

Université Pierre MENDES FRANCE GRENOBLE
Institut Universitaire de Technologie 2
Département GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

LE RÔLE CLÉ DES VALEURS



Oxfam

CARVALHIDO Nicolas
Année 2013-2014
Oxfam Jesmond, Newcastle-Upon-Tyne
Monsieur Claude BENOIT
Monsieur Jon CRISTIAN

Université Pierre MENDES FRANCE GRENOBLE
Institut Universitaire de Technologie 2
Département GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

LE RÔLE CLÉ DES VALEURS



Oxfam

CARVALHIDO Nicolas
Année 2013-2014
Oxfam Jesmond, Newcastle-Upon-Tyne
Monsieur Claude BENOIT
Monsieur Jon CRISTIAN

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je remercie Monsieur BENOIT de m'avoir suivi tout au long de la rédaction de ce mémoire, pour son aide et ses conseils qui m'ont été précieux. Je le remercie de m'avoir accordé de son temps et d'avoir été à mon écoute tout en me guidant.

Je tiens à remercier Madame Allan-Pattoglia, pour l'opportunité qu'elle m'a offert d'effectuer mon stage en Angleterre, et qui m'a permis de vivre cette expérience unique. Je tiens tout particulièrement à la remercier d'avoir pu nous affecter, Monsieur Bastien NONNENMACHER et moi-même à Newcastle-Upon-Tyne, suite à notre demande.

Je remercie toute l'équipe pédagogique du département GEA Grenoble qui, dans son ensemble, nous a toujours aidé nous, étudiants, à ce que notre stage se passe de la meilleure façon qui soit et qui n'a jamais hésité à nous aider dans la réalisation de ce grand projet.

Je remercie également la région Rhône-Alpes par le biais de laquelle j'ai pu obtenir la bourse Explora Sup', sans laquelle je n'aurais jamais pu partir.

Enfin, je tiens à remercier et à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour l'enrichissante et inoubliable expérience qu'elles m'ont permis de vivre durant ces dix semaines au sein du magasin Oxfam Jesmond.

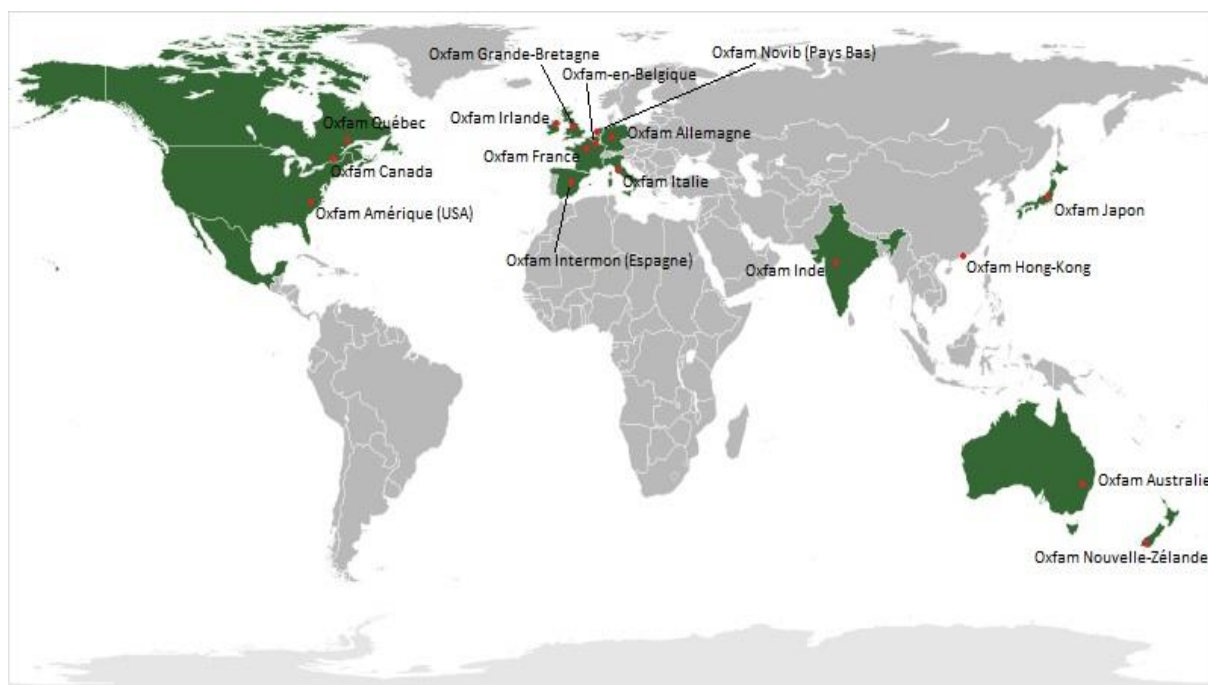
- Monsieur Jon CRISTIAN mon tuteur en Angleterre, manager du magasin Oxfam Jesmond de Newcastle, pour la confiance qu'il m'a accordé, sa gentillesse et sa bonne humeur de chaque instant.
- Madame Joan Burke, Madame Julie Eve Gardner pour leur soutien et leurs conseils au quotidien.
- L'ensemble des personnes que j'ai côtoyé régulièrement durant mon stage, les volontaires, du magasin Oxfam Jesmond ainsi que ceux rencontrés dans d'autres magasins.
- Enfin, je tiens à remercier Monsieur Bastien NONNENMACHER, avec qui j'ai passé ces dix semaines, pour son soutien quotidien et ces moments partagés.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS.....	7
INTRODUCTION.....	9
<i>I Le système de valeurs et l'organisation interne</i>	10
<i>I.1 Les valeurs, centre de gravité de l'organisation</i>	11
<i>I.2 Un système de valeurs impliquant un mode de fonctionnement particulier</i>	13
<i>I.2.1 Le cycle de fonctionnement du magasin</i>	<i>13</i>
<i>I.2.2 Le volontariat, type spécifique mais riche d'effectif.....</i>	<i>15</i>
<i>I.3 Un fonctionnement particulier performant</i>	17
<i>I.3.1 Les contraintes de ce mode de gestion</i>	<i>17</i>
<i>I.3.2 Le rôle déterminant du manager</i>	<i>20</i>
<i>II Le système de valeurs et la communication externe</i>	23
<i>II.1 Des dispositifs spécifiques cohérents à ces valeurs</i>	24
<i>II.1.1 Les dispositifs traditionnels.....</i>	<i>24</i>
<i>II.1.2 Un dispositif unique : Le Oxfam Family Fun Day</i>	<i>29</i>
<i>II.2 L'efficacité de ces dispositifs</i>	32
<i>II.2.1 Un impact sur les ventes à différentes vitesses.....</i>	<i>32</i>
<i>II.2.2 Une efficacité réelle à l'échelle planétaire.....</i>	<i>33</i>
CONCLUSION	37
BIBLIOGRAPHIE - WEBOGRAPHIE.....	38
ANNEXES.....	39

AVANT-PROPOS

Le nom « Oxfam » provient de « Oxford Committee for Relief Famine ». C'est une organisation fondée au Royaume-Uni en 1942. La première action humanitaire est survenue lors de la Seconde Guerre mondiale, lors de l'occupation de la Grèce par les nazis : Des étudiants et habitants d'Oxford se sont unis pour affréter un navire chargé de vivres à destination des grecs, bravant le blocus naval organisé par les alliés. Depuis, le nom Oxfam est mondialement reconnu. En 1995 a été créé Oxfam International, composée de plusieurs organisations non gouvernementales (ONG) indépendantes dans l'objectif de maximiser l'impact de leurs actions visant à réduire la pauvreté et l'injustice. Aujourd'hui, elle regroupe dix-sept ONG basées en Europe, en Amérique du Nord, en Inde, en Australie ou encore au Japon.



(carte : wikipedia.org ; légendée par mes soins grâce à www.oxfamfrance.org)

Oxfam intervient avec l'aide des partenaires locaux dans plus de 90 pays situés dans le monde entier : En Amérique du Sud, en Afrique, au Moyen-Orient, mais encore en Océanie ou bien en Russie. L'organisation est présente dans de nombreux domaines. Elle travaille avec les personnes vivant dans la pauvreté, dans le but de les aider à affirmer leurs droits et à prendre le contrôle de leurs vies. Elle agit non seulement en cas d'urgence,

comme lors de catastrophes naturelles ou de crises humanitaires, mais elle met également en place des programmes de développement à plus long terme dans les communautés dites « vulnérables ». Oxfam est également présent sur la scène internationale en matière de lutte contre les règles commerciales défavorables et injustes. L'organisation milite également dans le domaine social, en exigeant par exemple l'obtention de meilleurs services de santé et d'éducation. L'ONG est présente dans de nombreux conflits et situations de crise, et ce à travers le monde entier.

Ces actions humanitaires nécessitent des fonds, et outre les dons dits classiques (dons d'argent à la fondation) et les subventions, Oxfam a développé un système de « charity-shops », basé sur un mode de fonctionnement de type dépôt-vente. On peut y déposer et y trouver de tout : vêtements, accessoires, « homeware¹ », livres, CD, DVD, etc ... Oxfam tire ses revenus de la vente des dons qui sont faits. Le mode de fonctionnement de ces magasins, leur diversité en termes de taille, de localisation, ou encore d'effectif impliquent une gestion spécifique qu'Oxfam met en place pour mener à bien sa mission humanitaire. C'est tout le fonctionnement de l'organisation, depuis le don, jusqu'à l'aide apportée de l'autre côté de la planète, qui se veut en cohérence avec le but final d'Oxfam, à savoir le développement et l'épanouissement personnel de chacun.

Le magasin Oxfam Jesmond, situé à Newcastle, Royaume-Uni, a été ouvert en 1993 au 2 Acorn Road. Il est un de ces « charity shops », et comme ses homologues, il est le reflet de cette gestion spécifique appliquée par Oxfam.

¹ Homeware : terme anglais ne possédant pas de traduction française. Il désigne l'ensemble des articles ménagers tels que la vaisselle (assiettes, couverts, services de tables, etc ..), ainsi que tous les objets servant à la décoration, tels que miroirs, statuettes, cadres, tableaux et autres articles très divers.

INTRODUCTION

Oxfam est une association humanitaire ayant pour but la justice et l'éradication de la pauvreté dans le monde. Afin d'y parvenir, l'organisation utilise une combinaison de programmes de développement durable, qui s'appuie sur le respect des droits de chacun et l'interaction avec les différents agents avec qui elle interfère. Cela lui permet d'apprendre sans arrêt et de ce fait, d'accroître l'impact de ses actions à l'échelle planétaire. Oxfam se veut agir en cohérence avec sa vocation humanitaire. L'organisation possède des valeurs qu'elle place au centre de son organisation.

Cette notion de valeurs peut paraître vague, c'est pour ça qu'il faut en préciser le sens. Le sens du mot valeur dans ce contexte est le suivant. Une valeur est « ce qui est posé comme vrai, beau, bien, d'un point de vue personnel ou selon les critères d'une société et qui est donné comme un idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre² ».

Oxfam agit au nom de valeurs telles que le respect, la solidarité, la responsabilisation, la cohérence, l'innovation et partage de savoir. Ces valeurs définissent et régissent son fonctionnement. En interne, ces valeurs impliquent un management et un mode de fonctionnement particulier des magasins. A l'échelle des magasins, ces valeurs sont source de la performance d'Oxfam dans l'accomplissement de son objectif humanitaire. En externe, ces valeurs sont le fer de lance de l'organisation dans la récolte de fonds indispensable à la poursuite de son but humanitaire. Le magasin Oxfam Jesmond est un magasin, qui comme ses homologues, est régi par ce système de valeurs et contribue à l'effort humanitaire d'Oxfam.

Il devient alors pertinent de s'interroger sur le rôle clé de ces valeurs au sein de l'organisation, et il est alors possible de se poser la question suivante :

En quoi le système de valeurs d'Oxfam lui permet-il d'être plus performant dans l'atteinte de son objectif humanitaire ?

Nous aborderons donc dans un premier temps comment ces valeurs impliquent un mode fonctionnement particulier du magasin et lui permettent d'être performant en interne dans l'accomplissement de son objectif humanitaire. Puis dans un second temps, nous verrons en quoi l'accomplissement de cet objectif humanitaire passe par une communication de ces valeurs avec l'extérieur.

² Définition extraite du dictionnaire Larousse.

I Le système de valeurs et l'organisation interne

I.1 Les valeurs, centre de gravité de l'organisation

Oxfam est une association humanitaire qui se veut fonctionner en cohérence avec son objectif. La façon dont elle mène à bien sa mission lui est particulière. La transmission des valeurs aux volontaires est essentielle pour fonctionner en cohérence avec ces dernières. Elle met l'accent sur une communication interne qu'elle veut particulièrement intense et efficace. Transparence et information sont les maîtres-mots de la maison, et ce, depuis la tête de l'organisation jusqu'au volontaire travaillant dans un magasin. Pour ce faire, tout un éventail de moyens est déployé par Oxfam.

L'élément principal est le journal interne, destiné aux équipes travaillant dans les magasins : Oxygen. Il est édité et publié de façon bimestrielle et envoyé au nombre de quatre exemplaires par magasin. Il se présente sous format A4 et est composé d'une dizaine de pages. Extrêmement concis et clair, il est composé de plusieurs parties qui permettent au lecteur de comprendre l'essentiel de l'information sans aucune difficulté. Il contient une lettre du directeur, dans laquelle ce dernier s'adresse aux volontaires. Il parle de la situation actuelle, de ce qu'il s'est passé, des objectifs, et donne également des nouvelles concernant l'administration. Il s'y exprime grâce à un style d'écriture bien précis : « Grâce au fait que vous scanniez les nouveaux produits, nous recevons des données précises concernant les ventes pour la première fois »³. Le directeur s'adresse directement et personnellement au lecteur : Il emploie la deuxième personne pour le désigner. De plus, il l'englobe dans l'organisation Oxfam en employant le terme « nous » pour désigner l'ensemble des actions d'Oxfam. Cela crée un climat de proximité entre le lecteur et Oxfam. Ce climat de proximité inspire confiance au volontaire qui lit le journal, et il se sent véritablement membre actif de l'organisation. Ce style d'écriture est utilisé dans l'intégralité du journal. Dans ce magazine, on trouve les chiffres financiers de la période sous forme de tableaux, qui sont commentés dans un paragraphe, afin d'assurer une bonne compréhension. On trouve également des informations et actualités diverses sur les actions d'Oxfam à travers le monde, des anecdotes, ainsi que des témoignages divers et variés.

Le rôle de ce journal interne est certes d'informer les volontaires sur les actualités d'Oxfam, mais il possède par la même occasion une utilité bien plus importante : Il est une des pièces maîtresses de la politique de transmission des valeurs mise en place par Oxfam, qui font la force de l'organisation. Elle regroupe l'ensemble des volontaires. Ils partagent à travers ce magazine des valeurs communes, tous sont informés de la même façon et se sentent personnellement concernés. Ils sont comme les membres d'une communauté, et ce journal leur procure un sentiment d'appartenance ainsi que de reconnaissance⁴. Une partie du journal est destinée à l'expression des volontaires. Des lettres sont publiées, dans

³ Extrait et traduit du magazine Oxygen, Février-Mars 2013.

⁴ Voir la pyramide de Maslow p.21

lesquelles des volontaires partagent leurs expériences, mais peuvent aussi émettre des suggestions. Le directeur écrit dans sa lettre qu'il lit et prend en considération chacune d'elles et s'engage à y répondre car toutes apportent un œil nouveau sur l'organisation et sont donc bonnes à prendre.

Enfin, le format papier possède une importance. Il crée une proximité supplémentaire entre Oxfam et les volontaires. Il est privilégié par l'organisation et est le format par défaut envoyé aux magasins. Il est par ailleurs possible de souscrire à la version informatique de la revue par le biais du site internet, grâce à l'envoi d'un simple email.

La politique de transmission et de partage des valeurs voulue par Oxfam passe donc principalement par le journal Oxygen. Il existe cependant d'autres moyens qu'Oxfam utilise dans son système de communication interne. Nous utiliserons ici les éléments présents au magasin Oxfam Jesmond. Oxfam manifeste une grande transparence, créant un climat de proximité entre l'organisation et les volontaires. Cela permet de renforcer l'aspect d'appartenance de chacun des volontaires à l'organisation évoquée quelques lignes plus tôt. Dans la pièce de vie commune située au premier étage⁵ (la cuisine), sont affichés de nombreux posters regroupant un grand nombre d'informations.

Des informations financières sont affichées aux murs, telles que le chiffre réalisé sur l'année financière (Annexe 1), la répartition des revenus générés par Oxfam (Annexe 2), ou encore des informations sur la participation du gouvernement quant à la vente de Gift-Aid⁶ (Annexe 3). Cette participation sera développée dans la seconde partie.

De plus, de nombreuses informations touchant à l'aspect social sont présentes dans cette pièce. Parmi elles, on retrouve diverses chartes.

La politique de bénévolat d'Oxfam (Annexe 4) présente les engagements réciproques des volontaires et de l'organisation, ainsi que les engagements et obligations des managers. Les volontaires sont donc informés de leurs droits et devoirs. Cette charte fait référence à d'autres chartes régissant le fonctionnement social de l'organisation : il existe par exemple une charte concernant la résolution des conflits.

On retrouve aussi les consignes (Annexe 5) fournies par Oxfam : Elles traitent de la sécurité, mais aussi de l'image que les volontaires doivent transmettre autour d'eux, que ce soit en magasin avec les clients, mais aussi durant le travail en arrière-boutique.

Sur un des murs est également affichée la politique d'achats d'article du magasin par des membres du personnel (Annexe 6). C'est une démarche qui est encadrée, il existe en effet une éthique bien particulière à ce sujet : ce n'est pas parce que l'on travaille à Oxfam que l'on est différent du client lambda venant acheter un article au magasin. Il existe donc une démarche toute particulière à suivre, dans le but de respecter cette éthique.

Enfin et bien évidemment, la charte globale d'Oxfam trône en position centrale sur un des murs. Elle rappelle à tous la vocation première d'Oxfam : Toutes les personnes sur terre ne

⁵ Voir plan du 1^{er} étage p.19

⁶ Gift-Aid : dispositif de participation financière du gouvernement, expliqué en détail dans la seconde partie.

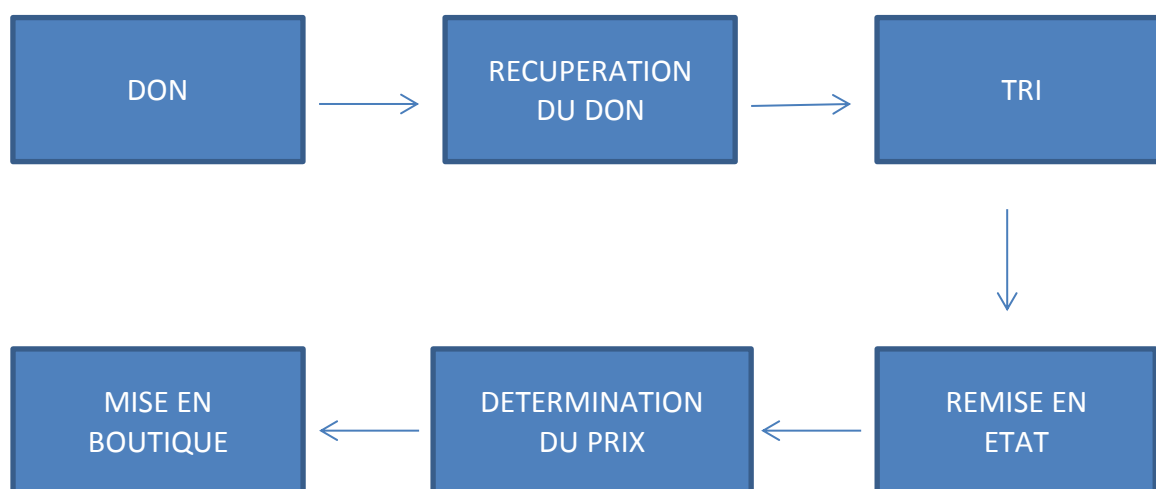
disposent pas de conditions décentes de vie. Il appartient donc à chacun de faire son possible pour apporter de l'aide à ces populations et tenter de rétablir un monde plus juste.

I.2 Un système de valeurs impliquant un mode de fonctionnement particulier

Le magasin possède un cycle de fonctionnement qui lui est propre. Les valeurs d'Oxfam en déterminent l'organisation : de par ces valeurs, l'effectif est entièrement (hormis le manager) composé de volontaires. Nous étudierons en quoi ceci impose un mode de gestion particulier, qui de par sa spécificité, s'avère être particulièrement efficace et permet à Oxfam d'œuvrer pour son but humanitaire.

I.2.1 Le cycle de fonctionnement du magasin

Tout d'abord, observons ce cycle. Le fonctionnement du magasin s'apparente à un cycle, mettant bout à bout un ensemble de tâches bien spécifiques, comme les maillons d'une chaîne. Quand l'un est manquant, c'est tout le système qui en est perturbé. Il est nécessaire d'expliquer de façon assez détaillée le fonctionnement du magasin, de façon à en comprendre les enjeux : les valeurs d'Oxfam, par le biais des volontaires, impliquent un mode de gestion bien spécifique. Ce sont les volontaires qui font la force d'Oxfam, mais ils impliquent par ailleurs des contraintes. Il est impératif de comprendre le fonctionnement du magasin. Le processus peut être divisé en plusieurs grandes étapes, comme le montre le schéma suivant.



Observons de plus près ces tâches pour comprendre le fonctionnement du magasin. Le cycle commence avec les dons. Il y a deux façons pour les personnes de faire un don au magasin. Ils peuvent les apporter au magasin pendant les horaires d'ouverture, ou alors les

déposer à l'extérieur dans les banques métalliques à leur disposition, qui sont au nombre de deux.

Il faut ensuite récupérer ces dons. Dans le cas d'un don direct au magasin, le don est transmis immédiatement à l'espace de stockage au moyen du monte-charge, disposant d'un accès dans le magasin, et d'un autre se situant à l'étage. Dans le cas des banques, c'est un processus plus complexe qui nécessite une organisation. Malgré les consignes écrites sur les banques, préconisant d'emballer les dons dans des sacs fermés, la plupart sont déversés à l'intérieur en vrac. Cela nécessite donc l'emploi de grands sacs plastiques, que l'on remplit avec les différentes affaires. Il faut ensuite apporter ces sacs jusqu'au monte-charge situé dans le magasin. Généralement, cette opération nécessite deux personnes, plus une à l'étage qui est chargée de transporter les sacs depuis le monte-charge jusqu'à la salle de stock. C'est une tâche physique qui ne peut être effectuée par tous les volontaires.

Vient ensuite l'étape du tri. Le magasin désire offrir à ses clients un standard de qualité élevé, c'est pour cela que cette étape est particulièrement importante. Pour les nouveaux volontaires, elle nécessite un temps d'apprentissage avant d'être maîtrisée de manière efficace. Les vêtements ne doivent souffrir d'aucun défaut, la moindre anomalie est donc rédhibitoire. Il faut en effet être à la moindre tache, au moindre petit trou, fil décousu, etc ... En plus de cette capacité visuelle à trier, travailler au tri implique par ailleurs des connaissances dans le domaine des différentes marques : Plus la marque est réputée, plus l'on sera tolérant (sans pour autant accepter tout et n'importe quoi). En revanche, un vêtement de basse qualité et de marque type grande distribution se doit d'être irréprochable pour espérer finir en magasin. Il faut donc adapter son niveau d'exigence en fonction du prestige de la marque. C'est pourquoi l'amélioration de ses capacités de tri ne peut se faire qu'avec le temps, il faut en effet acquérir les compétences « physiques » ainsi que la connaissance des différentes marques, puis les combiner pour obtenir un tri efficace. Les vêtements non retenus ne sont pas jetés à la poubelle. La philosophie d'Oxfam est de tirer un maximum de profit des dons. Ils sont donc soit envoyés à d'autres magasins Oxfam possédant des standards de qualité moins élevés afin de leur donner une seconde chance, soit vendus à une entreprise de recyclage. Le but étant bien évidemment qu'aucun don ne soit inutile, qu'il n'y ait aucun gaspillage.

Concernant les homeware, à moins d'être cassés ou de posséder un défaut visible à première vue, ils sont directement stockés et bénéficieront d'un deuxième tri. Contrairement au textile, les dons divers non utilisés sont mis à la poubelle.

Après avoir trié ce que l'on peut vendre ou non, il faut préparer les articles retenus à la vente. Les vêtements retenus sont placés à plat dans de larges caisses afin d'éviter au maximum qu'ils soient pliés et froissés. Il faut ensuite les placer sur des cintres. Nous appellerons cet étape « hanging » (to hang = pendre). Puis il faut les vaporiser avec du désodorisant puis les défroisser au moyen d'un appareil appelé « steamer ». Cela ressemble

à un aspirateur, à la différence qu'il expulse de la vapeur d'eau à très haute température. C'est en quelque sorte du repassage en position verticale. Cette tâche implique de manipuler un appareil qui, mal utilisé peut s'avérer être dangereux. Il est en effet aisé de se brûler. De plus, c'est un travail qui s'effectue debout. La position debout et la chaleur peuvent rendre cette tâche difficile. Nous appellerons cette tâche le « steaming ». Il n'existe en effet pas de traduction française à ce verbe. Il signifie l'action d'utiliser le « steamer » sur un vêtement pour en enlever les plis.

Il faut ensuite déterminer le prix. Il dépend de la marque et de la qualité de l'article. Seules des personnes telles que le manager et quelques volontaires expérimentés peuvent effectuer cette tâche en parfaite autonomie, elle nécessite en effet une grande connaissance des différentes marques. Le prix est en effet déterminé par la qualité du vêtement ainsi que sa marque. Les nouveaux volontaires n'y sont initiés qu'après une certaine durée, ils doivent disposer d'une expérience et d'une connaissance des marques suffisante.

Une fois le prix déterminé, il faut mettre les vêtements, accessoires et homeware en rayon dans la boutique. Les articles sont transmis d'un étage à l'autre au moyen du monte-charge. Ils sont ensuite placés en magasin selon des critères bien précis. La boutique est divisée en plusieurs parties : vêtements homme, vêtements femmes, accessoires d'ameublement, objets de valeur dans une vitrine verrouillée.

Le fonctionnement du magasin s'apparente donc à un cycle. Il faut donc qu'il soit géré de manière efficace afin de ne pas prendre de retard : Les dons affluant sans cesse, une accumulation de retard trop importante aurait pour conséquence une surcharge de stock, et le retard prendrait bien plus de temps à être comblé que celui durant lequel il s'est formé. Ce fonctionnement est néanmoins soumis à des contraintes particulières, qui nécessitent une organisation spécifique.

1.2.2 Le volontariat, type spécifique mais riche d'effectif

L'effectif travaillant au sein du magasin est composé de volontaires. Le seul salarié est le manager. Cet effectif est très diversifié sur plusieurs aspects. Cette diversité fait la force d'Oxfam. Tout d'abord, l'âge, on observe un écart de presque 60 ans entre la benjamine et la doyenne. De plus, tous disposent d'une expérience, de capacités, de motivations, et de perspectives différentes. Nous allons donc étudier la composition de l'effectif travaillant au magasin sur la période allant du 10 Juin au 17 Août 2013. Il est nécessaire d'en préciser la date, car l'effectif est en renouvellement permanent. Voici un tableau récapitulant la composition de l'effectif.

	Hommes	Femmes	TOTAL
16-25 ans	5	1	6
25-50 ans	1	4	5
plus de 50 ans	1	6	7
TOTAL	7	11	18

L'effectif est très diversifié premièrement de par l'étendue de l'âge de la population, les jeunes et les plus expérimentés se côtoient au quotidien et travaillent tous ensemble.

La catégorie des 16-25 ans est exclusivement formée d'étudiants travaillant à Oxfam afin d'obtenir de l'expérience valorisante. Une expérience dans l'humanitaire est un avantage dans la recherche d'un emploi, et elle est une expérience de plus au contact du monde du travail. Tous sont là à court terme : certains s'en iront dès qu'ils auront trouvé un emploi, les autres ne sont là que pour une durée restreinte, quelques mois au maximum. L'un d'eux est atteint du syndrome d'Asperger⁷ et nécessite une attention toute particulière. La benjamine est âgée de 16 ans.

La catégorie des 25-50 est constituée de personnes aux profils variés. Sur ces 6 personnes, 2 possèdent un emploi, dont le manager. L'une d'entre eux est en arrêt maladie pour un an et travaille ici car elle préfère donner de son temps plutôt que de rester seule.

La dernière catégorie, celle des plus de 50 est exclusivement composée de retraitées, qui se sont engagées en tant que volontaire pour mettre leur expérience au service de la cause d'Oxfam, et également pour rester occupées, donner un rythme à leur semaine. Elles sont de précieux conseils et toujours à l'écoute des plus jeunes. Un autre était il y a plusieurs années un volontaire très actif qui effectuait toutes les tâches, en particulier les tâches physiques. Il est aujourd'hui atteint d'un cancer et sa maladie le restreint fortement. Il passe néanmoins tous les jours au magasin prendre des nouvelles et aider dans la limite de ses moyens.

Chacun possède son propre parcours, sa propre expérience, ses propres motivations, mais tous sont réunis par un objectif : s'investir à leur façon dans la lutte d'Oxfam. Nous observons ici que ces profils sont divers et variés, et chacun amène sa pierre à l'édifice qu'est Oxfam, dans le but d'atteindre son objectif humanitaire. Les compétences de chacun font la richesse de l'organisation. Le cycle de fonctionnement du magasin est maintenu grâce à cette richesse. Selon les disponibilités de chacun et les besoins du magasin, chacun est amené à occuper tous les postes. Le manager met en effet un point d'honneur à ce que tous

⁷ Ce handicap « se manifeste par des difficultés de la communication et des rapports sociaux. Les personnes qui en sont atteintes ont souvent un comportement répétitif, des intérêts et des activités spécifiques ». (<http://www.aspergeraide.com/content/view/23/32/>)

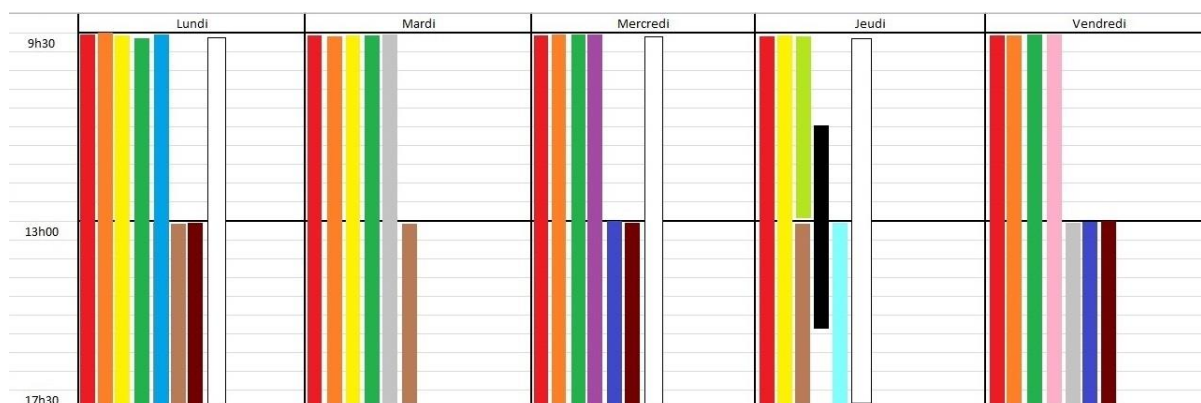
les volontaires soient plus ou moins polyvalents. Néanmoins, ce mode de fonctionnement ainsi que la diversité de cet effectif impliquent des contraintes, qui dans la façon dont elles sont gérées, deviennent pour Oxfam des atouts dans la réussite de son but humanitaire.

I.3 Un fonctionnement particulier performant

I.3.1 Les contraintes de ce mode de gestion

Ce mode de fonctionnement implique directement des contraintes, telles que la gestion de l'espace et de l'effectif. Le système du volontariat, qui incarne les valeurs d'Oxfam, appose à ce mode fonctionnement d'autres contraintes, dont la résolution est déterminante et rend Oxfam toujours plus performant dans l'accomplissement de son objectif humanitaire. Nous allons à présent étudier ces contraintes.

Le système du volontariat chez Oxfam fonctionne selon le principe suivant : Lorsque l'on s'engage en tant que volontaire, on est libre de choisir ses horaires de travail. Cela fait que sur une semaine, un nombre important de personnes vient travailler, chacun ayant son emploi du temps particulier. Si le manager est présent du Lundi au Vendredi, d'autres travaillent seulement quelques jours, quelques demi-journées, voire une demi-journée dans la semaine. Le tableau suivant représente l'emploi du temps d'une semaine type. Une couleur représente un volontaire. Sur ce tableau, le manager est représenté en rouge. Il est le seul à être présent tous les jours.



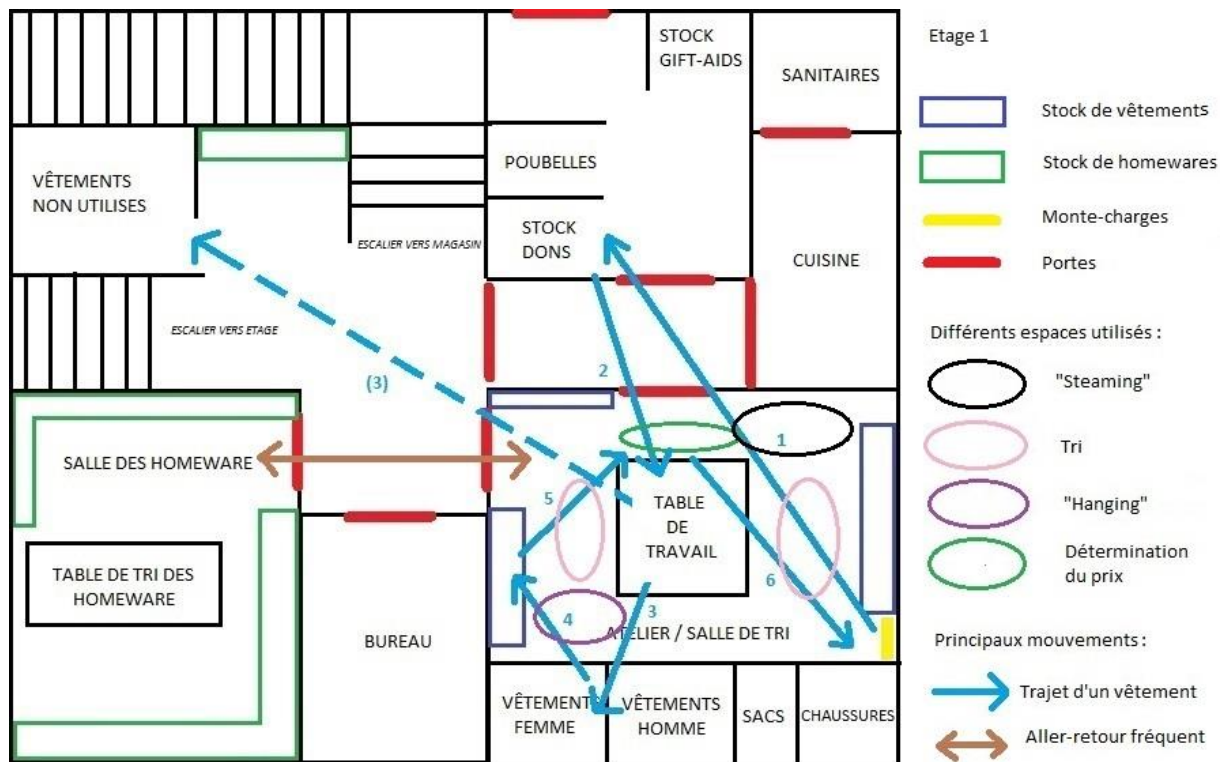
(tableau réalisé par moi-même, avec l'aide des profils que j'ai dressés lors de mon stage)

Sur ce tableau, Monsieur Bastien NONNENMACHER ainsi que moi-même ne sommes pas représentés. Nous effectuons les mêmes horaires que le manager.

Il est dès lors possible de comprendre la difficulté de maintenir le rythme nécessaire au bon fonctionnement du cycle régissant le magasin, comme expliqué auparavant. En effet, les horaires particuliers de chacun déterminent ce rythme. Si une personne « clé » est absente, cela peut avoir d'importantes répercussions sur le cycle. Prenons un exemple, celui d'une personne étant responsable en particulier d'une tâche de par ses aptitudes. Dans le cas des homeware, seules très peu de personnes, en compagnie du manager, est habilitée à déterminer ce qui est vendu en boutique dans ce domaine. Si elles viennent à s'absenter, le travail prendra du retard. Des nouveaux dons arrivent chaque jour et le stock augmente. Si le stock est faible et le besoin de homeware en magasin peu urgent, cela ne pose pas réellement de problèmes, il est possible d'attendre. En revanche, si la marge de manœuvre est réduite, le manager doit alors s'en occuper, ou déléguer cette tâche à quelqu'un d'autre, sous son contrôle. Cela signifie que lui-même et la/les personne(s) affectée(s) ne peuvent effectuer les tâches qu'ils font d'habitude, et c'est ainsi tout le cycle qui peut en être pénalisé et prendre du retard. Cet emploi du temps particulier régit par les disponibilités de chacun est donc une contrainte nécessitant une organisation précise. Sa bonne gestion est donc essentielle au fonctionnement du magasin.

C'est une chose de fonctionner sous les contraintes d'un cycle particulier, combiné à un emploi du temps spécifique dessiné par chacun des membres de l'effectif. C'en est une autre de gérer le tout dans un espace réduit qui nécessite lui aussi une organisation. Certaines tâches ne sont effectuées qu'avec la présence de certaines personnes, comme par exemple le tri, la remise en état et la détermination du prix des accessoires (maroquinerie, lunettes de soleils, chapeaux, etc ...). Elles ne peuvent donc être effectuées qu'à certains moments de la semaine. De plus, ces tâches sont effectuées chacune dans un endroit déterminé. Mais toutes les tâches ne peuvent être effectuées en même temps, faute de place. L'atelier est la pièce principale, c'est en effet dans cette pièce que se situe le cœur de l'activité. Toutes les tâches ou presque se déroulent dans cette pièce : Le tri des vêtements, des accessoires, de la maroquinerie, la mise de ces vêtements sur les cintres, le « steaming », l'établissement des prix, etc ... C'est également une pièce à fort passage. Il est nécessaire de la traverser pour amener les dons à l'espace de stockage, pour apporter les dons depuis ce même espace de stockage jusqu'à la table de tri, ou encore venir chercher un objet dont on a besoin qui se situe sur la table de tri.

L'image suivante représente à l'ensemble des tâches effectuées dans cette pièce.



(plan réalisé par mes soins)

Ce dessin représente la quasi-totalité des opérations effectuées dans l'atelier, il est donc volontairement surchargé, et illustre précisément la complexité qu'implique la gestion de l'espace disponible. Les zones encadrées représentent les différents espaces occupés lors des principales étapes du cycle de fonctionnement du magasin. Rappelons que l'étape « hanging » désigne l'action de pendre un vêtement sur un cintre, « steaming » désigne le repassage du vêtement au moyen du steamer. Ajoutées à l'étape du tri, on observe que la totalité de l'espace est occupée lorsque toutes ces tâches sont effectuées en même temps. La double flèche marron (aller-retour fréquent) désigne le passage important dans cette zone dû au transport de homeware d'une pièce à l'autre.

Observons maintenant plus précisément le trajet d'un vêtement dans l'étage, depuis son arrivée par le monte-charge, jusqu'à son envoi en magasin.

- 1 : On transporte les dons depuis le monte-charge jusqu'à l'espace de stockage.
- 2 : On emmène les dons depuis l'espace de stockage jusqu'à la table de travail.
- (3) : On place les vêtements possédant un défaut dans l'espace destiné au recyclage.
- 3 : On place les vêtements jugés aptes à être vendus dans la corbeille prévue à cet effet.
- 4 : On place les vêtements sur des cintres.
- 5 : On transporte les vêtements sur un autre rail de stockage pour y subir le processus du « steaming », puis recevoir leurs prix.

6 : Enfin, il faut amener les vêtements jusqu'au monte-charge pour qu'ils soient envoyés au magasin.

On observe bien que le cycle nécessaire au fonctionnement implique de nombreux déplacements et beaucoup d'espaces différents sont occupés. En observant le dessin précédent, il est alors possible de comprendre la nécessité d'organiser l'espace, puisqu'il est impossible, pour des raisons de confort et même de sécurité d'effectuer toutes les tâches en même temps. Cette organisation doit donc être appliquée, afin de mener à bien la mission du magasin.

Il est alors de la responsabilité du manager de gérer les différents facteurs que sont la disponibilité de l'effectif et l'organisation de l'espace pour maintenir un rythme optimal nécessaire au bon fonctionnement du cycle.

1.3.2 Le rôle déterminant du manager

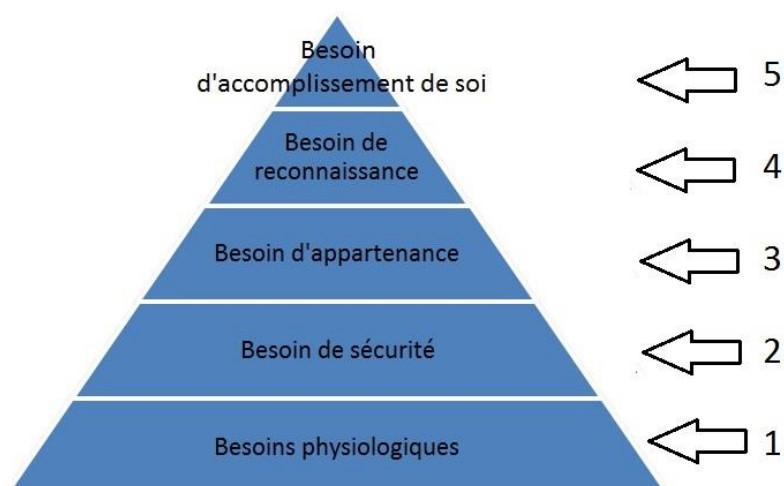
Le rôle du manager est crucial dans l'organisation du travail. Il doit en effet être polyvalent de façon à mener à bien son principal objectif : la rentabilité du magasin permettant la collecte de fonds destinés à la vocation humanitaire d'Oxfam, tout en permettant à chacun de s'épanouir autant personnellement que professionnellement. Le but social d'Oxfam prend tout son sens dans le travail que ce dernier effectue quotidiennement. La relation qu'il entretient avec chacun des volontaires travaillant au magasin est certes professionnelle, mais avant tout humaine. Il connaît personnellement chacun des membres composant l'effectif, et adapte ainsi ses attentes et son comportement à chacun d'eux. Il se charge en personne de la formation des nouveaux volontaires et fait connaissance personnellement avec chacun d'eux afin de pouvoir au mieux répondre à leurs attentes, tout en s'assurant qu'ils feront partie intégrante du processus de fonctionnement du magasin, et ce, quelles que soient leurs particularités. Il a énormément reçu de son premier manager lorsqu'il a commencé à travailler pour Oxfam, et aujourd'hui, il essaye de rendre, de transmettre aux autres tout ce qu'il a reçu et qui a fait de lui ce qu'il est aujourd'hui.

Il tente donc au quotidien de mener le magasin à la réussite en prenant en considération les profils différents de chacun. Un large éventail de compétences est à sa disposition, et il tente d'utiliser les compétences de chacun en les mettant au service du but humanitaire d'Oxfam, tout en leur permettant de s'épanouir eux même. La gestion de ces compétences est essentielle au cycle de fonctionnement du magasin, chacun mettant sa « spécialité » au service d'Oxfam du mieux qu'il peut. La diversité des compétences présentes permet à chacun d'utiliser au mieux de les utiliser et de les développer en les mettant au service du magasin. Par exemple, des personnes sont « spécialisées » dans le tri de bijoux et accessoires, et sont particulièrement efficaces dans ce domaine. Il utilise leurs compétences pour effectuer ces tâches de manière efficace.

Peu de volontaires sont consacrés « exclusivement » à une seule tâche, comme pour les homeware ou pour le tri des bijoux. La grande majorité est très polyvalente de par la formation qu'ils ont reçu du manager, et son donc à même d'effectuer la quasi-totalité des tâches : le travail au premier étage en salle de tri et toutes ses subdivisions, mais aussi le travail en boutique : Ce dernier comprend également une multitude de tâches, telles que la caisse, la mise en rayon des nouveaux arrivages, ou encore le maintien de la propreté et de l'ordre dans les rayons. Cette dernière tâche est particulièrement chère au manager, car elle est l'élément clé de la stratégie de merchandising qu'il applique au magasin : tous les articles en magasin sont triés par couleur, du plus clair au plus foncé, et ce dans chaque rayon (vêtements homme, vêtements femme, homeware). Elle nécessite d'être renouvelée sans cesse, les clients déplaçant sans arrêt les articles.

C'est pour cela que le manager transmet son savoir dès qu'il en a l'occasion : il fait des valeurs d'Oxfam un outil constant d'amélioration des performances du magasin.

Le manager décide donc de quelle tâche confier à quelle personne, selon l'effectif présent et les besoins du magasin. Si certaines personnes peuvent travailler en autonomie, comme les volontaires expérimentés, d'autre nécessitent une attention plus particulière, comme c'est le cas pour les nouveaux volontaires ou ceux possédant des déficiences mentales. Le manager doit par exemple vouer une attention à la personne souffrant du syndrome d'Asperger. Elle ne peut être laissée seule pendant un certain temps, et il doit lui répéter et expliquer plusieurs fois ce qu'il a à faire, comment il doit le faire, et dans quel but il doit le faire. Ce dernier aspect est peut-être le plus important dans la politique de communication du manager avec les volontaires. Il explique à chacun pourquoi il effectue telle tâche, afin que chacun comprenne en quoi ce qu'il fait est utile. Cela procure un sentiment d'estime de soi : quelle que soit la tâche effectuée, même minime, cela aide Oxfam dans son entreprise humanitaire.



(Illustration réalisée par mes soins)

Ce sentiment d'estime de soi apparaît dans la pyramide de Maslow. Elle représente sa théorie de la motivation du salarié dans l'entreprise, parue dans l'article *A Theory of Human Motivation*, en 1943. Grâce au travail du manager, chacun des volontaires se sent personnellement impliqué. Ce phénomène est représenté par les étages 3 et 4 de la pyramide. Le volontaire se sent tout d'abord membre d'un groupe, d'une équipe, à savoir les personnes travaillant au service de la cause d'Oxfam. Il se sent également reconnu dans le travail qu'il effectue. L'attention qui lui est portée lui confère ce sentiment de reconnaissance, qui mène au cinquième et dernier étage de la pyramide : l'accomplissement de soi : Conscient de la place qu'il occupe, de l'importance du travail qu'il fait, il se sent réellement utile et peut s'épanouir dans son travail. Cela est par ailleurs facilité par la politique sociale mise en place par Oxfam⁸ : Un sentiment d'appartenance fort permet au volontaire de se sentir membre de l'organisation à part entière.

Le rôle que joue le manager est donc complexe car il nécessite de trouver un juste équilibre dans son mode de gestion, équilibre à trouver entre la rentabilité du magasin et l'attention vouée à chacun des volontaires. Cet équilibre est nécessaire à la politique sociale voulue par Oxfam, qui régit le mode de fonctionnement qui contribue à définir et affirmer son identité. Oxfam ne sert donc pas simplement un objectif humanitaire, tout son mode de fonctionnement est défini par ce dernier. Chaque personne travaillant pour Oxfam apporte son aide, et elle se voit aidée en retour. C'est un échange mutuel et permanent, qui fait aujourd'hui la force de l'organisation et lui permet de remplir sa mission humanitaire du mieux qu'elle le peut. Le système de valeurs d'Oxfam est donc au centre de l'organisation et du fonctionnement de l'association. Il est la pièce maîtresse dans l'amélioration constante des performances en interne d'Oxfam dans l'accomplissement de son objectif humanitaire. Cette réussite est basée sur un mode de fonctionnement particulier, et sa gestion spécifique basée sur le système de valeurs d'Oxfam la favorise au quotidien.

Ce système de valeurs s'applique à plusieurs niveaux, et dépasse le cadre de l'organisation et de la performance en interne. La communication de ces valeurs à l'extérieur est l'élément central de la recherche de performances d'Oxfam dans sa collecte de fonds, élément vital de l'accomplissement de son but humanitaire.

⁸ Voir partie 1, sentiment d'appartenance

II Le système de valeurs et la communication externe

II.1 Des dispositifs spécifiques cohérents à ces valeurs

Tout comme pour le fonctionnement du magasin, les valeurs d'Oxfam lui permettent d'améliorer son efficacité et d'atteindre son objectif humanitaire dans la communication de ces dernières avec l'extérieur. Oxfam attache en effet de l'importance à fonctionner en adéquation avec son but humanitaire. Différente de campagnes de publicité traditionnelle mettant en valeur un produit, la communication d'Oxfam est focalisée sur sa finalité humanitaire. La mise en avant de l'objectif humanitaire est le fer de lance de l'organisation, qui multiplie les dispositifs. Ses campagnes à travers le monde sont nombreuses et variées, ces supports multiples sont propices à une communication

II.1.1 Les dispositifs traditionnels

Le magasin Oxfam Jesmond, comme tous ses homologues, tire ses revenus des dons qui sont faits au magasin. La première chose à faire pour maximiser les ventes est de maximiser les dons. Il est donc tout naturel que la première étape de la communication mise en place avec les clients, tous potentiels donateurs, soit un dispositif destiné à encourager les dons. Ce dispositif se nomme « Gift Aid ». Le fonctionnement en est très simple. Il est basé sur une aide financière du gouvernement. Cette aide augmente la valeur des dons : Oxfam peut réclamer le taux basique d'imposition au gouvernement, qui est en Angleterre de 25%. Par exemple, si un don de 100€ est effectué, la valeur obtenue par Oxfam est de 125€. Pour qu'Oxfam puisse réclamer cette part sur les dons, le donateur doit être assujéti au système d'imposition sur le revenu et payer ses impôts. Pour qu'Oxfam puisse bénéficier de cette aide, le montant payé au cours de l'année doit être au moins égal à la somme que les différents organismes de bienfaisance auxquels la personne donne récupèrent au cours de l'année sur ces dons. Les taxes telles que la TVA ou les impôts locaux ne comptent pas.

Pour participer à ce dispositif, il suffit de remplir une déclaration. Un formulaire est à compléter sur internet ou en magasin. Il est également possible de l'obtenir par courrier, après demande effectuée via le service téléphonique d'Oxfam. Cette déclaration formule la demande de la personne de voir la part de taxes concernant ses dons reversée à Oxfam. Concernant les dons en « nature », le principe est le même : Si des articles appartenant à une personne faisant partie du système des Gift Aid sont vendus, Oxfam percevra 25% de plus sur le prix de la vente de la part du gouvernement. Les donateurs reçoivent des étiquettes autocollantes, sur lesquelles sont inscrites un numéro propre à chacun d'eux. Il est donc possible de les « tracer » et de savoir quand ils sont vendus. Ce programme se nomme « Tag your bag ». Il est possible de se désister du programme par un simple appel téléphonique.

Des dépliants d'information sont disponibles en caisse sur de petits présentoirs, chaque client est à même de prendre connaissance du dispositif. De plus, la consigne est donnée aux volontaires travaillant dans le magasin de proposer l'adhésion au dispositif à chaque fois qu'une personne effectue un don.

Oxfam, grâce à la générosité des donateurs qui participent au programme « Gift Aid », bénéficie de recettes plus importantes générées par la contribution de l'Etat. Plus concrètement, voici un tableau présentant le bonus qu'apporte l'Etat à Oxfam pour chaque article vendu en magasin, par tranche de prix :

Prix en magasin	Bonus Gift Aid	Total pour Oxfam
1,99	0,56	2,55
2,99	0,84	3,83
3,99	1,12	5,11
4,99	1,40	6,39
5,99	1,68	7,67
6,99	1,96	8,95
7,99	2,24	10,23
8,99	2,52	11,51
9,99	2,80	12,79
10,99	3,08	14,07
11,99	3,36	15,35
12,99	3,64	16,63

(devise : Livre Anglaise)

Grâce à ce tableau, il est possible de voir combien le système Gift Aid est précieux pour Oxfam. C'est le moyen par excellence pour Oxfam d'augmenter ses recettes. C'est donc pour cela que le fonctionnement de ce dispositif est longuement expliqué à tout nouveau volontaire. Il doit en comprendre le fonctionnement et être capable de l'expliquer à une personne qui ne connaît absolument pas le programme. L'accent est mis de la part du manager sur l'importance de proposer à chaque donateur s'il a rejoint le dispositif.

Afin de promouvoir au maximum son dispositif, Oxfam dispose d'un partenariat avec Nectar. C'est le premier dispositif de carte de fidélité au Royaume-Uni. Le concept est simple : en achetant des produits dans certains magasins, il est possible de collecter des points Nectar au moyen d'une carte magnétique. Pour tout £1 dépensée, 2 points Nectar sont collectés. Il est aussi possible d'obtenir des bonus de points, en achetant des produits spécifiques, ou encore pendant certaines périodes. Les points collectés ouvrent droit à des réductions, l'obtention de cadeaux chez certaines chaînes de magasins. Oxfam est membre du réseau de partenaires de Nectar, qui compte entre autre BP, EasyJet, DHL ou encore Ebay.

En souscrivant au programme Gift Aid, la personne se voit attribuer 100 points Nectar, et pour chaque £1 qu'Oxfam obtient de la vente de ses articles, elle reçoit 2 points Nectar. Par ailleurs, afin de promouvoir encore d'avantage ce système Oxfam met en place de périodes pendant lesquelles les points Nectar sont doublés : Par exemple, si l'inscription est effectuée au mois d'Octobre, ce sont 200 points Nectar qui sont attribués. Pour recevoir des points grâce au système Gift Aid, les deux comptes Tag Your Bag et Nectar doivent être liés. Il est possible de les lier via le site internet d'Oxfam en quelques secondes. Les Gift Aid sont donc pour Oxfam un élément clé dans sa mission humanitaire, car ils permettent à Oxfam d'augmenter considérablement ses recettes.

Un autre dispositif a été créé par Oxfam dans l'optique d'augmenter les recettes. Ce dispositif s'inscrit dans la lignée de la politique sociale voulue par Oxfam. Il s'agit de la campagne « Oxfam Unwrapped ». Tout comme le dispositif Gift Aid, il repose sur la générosité des donateurs. Concrètement, c'est un don d'argent fait à Oxfam, mais ce dernier est bien différent d'un don classique. Le principe du système est d'aider les populations dans le besoin sous forme de cadeaux à offrir à ses proches. Les cadeaux sont fictifs, la personne se voyant offrir le cadeau reçoit une carte. La spécificité de ce dispositif est que l'on peut choisir où les fonds donnés seront affectés. Il existe plusieurs catégories de cadeaux, chaque catégorie correspondant à un thème bien déterminé où les fonds seront affectés. Il existe différents thèmes possédant chacun une gamme de projets :

- La santé
- L'agriculture,
- L'éducation
- Les actions de plaidoyer : Oxfam se bat au quotidien pour obtenir la justice.
- Les cas d'urgences : crises humanitaires telles que catastrophes naturelles, conflits.
- La durabilité (projets de subsistance à long terme).

En achetant une carte, on contribue à divers projet appartenant à ce thème. Le plus simple pour comprendre le fonctionnement du dispositif est de prendre un exemple.



(<https://unwrapped.oxfam.org.au/>)

Les cadeaux à offrir sont originaux et destinés à faire sourire. Il est par exemple possible d'offrir une chèvre. Ensuite, une carte personnalisable est donnée à la personne offrant le cadeau. Cette dernière peut écrire un mot personnel sur cette carte et ensuite l'offrir à la personne à qui le cadeau est destiné. Sur cette carte est expliqué précisément en quoi leur cadeau est utile. Il est possible de demander l'envoi immédiat de la carte à la personne à laquelle elle est destinée, ou encore d'envoyer une e-carte. Les cartes sont aussi personnalisables en fonction des événements : Mariage, anniversaire, etc ... C'est un cadeau original qui change du cadeau que l'on a déjà en multiples exemplaires et que l'on revendra quelques jours plus tard. Le prix du cadeau constitue le don, et il est affecté au thème auquel correspond la chèvre, en l'occurrence, l'agriculture. Chacun de ces cadeaux est une aide réelle au combat contre la pauvreté mené par Oxfam à travers le monde. Chaque référence du catalogue est utilisée sur le terrain dans les différents projets, et les prix de chacun reflètent le coût nécessaire à leur obtention. Afin de garantir la meilleure utilisation des dons effectués, ces dons peuvent être affectés à différentes utilisations. Reprenons l'exemple de la chèvre. En achetant une chèvre comme cadeau, le montant collecté par Oxfam est susceptible d'être utilisé de différentes façons :

- L'achat de chèvres à l'échelle locale. Cela permet d'éviter les coûts de transport, et de plus, cela aide doublement les populations locales : Ceux qui vendent la chèvre, et ceux qui la reçoivent.
- Le transport de ces chèvres aux familles habitant dans des espaces reculés.
- L'apprentissage aux familles de comment prendre soin de leur chèvre, comment l'utiliser de la façon la plus efficace, afin qu'elle soit autant utile que possible.
- L'apprentissage de techniques de base d'agriculture. Apprendre comment subvenir à ses besoins est la première marche à gravir pour sortir de la pauvreté.
- Couvrir les coûts de production de la campagne Oxfam Unwrapped. Ce coût s'applique à tous les projets et thèmes.

Oxfam peut par ailleurs décider d'une affectation spéciale des fonds. Si un projet dispose de suffisamment de ressources, les fonds seront versés au bénéfice d'un projet similaire.

Oxfam a donc mis en place un système ingénieux et original qui respecte la politique de l'organisation : l'accent est mis sur l'aspect social. Plutôt que de faire des appels aux dons classiques, Oxfam a mis au point un dispositif où le don est perçu différemment. Il dépasse le cadre financier et devient ludique.

Oxfam a participé à la campagne "Enough food for everyone if". Cette campagne avait pour but et a obtenu des engagements importants de la part du gouvernement et du G8 dans le domaine humanitaire. Quatre grands axes ont été ciblés :

- Aider les familles dans le besoin à subvenir à leurs besoins et sortir de la misère.
- Pousser les gouvernements à mettre fin au phénomène des entreprises qui échappent aux taxes en délocalisant dans les pays pauvres.
- Stopper l'abandon forcé des champs par les paysans au bénéfice des entreprises, et cultiver la terre pour en faire de la nourriture, et pas des carburants.
- Forcer les gouvernements à être transparents sur leurs actions à l'étranger qui peuvent priver les populations locales de se nourrir.

La plus grande réussite a été la promesse de la part du gouvernement de consacrer 0,7% du PIB à l'humanitaire.

Dans le magasin Oxfam Jesmond, la participation à cette campagne s'est manifestée par un petit stand situé à la caisse. Des bracelets sur lesquels est écrit le titre de la campagne (Enough food for everyone if) étaient en vente pendant la durée de cette dernière. Des flyers présentant la campagne étaient également disponibles en livre service. Les bracelets disposés en caisse ont le même effet que les sucreries disposées au même endroit en supermarché : A portée de main des enfants et à prix très bas, il est facile de les vendre. Il est ici possible d'analyser cette stratégie sous deux aspects : le premier voulant que Oxfam utilise l'achat compulsif comme moyen de lever des fonds pour une cause humanitaire. Cet aspect-là n'est pas négligeable car malgré son but humanitaire, le magasin Oxfam Jesmond reste une entreprise qui a besoin de gagner de l'argent, et le marketing ainsi que le merchandising sont indissociables du fonctionnement de l'activité. Malgré tout, il est possible de retenir un second aspect, celui du choix du produit. Ce sont des bracelets en plastique très colorés. Ce sont des articles dont les enfants sont particulièrement friands, et ne seraient pas portés par un adulte comme accessoire de mode. Le public visé est donc le public infantin. L'enfant remarque le bracelet, et demande à ses parents s'ils peuvent le lui acheter. Il est rare d'observer un refus, mais beaucoup plus courant d'observer un intérêt soudain du ou des parents pour ce petit objet en plastique, pourquoi il se trouve ici. C'est donc souvent par le biais des enfants que les adultes prennent connaissance de la campagne. Ils prennent alors un flyer ou posent quelques questions à la personne s'occupant d'eux en caisse. Le fonctionnement d'Oxfam repose sur une interaction permanente entre les différents acteurs de sa réussite : c'est une transparence poussée, combinée à une proximité de la personne qui fait aujourd'hui le succès d'Oxfam.

Si Oxfam inscrit la plupart de ses projets dans la durée, tels que les Gift Aid ou les Oxfam Unwrapped, ce sentiment d'être utile chez les donateurs peut sembler lointain. L'argent envoyé est utilisé pour réduire la pauvreté dans le monde, ce qui peut paraître vaste et peu concret. C'est pour cela qu'Oxfam s'efforce d'être réactif quant à l'actualité, de façon à permettre aux personnes d'aider rapidement lors de situation de crises. C'est le cas

pour le conflit syrien. Une campagne nommée « Syria crisis appeal » a été lancée par Oxfam. C'est une campagne classique de collecte de fonds qui s'effectue de deux façons. Il est possible d'effectuer un don via le site internet, ou alors de venir directement en magasin pour déposer son don dans des tirelires créées spécialement à cet effet. C'est un peu le même fonctionnement que les fameuses « pièces jaunes » en France. Disposée à la caisse du magasin, il est aisé pour les personnes de déposer un don, même minime lors du passage en caisse. De plus lorsqu'un client ne réclame pas son rendu de monnaie (sur un prix comme £1,99 par exemple), la consigne de la part du manager aux volontaires est de le déposer dans la tirelire. L'aide apportée à la campagne provient donc des donateurs, et du magasin, qui offre les rendus de monnaie non réclamés. A l'échelle de tout le pays, ce sont des centimes par dizaines, centaines, milliers qui s'additionnent pour acquérir un réel pouvoir d'aide en Syrie. C'est un effort commun, symbolisant l'union de l'organisation et des donateurs, qui s'allient pour lutter contre la misère dans le monde.

La façon dont sont communiquées ces campagnes est en adéquation avec le principe régissant le fonctionnement d'Oxfam : Oxfam aide les populations dans le besoin, et son fonctionnement résulte d'un échange mutuel entre l'organisation et ceux qui la font fonctionner, les donateurs et les volontaires. Cette alliance ne peut être que bénéfique à la vocation humanitaire d'Oxfam, et le manager du magasin l'a bien compris. C'est pour cela qu'il a eu l'idée d'organiser un événement sortant du quotidien, afin de promouvoir cet aspect de proximité voulu par Oxfam.

II.1.2 Un dispositif unique : Le Oxfam Family Fun Day

A l'ouverture du magasin, le quartier de Jesmond était un quartier résidentiel majoritairement peuplé de familles. Petit à petit, la population a évolué. Les enfants ont grandi et ont quitté le domicile familial. Aujourd'hui, le quartier est principalement habité par des étudiants et des retraités. Les familles s'installent aujourd'hui plus près du centre-ville. Le manager du magasin, a voulu renouer avec l'aspect familial que possédait Oxfam, et qui est aujourd'hui en train de se perdre. Cela s'inscrit dans la volonté d'Oxfam d'élargir la dimension sociale qui régit son fonctionnement à sa relation avec le grand public. Le Samedi 17 Août s'est donc tenu le « Oxfam Family Fun Day ». Cette journée toute particulière destinée à promouvoir l'aspect social et familial d'Oxfam a nécessité plusieurs semaines de préparation, pour offrir au public le meilleur résultat possible. Durant la journée, de nombreuses activités ont été proposées, pour les petits comme les grands, favorisant ainsi la rencontre des générations, et favorisant l'échange entre l'organisation et le public, tout en redonnant un côté chaleureux au magasin. Les activités étaient diverses et variées :

Un stand de maquillage pour les enfants était tenu à l'intérieur. Une personne a été démarchée spécialement pour l'occasion, ce qui permettait aux enfants le désirant de se faire maquiller en à peu près tout ce qu'ils voulaient : tigres, chats, lapins et autres papillons ont été très prisés. Même le manager s'est prêté au jeu et est devenu un vampire pour la durée d'une journée.

A l'extérieur ont été dressés deux chapiteaux en toile permettant d'abriter d'autres activités. On pouvait y trouver des activités telles qu'une carte au trésor, une pêche à la ligne, une tombola, ainsi que divers autres jeux. Des gâteaux et confiseries étaient également disponibles à la vente. Une ambiance familiale et chaleureuse a été recrée tout au long de la journée.

Si ces activités étaient principalement destinées aux enfants, les parents se prêtaient souvent au jeu et tentaient également leur chance. De nombreux étudiants passant devant les stands se sont également arrêtés quelques instants, le temps de tirer un ticket de tombola ou de manger une part de gâteau. Voici quelques photos des stands situés à l'extérieur :



Les chapiteaux sous lesquels se situaient la tombola, la vente de gâteaux, et la pêche à la ligne.



Sur la gauche, l' « attrape souris », et sur la droite, la carte au trésor.

Toutes les activités étaient payantes, mais cependant à prix réduit. Il ne fallait pas compter plus de £2 pour participer à l'une d'entre elles. C'est un événement qui a demandé de la préparation, tout particulièrement pour les cadeaux. Depuis plusieurs mois, on conservait les jouets collectés en bon état dans le but d'en vendre un maximum lors de cette journée. Le magasin ne possède pas de rayon jouets normalement. Pour l'occasion, en plus de tous les cadeaux affectés à chacune des activités, un rayon jouets a été créé. Il a rencontré un franc succès auprès des familles.

Cet événement incarne les valeurs régissant le fonctionnement d'Oxfam. Il symbolise la rencontre du travail effectué en interne et de celui effectué avec le monde extérieur. Il a demandé une préparation importante : La conservation des jouets, qui ne sont d'habitude pas vendus en magasin a impliqué de modifier les espaces de stockages, et a demandé une plus grande flexibilité aux volontaires. En sachant s'adapter à ces nouveaux paramètres ils ont démontré une organisation efficace au sein de la hiérarchie du magasin. L'aspect d'appartenance à la communauté a pris tout son sens lors de cette journée : les volontaires n'étaient pas obligés de venir, la participation était basée sur le bénévolat. La très grande majorité s'est retrouvée ce jour-là. On retrouve ici l'aspect intégrateur d'Oxfam. Les bénévoles sont certes, au service de la cause d'Oxfam, mais cette dernière le leur rend également.

Nous venons d'observer en quoi le système de valeurs d'Oxfam, communiqué à l'extérieur, lui permet de sensibiliser un large public à sa cause par le moyen de dispositifs cohérents avec son objectif. Nous allons maintenant voir en quoi ces dispositifs permettent à Oxfam d'atteindre ce dernier.

II.2 L'efficacité de ces dispositifs

II.2.1 Un impact sur les ventes à différentes vitesses

L'impact de ces valeurs sur le public, et donc sur les ventes, est incontestable. Le premier moyen de s'en rendre compte et d'observer le système des Gift Aid. Qu'est-ce que la personne a à gagner en souscrivant au dispositif ? Rien, si ce n'est de la satisfaction. Il n'y a en effet aucune retombée financière pour elle. La récompense perçue par les personnes joignant le dispositif est la satisfaction personnelle. Cette satisfaction est celle de participer à l'effort humanitaire d'Oxfam, en choisissant d'affecter l'argent versé au gouvernement par le biais des impôts à la cause d'Oxfam. C'est un moyen comme un autre pour le public de participer à l'effort humanitaire d'Oxfam. Cette pratique intervient en complément ou en remplacement des dons traditionnels. Ainsi, toute personne, même si elle ne peut se permettre de donner régulièrement à la fondation, peut choisir de transmettre, d'affecter ses impôts à l'accomplissement de la mission d'Oxfam.

Le partenariat entre Oxfam et le programme de fidélité Nectar joue également son rôle. Rappelons qu'en souscrivant au programme Gift Aid, et en joignant son compte Nectar, on collecte des points chaque fois qu'un des articles que l'on a donné sont vendus. Outre la possibilité d'utiliser ces points à but personnel, comme à travers l'acquisition de biens, il est possible de s'en servir d'une autre façon, bien plus dans l'optique d'aide à Oxfam. Il est en effet possible d'acheter des articles Oxfam Unwrapped avec ces points. De cette façon, il est possible de contribuer d'avantage à la cause d'Oxfam : on collecte des points suite à une opération enrichissant Oxfam, et on peut réutiliser ces points en vue d'apporter de nouveau du soutien à Oxfam. Ce sont les valeurs d'Oxfam, qui, transmises au public, donne aux personnes l'envie et l'opportunité de l'aider dans sa cause humanitaire.

Ces valeurs se répercutent sur les ventes du magasin à plusieurs vitesses. Un effet à court terme est dû à la participation de nouvelles personnes à l'effort humanitaire d'Oxfam. A plus long terme, l'effet sur les ventes se manifeste sous la forme d'une sorte de fidélisation. Les personnes intègrent à leur tour ces valeurs, et donnent alors régulièrement, ou régularisent leurs achats au magasin : plutôt que d'effectuer leurs achats dans des magasins traditionnels, elles préfèrent acheter leurs produits dans les magasins Oxfam. Souvent, cette transmission des valeurs se fait de génération en génération, ou alors par le bouche à oreille, dans le cercle familial, amical, etc .. Voici le témoignage de Michelle, une retraitée rencontrée lors du Oxfam Family Fun Day. Elle vient régulièrement au magasin, à

cause des prix bas qui permettent réellement de faire des bonnes affaires, et car les stocks changent tout le temps. Elle guette les nouvelles opportunités, et elle préfère faire ses achats dans le magasin Oxfam car l'argent qu'elle dépense sera utilisé à bon escient. Elle est satisfaite de savoir que son argent participe aux bien être de deux parties : elle-même pour l'achat qu'elle a réalisé, et Oxfam pour l'utilisation qu'ils en feront. Elle a pris cette habitude car plusieurs membres de son entourage sont volontaires chez Oxfam, et lui ont transmis les valeurs partagées par l'organisation et ceux qui la côtoient. Les valeurs transmises par Oxfam via son mode de fonctionnement sont donc intégrées par les clients à leur tour, contribuant ainsi à l'accomplissement du but humanitaire d'Oxfam.

Le Oxfam Family Fun Day possède lui aussi sa part d'efficacité sur les ventes du magasin. S'il permet à la population de rencontrer de plus près l'organisation et ses valeurs, il possède bien entendu un but financier, c'est un investissement. Lors de cette journée, le manager a mis en place un système de coupons offrant droit à des réductions (trois articles pour le prix de deux). Ces coupons ont été distribués tout au long de la journée par les volontaires aux personnes. Ils étaient effectifs durant toute la journée, mais aussi deux semaines plus tard, ainsi que un mois plus tard. De cette façon, les clients sont incités à revenir de façon ultérieure. Cet événement a donc des retombées immédiates sur les ventes du magasin, mais aussi à plus long terme.

Les valeurs de l'organisation permettent donc à Oxfam d'agir directement sur ses ventes. Il s'agit maintenant de voir comment cela bénéficie à l'accomplissement du but humanitaire d'Oxfam.

II.2.2 Une efficacité réelle à l'échelle planétaire

Ce système de valeurs, qui permet à Oxfam d'être performant dans sa collecte de fonds destinés à sa vocation humanitaire, s'avère être particulièrement efficace. En effet, durant l'année 2011-2012, les recettes liées aux fonds privés et aux produits des ventes dépassent les recettes liées aux fonds institutionnel. Grâce à la politique de transparence appliquée par Oxfam, il est possible de se procurer via internet le détail de leur résultat. Les données chiffrées suivantes sont extraites du rapport annuel portant sur l'année 2011-2012⁹. Observons ce tableau pour comprendre l'importance financière de l'efficacité de ce système de valeurs :

⁹ Source : <http://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/oxfam-international-rapport-annuel-2011-2012fr.pdf>

Sources de financement	Millions €	%
Fonds institutionnels	344,9	37,6
ONU et institutions des Nations unies	46,5	5,1
UE et institutions européennes	74,0	8,1
Autres institutions supranationales	1,5	0,2
Institutions publiques du pays d'attache	158,7	17,3
Autres gouvernements	31,8	3,4
ONG et autres	32,0	3,5
Organismes associés	0,4	0,0
Fonds privés	376,7	41,0
Événements de collecte	16,9	1,8
Appels à la générosité du public	105,3	11,5
Dons réguliers	156,9	17,1
Legs	28,5	3,1
Loteries	20,5	2,2
Autres dons d'entreprises et de fondations	27,6	3,0
Autres dons privés	21,0	2,3
Intérêts et investissements	8,9	1,0
Produits des ventes*	165,2	18,0
Autres ressources	22,3	2,4
Total des ressources	918,0	100

(*chiffre brut. Produit net des ventes : 21,7 M d'€)

Ce tableau représente l'origine des recettes d'Oxfam. Il est aisé de voir à quel point la part des subventions est réduite, en comparaison de celle des fonds privés. Elles représentent 344,9 millions d'euros, soit 37,5% des recettes. Le total des dons fait à Oxfam ainsi que le produit total des ventes représente lui près de 542 millions d'euros, soit 60% des recettes d'Oxfam. Presque deux fois supérieurs aux subventions, les fonds provenant des dons et de l'activité commerciale d'Oxfam sont sa principale source de revenus. Dans cette catégorie, on retrouve les dons réguliers ainsi que les appels à la générosité du public. Ce sont indéniablement les valeurs d'Oxfam qui produisent ces effets. Ces retombées financières sont provoquées par la transmission de ces valeurs à l'extérieur. Les appels à la générosité occupent la seconde place au classement des ressources dans les fonds privés : avec 105 millions, ils représentent plus de 11% des ressources totales de l'organisation. Cela montre une réactivité du public qui ne serait pas telle si Oxfam ne communiquait pas comme elle le fait aujourd'hui. La communication est importante, et les valeurs rassemblent chaque année un nombre croissant de donateurs se ralliant à la cause d'Oxfam. L'effort de l'organisation dans la transmission de ces valeurs se retrouve donc dans la réactivité du public, mais aussi et surtout dans la fidélisation de ce dernier. Le premier poste de ressource dans les fonds privés est en effet celui des dons réguliers. A hauteur de 156 millions, ils

représentent 17% des ressources totales d'Oxfam. L'importance de cette catégorie traduit l'efficacité de la transmission des valeurs au public. Les personnes intègrent ces valeurs, les partagent, et adaptent un comportement qui leur permet d'y adhérer. En donnant régulièrement, ils aident l'organisation et en retirent une satisfaction personnelle. C'est cette satisfaction qui pousse les gens à contribuer régulièrement à l'effort humanitaire d'Oxfam. On comprend dès lors que le travail effectué en amont, tant sur la transmission du système de valeurs, que leur affectation et leur intégration au fonctionnement de l'organisation s'avère être très performant dans la poursuite de son objectif humanitaire.

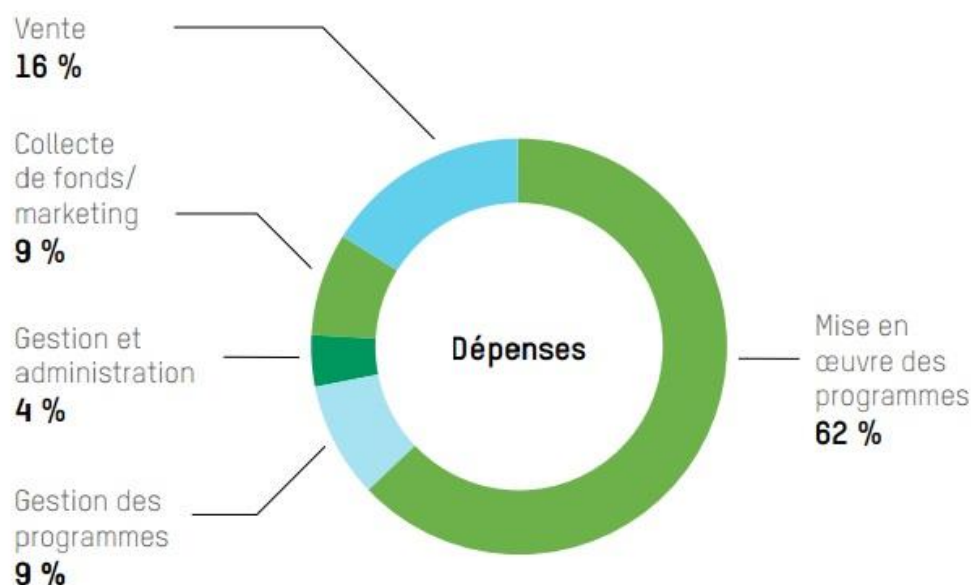
Il est une chose d'avoir des recettes nombreuses, il en est une autre de dire que cela signifie l'accomplissement de la mission humanitaire menée par Oxfam. Il est nécessaire de se pencher sur les dépenses de l'organisation et de voir quels sont les postes les plus prisés, afin d'être à même de mesurer l'efficacité de l'utilisation des fonds récoltés. Voici donc un tableau extrait du rapport annuel 2011-2012 :

Catégorie	Millions €	%
Programme	639	71
Mise en œuvre des programmes	556	62
<i>Développement et humanitaire</i>	<i>510</i>	<i>57</i>
<i>Campagnes</i>	<i>46</i>	<i>5</i>
Gestion des programmes	83	9
Hors programme	261	29
Gestion et administration	40	4
<i>Collecte de fonds/marketing</i>	<i>77</i>	<i>9</i>
<i>Financement institutionnel</i>	<i>5</i>	<i>1</i>
<i>Financement privé</i>	<i>72</i>	<i>8</i>
Vente	144	16
Total des dépenses	900	100

Il ici est pertinent de tout d'abord s'intéresser aux dépenses liées aux ventes. Elles représentent l'ensemble des coûts liés au fonctionnement des magasins. Comme indiqué dans le tableau des recettes, le produit lié aux ventes (165,2 millions d'euros) est le produit brut. Il est nécessaire d'y soustraire ces coûts (144 millions d'euros) représentant 16% des dépenses, pour obtenir le produit net, qui est alors de 21,7 millions d'euros. Les ventes nettes dans les magasins représentent alors une contribution modeste à l'effort humanitaire d'Oxfam, par rapport aux montants et à la diversité de ses autres sources de revenus. Ces magasins jouent un rôle bien plus complexe et important que la simple levée de fonds par la vente d'article. Ils sont au cœur de la transmission des valeurs d'Oxfam, qui lui permet de

collecter de l'argent par les différents autres moyens. Ils sont la vitrine de l'organisation, et sont le moteur de son activité par la transmission au public des valeurs, et c'est dans ces magasins que naît chez la personne la volonté de contribuer à la mission d'Oxfam.

Nous observons ici que les dépenses consacrées au fonctionnement de l'organisation ne représentent que 261 millions d'euros, sur les 900 millions au total de dépenses, soit 29%. L'essentiel des dépenses effectuées est consacré à l'activité d'Oxfam, à savoir l'aide humanitaire à travers le monde. En effet, les dépenses consacrées à cette activité se chiffrent à hauteur de 639 millions d'euros. Cette part représente 71% des dépenses d'Oxfam. La grande majorité des dépenses d'Oxfam est donc utilisée dans l'accomplissement de l'objectif humanitaire d'Oxfam. Néanmoins, il est nécessaire de nuancer ces propos. En effet, dans ces 71%, il existe une part consacrée à la gestion et à la réalisation de ces projets. En voici le détail, présenté sur le diagramme ci-dessous :



En retranchant les coûts divers liés à la réalisation de ces programmes, ce sont finalement 62% des dépenses d'Oxfam qui sont directement liées à l'accomplissement de sa mission humanitaire. Ces dépenses concernent l'ensemble des campagnes d'Oxfam à travers le monde : programmes de développement à long terme, situations d'urgence, etc ... Oxfam communique ces données directement via son site internet, tout le monde peut y accéder en quelques clics. L'ensemble des dépenses y est présenté et justifié de façon approfondie. Les frais de gestion, de personnels, et autres coûts sont communiqués sans aucun tabou. Bien qu'ils réduisent directement la part des fonds affectés à la réalisation des programmes d'aide, ils sont nécessaires à leur existence.

Nous observons donc que les valeurs faisant l'identité d'Oxfam sont donc au service de sa cause. La communication de ces dernières au grand public influe de manière efficace sur la performance de l'organisation dans la poursuite de son but humanitaire.

CONCLUSION

Nous venons donc de voir que si Oxfam parvient aujourd'hui à soutenir son effort humanitaire, c'est principalement grâce à un système de valeurs cohérent à son objectif qui régit son fonctionnement. Ces valeurs, appliquées en interne, et communiquées à l'extérieur sont pour Oxfam source de performance. En interne, elles définissent le mode de fonctionnement des magasins et leur application permet à l'organisation d'être toujours plus performante. Communiquée à l'extérieur, elle affecte directement le public, à court terme, comme à plus long terme. Des campagnes promotionnelles de courte durée dopent immédiatement les recettes, telles que le Oxfam Family Fun Day, et il existe également des campagnes présente sur une durée plus longue qui permet de fidéliser sa clientèle et les donateurs, comme par exemple le système Gift-Aid. Les personnes intègrent ces valeurs, et les transmettent à leur tour à leur entourage, ce qui permet la diffusion toujours plus étendue de ces valeurs.

L'efficacité découlant de ce système de valeurs se ressent sur les résultats d'Oxfam. De par la diversité de ses actions et la façon dont elle les mène, Oxfam récolte de nombreuses recettes. Les montants collectés sont en grande partie directement affectés à l'objectif humanitaire. Cela permet à l'association d'être efficace et réactive sur les campagnes où elle est engagée, et ce, à travers le monde entier. Sa façon d'agir, à la fois éthique, moderne, et proche du public, lui permet d'obtenir aujourd'hui une renommée considérable, source de revenus toujours plus importants. Elle est d'ailleurs arrivée en 3^{ème} place du classement 2012 des 100 meilleures ONG à travers le monde, établi par Global Journal.

Les années à venir peuvent s'avérer être déterminantes pour Oxfam. Dans un monde où les conflits et les crises se multiplient, elle pourrait être amenée à devoir être de plus en plus active. Mais le contexte socio-économique se dégradant d'année en année, des difficultés au niveau des recettes sont malheureusement en perspective. Il est donc possible de se demander si les valeurs d'Oxfam, qui font aujourd'hui sa force, lui permettront de soutenir ce futur effort, ce futur challenge qui s'offre à elle, celui de maintenir sa lutte contre la pauvreté dans un monde au futur qui semble bien sombre.

BIBLIOGRAPHIE - WEBOGRAPHIE

Bibliographie :

Magazine Oxygen, numéro de Février-Mars 2013

Webographie :

<http://www.oxfam.org.uk/donate/donate-goods/tag-your-bag/faqs>

<http://www.nectar.com/collect/oxfam.points>

http://en.wikipedia.org/wiki/Nectar_loyalty_card

<http://enoughfoodif.org/about-campaign/guide-if>

<http://www.oxfam.org.uk/>

<http://www.oxfam.org/fr>

<https://unwrapped.oxfam.org.au/how-it-works>

<http://www.oxfamsol.be/fr/3e-place-pour-Oxfam-dans-le-Top.html>

<http://www.aspergeraide.com/content/view/23/32/>

<http://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/oxfam-international-rapport-annuel-2011-2012fr.pdf>

ANNEXES

- ANNEXE 1 : Résultat du magasin Oxfam Jesmond sur l'année 2012-2013
- ANNEXE 2 : Répartition des revenus générés par Oxfam
- ANNEXE 3 : Participation du gouvernement avec le système Gift-Aid
- ANNEXE 4 : Charte de volontariat d'Oxfam
- ANNEXE 5 : Charte de santé et de sécurité
- ANNEXE 6 : Charte concernant les achats par les membres du personnel
- ANNEXE 7 : Charte globale d'Oxfam sur les droits fondamentaux

ANNEXE 1 : Résultat du magasin Oxfam Jesmond sur l'année 2012-2013

Financial Year 2012/13

Jesmond
has raised
£25,788

Net Shop Contribution (NSC) which will help fund work like this,
from life-saving emergency responses to development projects and campaigning.

Emergencies	Development	Campaigns
 £3.35 buys an Oxfam bucket designed for carrying and storing water. Its secure lid helps keep water clean, while its tap ensures that none of the precious liquid goes to waste. When disaster strikes, disease can quickly follow without this essential kit. You raised enough to buy 7,698 buckets! Photo: Jane Beesley	 £5,564 paid for installing a solar power unit in a clinic in Zimbabwe, providing much needed lighting and refrigeration for medicines, so babies can be delivered safely. Your shop's contribution would pay for this 5 times over Photo: Annie Bungeoth	 Just £52.50 boosts women's rights in Yemen by training a woman community leader on the laws that protect them. Your shop's contribution is equivalent to training 491 women. Photo: Abbie Trayler-Smith

Thank you for all your hard work during the last financial year. Trading contributed a total of £22m to Oxfam's global work to overcome poverty and suffering.

[Signature]

ANNEXE 2 : Répartition des revenus générés par Oxfam

For every **£1** you give to Oxfam

84p goes directly to emergency, development and campaigning work

9p is spent on support costs

7p is invested to generate future revenue



(<http://www.oxfam.org.uk/>)

TRADUCTION :

Pour chaque £1 donné à Oxfam :

- 84 centimes sont directement affectés aux travaux d'urgence et de développement.
- 9 centimes servent à financer les coûts.
- 7 centimes sont investis pour augmenter les futures recettes.

ANNEXE 3 : Participation du gouvernement avec le système Gift-Aid

How Gift Aid makes our money grow

For every pound of gift aid sales the Government gives Oxfam an extra 28p. This is the Gift Aid bonus, and it means we can make lots more money for Oxfam. e.g. if you sell an item for £4.99 the Government will give Oxfam an extra £1.39

Our Price	GA bonus	Total to Oxfam
£1.99	£0.56	£2.55
£2.99	£0.84	£3.83
£3.99	£1.12	£5.11
£4.99	£1.40	£6.39
£5.99	£1.68	£7.67
£6.99	£1.96	£8.95
£7.99	£2.24	£10.23
£8.99	£2.52	£11.51
£9.99	£2.80	£12.79
£10.99	£3.08	£14.07
£11.99	£3.36	£15.35
£12.99	£3.64	£16.63

Please ask every donor if they have joined
our Gift Aid scheme

And look for the barcode on every item you
sell

ANNEXE 4 : Charte de volontariat d'Oxfam

OXFAM VOLUNTEERING POLICY

AS AN OXFAM VOLUNTEER, YOU CAN EXPECT THAT:

- Your gift of time, skills and experience will be used well so that you can make a contribution to Oxfam's aim of overcoming poverty and suffering.
- You will be provided with all the information and guidance required for you to carry out your volunteering role.
- Your out of pocket expenses will be reimbursed in accordance with Oxfam's Expenses Policy.
- You will be treated fairly and with respect, and if any difficulties arise with the organisation or your volunteering, Oxfam will help you to resolve these.
- You will be protected by Oxfam's insurance policies.
- You will be working in a safe and healthy environment.
- Communication between you, your manager and the team that you work in will be two-way, giving you opportunities to share your thoughts and views.
- You will receive information and updates about Oxfam's work.
- You will volunteer in an organisation that is inclusive and constantly strives to be more diverse.
- You are free to stop volunteering at any time.

WHAT OXFAM EXPECTS:

- Volunteering should be carried out within the terms agreed, within the law, and within the relevant organisational policies and procedures.
- Volunteers should act within Oxfam's standards of behaviours, and should treat Oxfam volunteers, staff and supporters with respect at all times.
- Oxfam may withdraw the offer to volunteer where necessary.

WHAT MANAGERS OF VOLUNTEERS IN OXFAM MUST DO:

- Oxfam managers must ensure that they have two valid references for each new volunteer.
- Oxfam managers must ensure that child protection procedures are strictly adhered to for volunteers under the age of 18.
- Oxfam managers must ensure that all processes used for the recruitment of volunteers are fair, open and transparent.
- Oxfam managers must ensure that all volunteers receive the appropriate health and safety induction that is relevant to their department.
- Oxfam managers must ensure that difficulties are resolved informally where possible, and must work within the Resolving Differences policy where this is not possible.
- Oxfam managers must ensure that they make volunteers aware of the Volunteering and Resolving Differences policies, and any other relevant policies and procedures.
- Oxfam managers must ensure that they provide a volunteering offer that fulfils the terms of this Volunteering Policy.

FULL POLICY:
To view the full policy please visit:
<https://karl.oxfam.org.uk/communities/internal-policies-database/wiki/volunteering-policy>



OXFAM

(traduction page suivante)

En tant que volontaire chez Oxfam, vous pouvez attendre que :

- Votre investissement personnel (temps, compétences et expériences) sera utilisé à bon escient de façon à vous permettre de participer à la mission d'Oxfam consistant à surmonter la pauvreté et la souffrance dans le monde.
- Vous recevrez toutes les informations nécessaires à l'exercice de votre rôle de volontaire.
- L'argent que vous dépenserez pour venir travailler (repas, transport) vous sera remboursé, conformément à la politique d'Oxfam.
- Vous serez traité avec justice et respect, si vous rencontrez des difficultés dans le cadre de votre volontariat, Oxfam vous aidera à les résoudre.
- Vous serez protégé par la politique d'assurance d'Oxfam.
- Vous travaillerez dans un environnement sain et sécurisé.
- Il existera une interaction entre vous, vos collègues et votre manager, afin de vous permettre de partager vos initiatives et opinions.
- Vous recevrez les informations et mises à jour quant au travail d'Oxfam.
- Vous travaillerez dans une organisation qui change et qui s'efforce sans arrêt d'être plus diversifiée.
- Vous êtes libre de démissionner quand vous le souhaitez

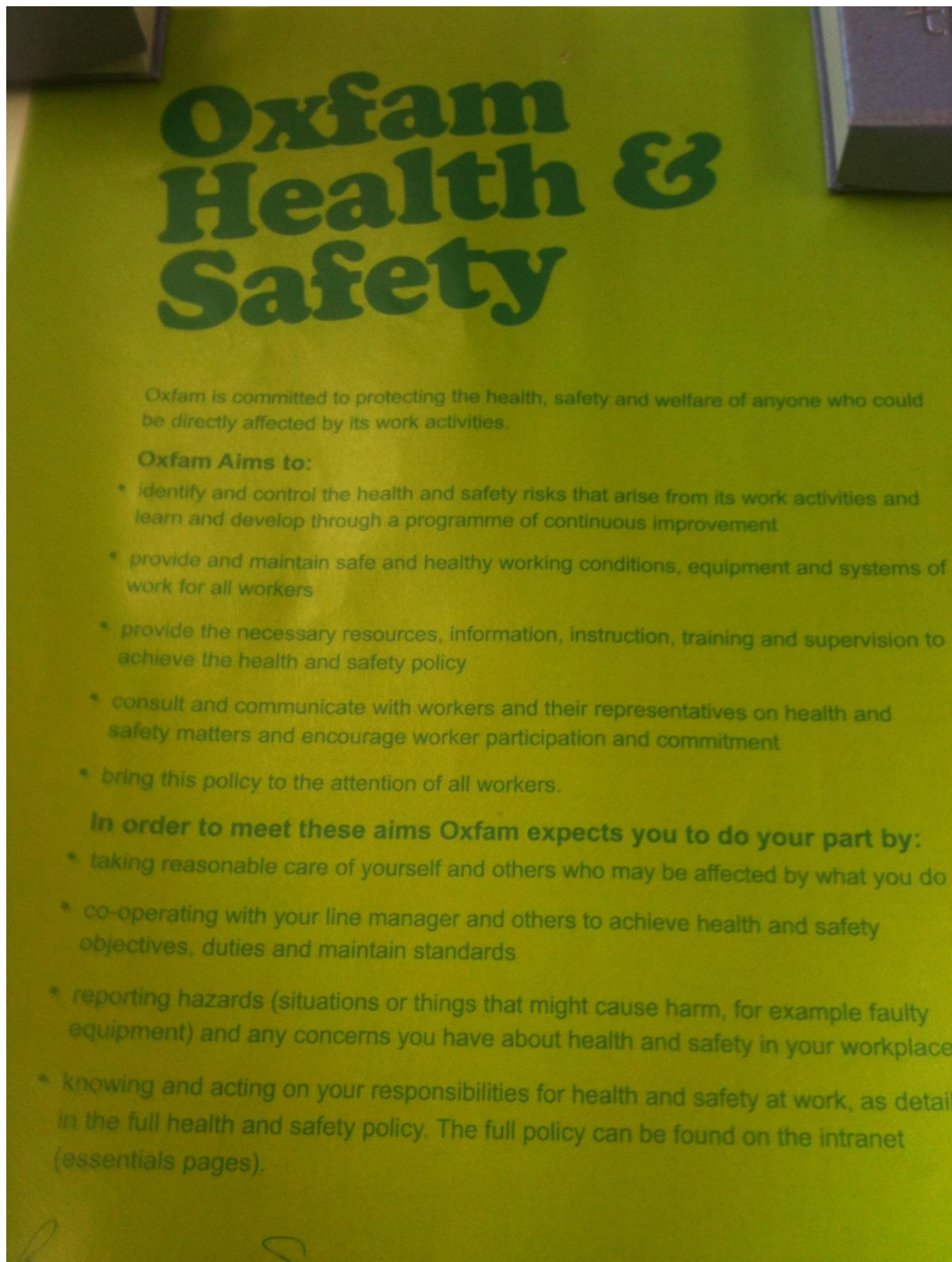
Ce qu'Oxfam attend :

- Le volontariat doit être effectué en les termes agréés, dans le cadre de la loi, et selon les différentes politiques et procédures.
- Les volontaires doivent adopter un comportement cohérent et adéquat aux valeurs d'Oxfam, et être respectueux envers leurs collègues.
- Oxfam peut l'offre de volontariat quand cela est nécessaire.

Ce que les managers doivent faire :

- Ils doivent s'assurer que chaque nouveau volontaire dispose de deux recommandations valides.
- Ils doivent s'assurer que les procédures de protection des enfants sont respectées pour les volontaires mineurs.
- Ils doivent s'assurer que le processus de recrutement de chaque volontaire est juste et transparent.
- Ils doivent s'assurer que les nouveaux volontaires reçoivent une présentation appropriée des consignes de sécurité propres à leur affectation.
- Ils doivent résoudre les conflits à l'amiable, et quand cela n'est pas possible, se référer au texte écrit par Oxfam sur la politique de résolution des conflits.
- Ils doivent informer les volontaires des différentes politiques existantes (par exemple comme celle-ci).
- Ils doivent s'assurer que le volontariat est effectué en accord avec la présente Charte de volontariat.

ANNEXE 5 : Charte de santé et de sécurité



(traduction page suivante)

Oxfam met un point d'honneur à protéger la santé et assurer la sécurité de tous ceux prenant part à son activité.

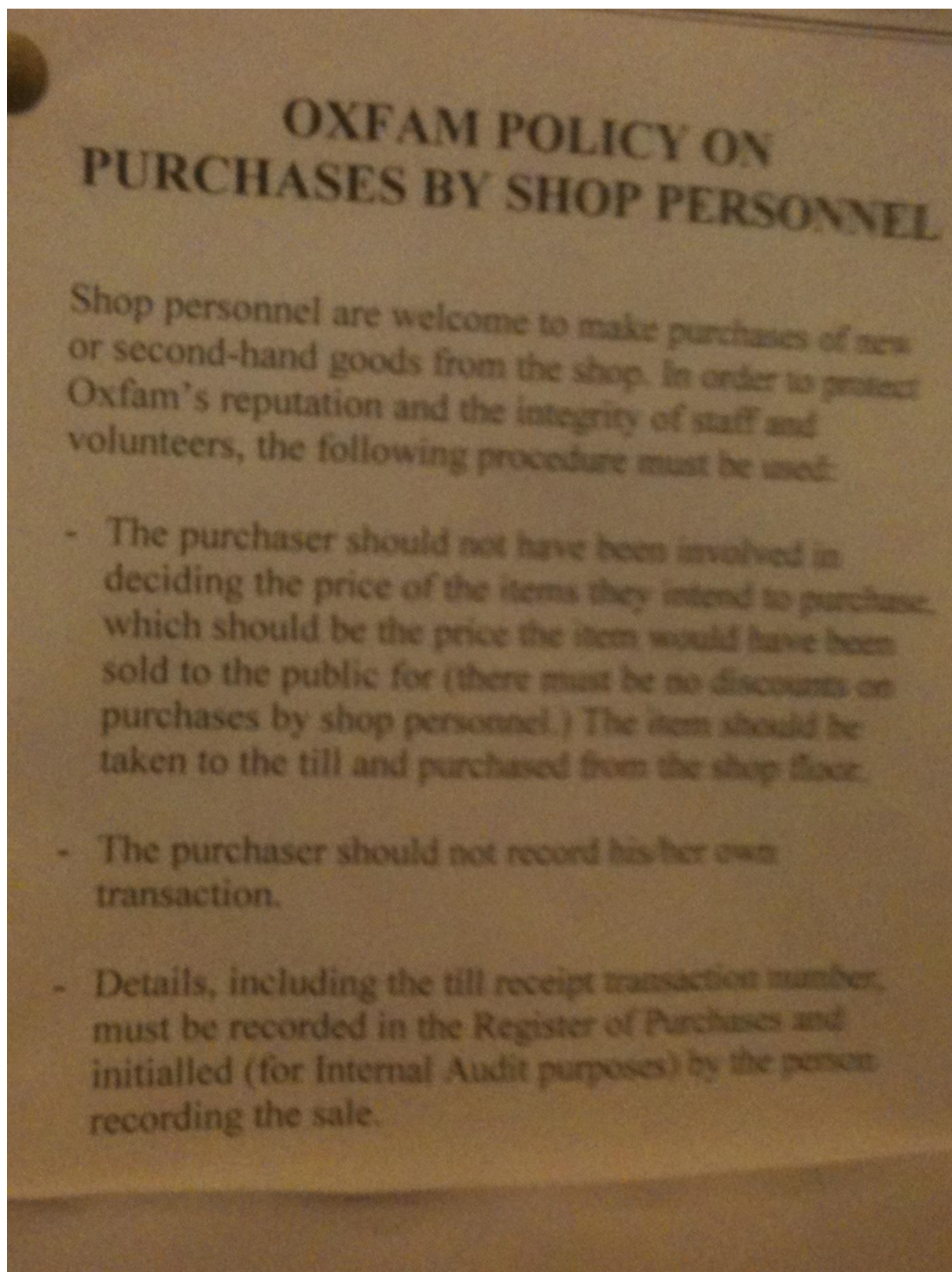
Oxfam a pour buts :

- D'identifier et contrôler les risques émanant de son activité, et de prévenir ses risques au moyen d'un programme d'amélioration continu.
- De fournir et maintenir un environnement de travail sain et sécurisé à ceux travaillant au service de la cause.
- De fournir les informations, consignes et formations nécessaires au respect de la présente charte.
- D'être en communication avec les volontaires à propos de la santé et de la sécurité au travail, dans el but de les encourager à faire part de leurs remarques et proposer leurs initiatives.
- De faire connaître le présente charte à tous les volontaires.

Dans l'objectif d'atteindre ces buts, Oxfam attend des volontaires :

- Qu'ils adoptent un comportement responsable envers eux même et les personnes affectées par leur travail en matière de santé et de sécurité.
- Qu'ils travaillent tous ensemble dans l'objectif de respecter les consignes énoncées de façon à maintenir un certain niveau de sécurité.
- Qu'ils rapportent le moindre problème (situations dangereuses, matériel défectueux, etc ...) qu'ils rencontrent sur leur lieu de travail.
- Qu'ils connaissent et agissent selon leurs responsabilités en matière de santé et de sécurité, come mentionné dans la présente charte. Cette charte peut être trouvée sur l'intranet d'Oxfam.

ANNEXE 6 : Charte concernant les achats par les membres du personnel

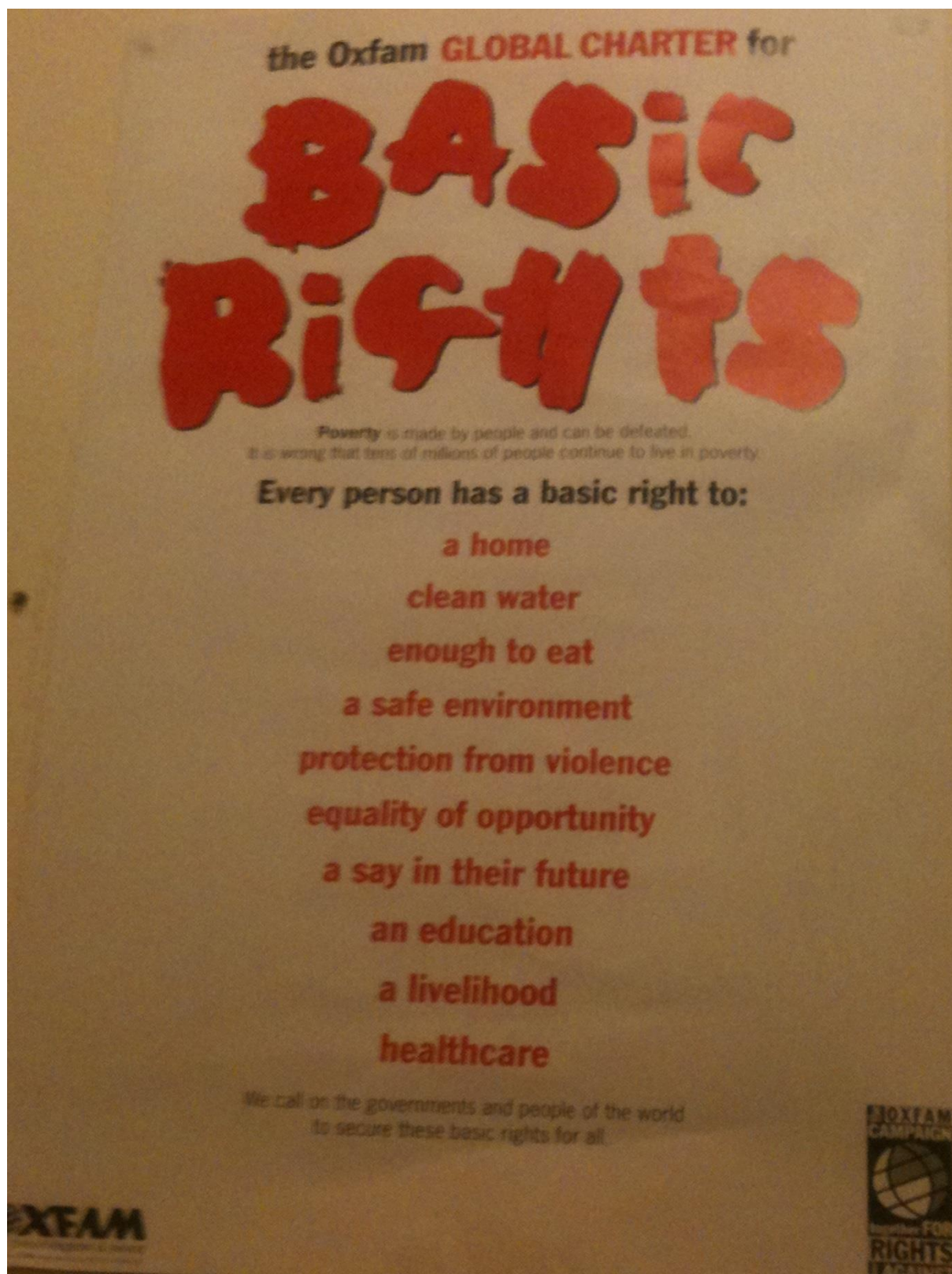


(traduction page suivante)

Le personnel est bien évidemment autorisé à effectuer des achats dans le magasin. Dans le but de préserver la réputation d'Oxfam ainsi que l'intégrité de la direction et des volontaires, les consignes suivantes doivent être respectées :

- La personne achetant le produit ne doit pas avoir été impliquée dans la détermination du prix de l'article qu'elle désire acheter. Ce prix doit être celui auquel il aurait été présenté au public (il ne doit y avoir aucune discrimination en matière d'achat par les membres du personnel). L'article en question doit être apporté en caisse et acheté depuis le magasin.
- L'acheteur peut enregistrer son propre achat.
- Les détails de la vente, incluant le ticket de caisse doivent être enregistrés dans le document prévu à cet effet, le registre des achats, dans le but d'Audits internes, par la personne effectuant la vente.

ANNEXE 7 : Charte globale d'Oxfam sur les droits fondamentaux



(traduction page suivante)

La pauvreté est créée par les gens, et peut être vaincue. Il n'est pas acceptable que des millions de personnes vivent encore dans la pauvreté.

Toute personne a le droit fondamental à :

- Un toit
- De l'eau potable
- Suffisamment à manger
- Un environnement sain
- Une protection contre la violence
- L'égalité des chances
- La possibilité de décider de leur futur
- L'éducation
- Gagner sa vie
- L'accès à la santé

LE RÔLE CLÉ DES VALEURS

Oxfam est une organisation non gouvernementale à vocation humanitaire. Elle intervient à travers le monde entier et vient en secours des populations qui en ont le plus besoin. Afin d'accomplir sa mission humanitaire, l'organisation a besoin de fonds. Elle tire ses revenus de la générosité des donateurs. Afin de rallier un nombre toujours croissant de personnes à sa cause, elle a adopté une stratégie qui lui est propre. Oxfam se veut fonctionner en cohérence avec son but humanitaire. C'est pourquoi son fonctionnement est défini par un système de valeurs. Ce sont ces valeurs qui, transmises à l'extérieur, lui permettent d'accroître ses recettes. Ces valeurs sont placées au cœur de l'organisation, et sont la pièce maîtresse de la réussite d'Oxfam.

Valeurs – Générosité – Volontariat - Organisation interne – Communication