focus sur nos secteurs (alimentaire, artisanat et coton) et nos principes (travail décent, genre, souveraineté alimentaire, accaparement de terre, environnement...), et développer notre **réactivité à l'actualité** dans ces domaines.
- C) A travers l'évolution du plan Dynamique des Bénévoles, le renforcement et/ou la création de **rôles de bénévoles** hors du magasin (exemples : bénévoles spécialisés en ventes extérieures, en formation Oxfam, en événements extérieurs, etc.).
- D) Développer une stratégie de **rapprochement avec des initiatives citoyennes locales** (avec un focus particulier sur les initiatives émergentes) afin d'attirer de nouveaux publics vers notre Mouvement d'une part (axes 1 et 2) et de nous insérer dans le mouvement de la Transition d'autre part (axe 3).
- E) **Renforcer les partenariats**, dans le volet commercial ainsi que le volet éducation, au sein de la famille Oxfam (Oxfam-en-Belgique et autres), ainsi qu'avec nos partenaires tels que le WFTO (World Fair Trade Organization).
- F) Renforcer notre ambition de développer, avec un nombre restreint de **partenaires-producteurs**, une relation plus approfondie, au-delà de la vente de produits : co-construction de campagnes d'une part, et renforcer leurs capacités d'autre part.
- G) Développer un projet dans la **filière textile** : il s'agit à la fois d'aborder la thématique du coton (développement d'outils éducatifs spécifiques, comme un « carrefour du monde » ou une exposition itinérante sur le coton), d'affermir nos liens avec l'association achACT à ce niveau, et de développer une filière commerciale tant pour nos propres magasins (accessoires de mode et t-shirts), et le réseau JM (t-shirts), que dans d'autres canaux plus spécialisés (magasins bio et équitables).
- H) Développer, en partenariat avec d'autres acteurs, une offre de **différents services** :
 - **Finance éthique** : Nous avons un partenariat avec New-B dont nous veillerons à exploiter les opportunités qui pourraient se dégager.
 - **Tourisme éthique/durable** : Certains de nos partenaires du sud ont développé cette filière que nous devrions tenter d'exploiter avec un opérateur spécialisé.
 - **Co-développement de produits** à la fois solidaires et équitables (ex : produits du CNCD, d'Oxfam-Solidarité, etc.).
- I) Développer une **centrale logistique non-food** au niveau d'Oxfam-en-Belgique, ou d'autres acteurs intéressés.

- J) Offrir nos **services logistiques** à d'autres acteurs associatifs ou en lien avec l'économie sociale et solidaire.
- K) Prendre le lead du projet **Communes du Commerce Equitable** (CDCE) et développer un appui et une offre spécifique pour les communes.
- L) **Recherche de nouvelles sources de financement** (coopérative, Crowdfunding, financement traditionnel...) pour mettre en place nos nouveaux projets.