



RÉPONSE MANAGÉRIALE aux recommandations de SONECOM suite à l'évaluation externe de la qualité de l'expertise d'Oxfam-Magasins du monde (OS3R1) – Plan DGD 2017-2021.

Commentaires généraux :

Ce travail avait pour but d'évaluer la dimension expertise (OS3R1) d'Oxfam-Magasins du monde au sein de son programme DGD 2017-2021. Sur base notamment de l'analyse de 3 études de ce programme, il a permis d'évaluer la manière dont ces études participent à alimenter le travail de réflexion / positionnement, à renforcer les capacités internes et à nourrir les campagnes et/ou le plaidoyer auprès de certains décideurs (politiques et/ou économiques). Ont également été examinés la dimension genre ainsi que la façon dont ces études contribuent à la visibilité et à la crédibilité d'Oxfam-Magasins du monde via des stratégies de diffusion adaptées. Oxfam-Magasins du monde accepte la plupart des recommandations formulées, dans l'objectif de continuer à proposer une expertise à la fois pointue, crédible et accessible, tout en étant encore plus qualitative, visible et impactante.

1) Renforcement de l'expertise

R1* :

Attention toutefois à ce que cette expertise ne se concentre pas uniquement dans les mains des chargés de recherche et de campagne. Pour ce faire, nous avons déjà relevé l'importance d'une part d'associer des représentants des publics visés au démarrage de l'étude lors de la formulation de son contenu et, d'autre part, de déterminer des stratégies de diffusion, également en interne, afin que l'expertise développée puisse être partagée.

Il semble également particulièrement important de planifier les études en amont, non seulement étude par étude (objectifs, public cible, stratégie de diffusion, etc.) mais également d'un point de vue global, afin de s'accorder au mieux d'une part sur la planification de travail de recherche des chargés de recherche et de campagne, et d'autre part sur les timings de diffusion et de mobilisation des études. Ceci afin qu'elles soient en accord avec les volontés stratégiques, mais aussi avec les ressources humaines à disposition.

Une autre piste peut également être explorée : la mobilisation d'un plus grand nombre de collaborateurs internes et/ou de bénévoles dans la rédaction des études (et analyses). Ceci permet de renforcer l'expertise d'un plus grand nombre de relais potentiels internes à l'organisation. Dans ce cadre, la recherche d'informations, le travail de rédaction et de positionnement constitueraient en soi une forme d'auto-formation des membres d'Oxfam-Magasins du monde. Recourir à une telle modalité peut présenter le risque d'une perte de la qualité si bien reconnue des études. Pour contrer ce risque, il s'avère alors nécessaire de mettre en place un système de « contrôle qualité » et/ou de déterminer des statuts de rédaction différents en fonction des types d'auteurs (est-ce qu'une recherche effectuée par des bénévoles peut témoigner de la position d'Oxfam-Magasins du monde dans son ensemble ?) : avis, opinion, zoom sur un exemple vécu, etc. Ce serait par contre peut-être l'occasion d'aller chercher d'autres profils de bénévoles, plus jeunes et de contribuer ainsi à une stratégie de rajeunissement des publics d'Oxfam.

Réponse managériale : OMDM accepte **partiellement** la recommandation. Chez Oxfam-Magasins du monde, la coordination du travail de recherche est confiée à deux chargé.es de recherche et de campagnes qui réalisent une bonne partie de ce travail et répartissent le reste dans d'autres équipes (EduAction et Partenariat particulièrement). L'implication des autres départements se fait donc en fonction des besoins liés aux sujets abordés et aux capacités et compétences des personnes. De même pour la participation de représentant-es des publics visés au démarrage de l'étude. Nous testons actuellement une méthode participative au travers d'un comité de campagne qui réunit des personnes clés de différents départements ainsi que des bénévoles. Concernant la planification des études en amont, cette recommandation est déjà mise en œuvre et sera systématisée.

Actions clés	Responsabilité	Echéance
A partir de fin 2021 des bénévoles seront impliqués dans la construction de la campagne, en lien avec l'étude produite fin 2021. Cette action fait office de phase d'essai, et sera évaluée pour la fin de 2022 afin d'améliorer ou changer le processus.	Chargé-e-s de recherche et campagne	Octobre 2021 – fin 2022

Association et implication des publics visés au démarrage de l'étude de décembre 2021 afin de mesurer la possibilité de mettre en œuvre cette recommandation à l'avenir.	Chargé-e-s de recherche et campagne	Décembre 2021
Amélioration de la stratégie de diffusion des analyses et études.	Directrice Impact, chargé-e-s de recherche et campagne et service communication	Fin janvier 2022
Des membres du département IMPACT sont impliqués dans la rédaction des études et analyses. D'autres membres de départements seront appelés également à y contribuer dans la mesure de leurs capacités (tant en termes de temps de travail que de compétences).	Département IMPACT	Tout au long du programme
Meilleure planification des sujets et du timing de publication des analyses et études en amont.	Chargé.es de recherche et campagne + directrice IMPACT	Début janvier 2022 et tout au long du programme

R2* :

Dans la mesure du possible, l'équipe d'évaluation **recommande de privilégier l'internalisation des études**. En effet, au-delà des avantages précités concernant le plaidoyer politique au sens strict, la réalisation des études par des chargés de recherche et de campagne, actifs au sein de l'organisation et suivant le processus (depuis la réalisation des études jusqu'à leur diffusion, en passant par le développement d'autres supports de partage de l'information) permet une meilleure appropriation des informations compilées, ne serait-ce que par les échanges inter-personnels. Les études réalisées ainsi sont d'autant plus cohérentes avec l'expertise déjà compilée par Oxfam-Magasins du monde, plus en phase avec les attentes des bénévoles et pertinentes au regard des défis que l'organisation doit relever.

En ce sens, soulignons l'importance de continuer à lier la recherche avec les volets sensibilisation et actions de terrain. Si les succès sont jusqu'à présent mitigés, utiliser les études pour faciliter les liens entre les départements campagne et commercialisation afin de proposer des alternatives concrètes aux consommateurs n'en rend que plus cohérente et efficace l'action de l'organisation.

Attention, ce n'est pas parce que l'équipe d'évaluation suggère de conserver la rédaction des études en interne que cela signifie que les équipes d'Oxfam ne peuvent mobiliser leurs réseaux et l'expertise développée par d'autres acteurs. Ce qui est par ailleurs vivement conseillé pour les raisons déjà évoquées.

Réponse managériale : OMDM accepte **totalem**ent la recommandation. Nos études ont une double visée interne et externe. L'essentiel du travail de recherche vient nourrir l'expertise des chargé.es de recherche et de campagne (interne) et sert de matériau de base pour tout le travail de sensibilisation auprès des publics de 1^e et de 2^e ligne (externe), notamment lors des campagnes annuelles. Nous souhaitons cependant garder la possibilité d'externaliser ce processus lorsqu'il fait sens, e.g. commander une étude pour laquelle nous n'avons pas les compétences en interne (on peut citer par exemple la volonté de travailler sur l'empreinte carbone de nos produits de commerce équitable, thématique pour laquelle il est nécessaire de recourir à des spécialistes). Notre ancrage parmi de nombreux réseaux nous permet également de rencontrer des expert-es dont le travail peut inspirer les chargé.es de recherche et de campagnes qui ont alors l'opportunité de proposer des collaborations pertinentes pour le développement de nos thématiques.

Actions clés	Responsabilité	Echéance
L'internalisation des études reste privilégiée et sera réalisée par les chargé.e-s de recherche et de campagne.	Chargé.es de recherche et campagne+ directrice IMPACT	Tout au long du programme
Pour des sujets techniques relevant d'une expertise plus avancée, les études pourront être externalisées ou des co-crétions d'étude avec des partenaires seront envisagées, notamment dans le cadre du nouveau programme commun nous alliant à trois organisations ayant des expertises précises et complémentaires (le CNCD-11.11-11, le Monde selon les femmes et le CETRI) (voir recommandation 3).	Chargé.es de recherche et campagne + directrice IMPACT	Tout au long du programme

R3* :

En ce qui concerne la planification et le choix des thématiques traitées, l'équipe d'évaluation relève deux pistes de réflexion :

- L'implication des bénévoles et acteurs de terrain dans la préparation de l'étude (thème, objectifs, enjeux, etc.) afin que les études puissent directement répondre aux besoins du terrain et gagnent en potentiel de diffusion auprès de ces publics ;
- La planification des études selon les opportunités existantes : co-construction, co-diffusion, recherche de formats originaux, etc. Notamment en collaboration avec des étudiants de Hautes Ecoles, d'écoles artistiques, de journalistes,... Ces opportunités étant à rechercher activement

Réponse managériale : OMDM accepte **partiellem**ent la recommandation. L'implication des bénévoles dans le processus de construction de campagne sera évaluée en 2022. Cela permettra de travailler plus en détails les modalités de leur implication future dans la préparation des études. Nous prévoyons d'impliquer des acteurs de terrain en se coordonnant avec d'autres associations, des partenaires des Sud. L'harmonisation des calendriers éditoriaux des associations partenaires du programme DGD devrait nous permettre de gagner en potentiel de diffusion. Nous prévoyons aussi de développer ce travail avec le monde universitaire.

Actions clés	Responsabilité	Echéance
Une évaluation de l'implication des bénévoles sur la campagne 2022 sera établie afin de tirer les meilleures pratiques pour le futur.	Chargé·e-s de recherche et campagne avec le groupe de travail de campagne	Fin 2022
Une harmonisation des calendriers éditoriaux sera réalisée avec les associations partenaires du programme DGD. Il est envisageable de laisser des espaces ouverts pour des préfaces ou post-face de la part de nos partenaires.	Chargé.es de recherche et campagne + directrice IMPACT	Tout au long du programme
Créer une base de données/réseau de contacts au sein du monde universitaire autour de nos thématiques de recherche.	Chargé.es de recherche et campagne	Fin 2022

2) Perspective genre

R4* :

Travailler par des zooms avec des encarts dédiés afin de faire ressortir de manière plus claire la dimension genrée d'une problématique traitée. Le même type d'approche peut être développé pour autres thématiques transversales comme par exemple l'environnement.

Attention, ce n'est pas parce que l'on travaille par focus sur la question du genre que celle-ci doit être évacuée du reste de l'analyse. C'est par contre un bon moyen de mettre en évidence une problématique qui n'est pas toujours directement perçue par le lecteur.

En ce qui concerne le genre (et les autres problématiques transversales potentielles), y faire également référence directement dans la méthodologie afin que les lecteurs soient conscients qu'il s'agit d'un point d'attention conservé durant la recherche et la rédaction de l'étude.

Même si une attention soutenue est apportée à la problématique de genre, celle-ci n'est pas ou rarement le sujet central de l'analyse des études qui traitent d'abord du commerce durable. Pour correspondre au mieux à la réalité de l'objectif du programme d'Oxfam-Magasins du monde, il est donc recommandé de ne pas définir la question de genre sous forme de résultat central, comme ce fut le cas dans le R1 de l'OS3 du programme 2016-21, mais de souligner plutôt la transversalité de cette préoccupation dans l'analyse

Réponse managériale : OMDM accepte **totalemment** la recommandation. La dimension genre ne sera plus mentionnée comme un résultat spécifique de plaidoyer mais sera intégrée transversalement à l'ensemble des résultats du nouveau programme. Plus spécifiquement dans deux dimensions du plaidoyer : les analyses et études ainsi que les événements de diffusion. Nous travaillerons avec des grilles d'évaluation « genre » créées en coordination avec les membres du programme commun pour assurer une harmonisation du traitement de la thématique genre dans nos activités et productions.

Actions clés	Responsabilité	Echéance
Des grilles d'évaluation « genre » seront formulées pour vérifier l'intégration spécifique et transversale du genre dans les études et analyses produites entre 2022 et 2026.	Chargé-e-s de recherche et campagne	Tout au long du programme
Un indicateur relatif au genre a été intégré dans le programme DGD permettant de quantifier le nombre d'études et analyses qui intègrent le genre de manière spécifique et ou transversale.	Chargé-e-s de recherche et campagne	Tout au long du programme

3) Reconnaissance de l'expertise

<p>R5* :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Maintenir les détails concernant la méthodologie de recherche, peut-être prévoir un template « systématique » avec sources, références, méthodologie, biais-limites, etc. ce qui permet de contrer en partie le fait qu'il s'agisse d'études rédigées par une ONG et favorise la possibilité de sortir de ce cercle particulier. → Continuer l'impulsion déjà commencée de réaliser des résumés exécutifs de façon systématique → Continuer aussi à chercher de nouveaux formats innovants et variés, non seulement au niveau des outils de campagne mais aussi pour les autres études n'étant pas destinées à devenir des campagnes. → Rechercher la manière de diversifier plus encore l'utilisation des résultats des études, en plus d'un autre objectif principal, comme par exemple une étude préparatoire à une campagne qui peut sur certains aspects répondre à un besoin organisationnel interne ou qui peut définir un élément de plaidoyer à l'adresse du secteur privé, etc. Ceci afin de renforcer l'efficacité du programme et rencontrer mieux la ToC sur laquelle il est basé et qui met en évidence la diversité des publics à cibler 		
<p>Réponse managériale : OMDM accepte totalement la recommandation. Les recommandations proposées s'inscrivent dans la continuité de ce que nous faisons déjà. Nous allons donc systématiser l'écriture de résumés exécutifs, maintenir la mention systématique de la méthodologie des études, et nous continuons l'exploration de formats originaux de diffusion de nos contenus (podcast, vidéos réseaux sociaux, approche « storytelling / microlearning », etc).</p>		
Actions clés	Responsabilité	Echéance
Un résumé exécutif sera systématiquement intégré aux études.	Chargé-e-s de recherche et campagne	Tout au long du programme
La méthodologie de recherche restera systématiquement détaillée.	Chargé-e-s de recherche et campagne	Tout au long du programme

De nouveaux formats seront explorés pour vulgariser les contenus de nos analyses et études (à travers la stratégie de diffusion et selon les publics ciblés).	Département IMPACT	Tout au long du programme
Un template explicitant la méthode pour chaque étude sera créé.	Chargé-e-s de recherche et campagne	Tout au long du programme

<p>R6* :</p> <p>Éventuellement visiter des sites qui présentent de manière plus systématique leurs publications/études : site du CETRI qui, notamment, présente les études sous le visuel qu'elles ont en format papier (avec des pages qui se tournent, en général plus attrayant à lire sur écran qu'un déroulé vertical, ce qui est le cas actuellement), le site du GRIP (Groupe de recherche et d'information sur la paix) qui consacre une rubrique principale clairement destinée aux publications et une classification claire par type de publications, ou le site du CRISP (Centre de recherche et d'information socio-politique) où les publications sont une rubrique centrale.</p> <p>Autre possibilité : créer un site séparé pour les études auquel on arrive directement à partir d'un lien sur le site d'Oxfam-Magasins du monde. Cette formule permet de donner de l'ampleur à cette activité, permettant éventuellement d'accompagner la présentation de l'étude d'informations complémentaires : contexte de l'étude, un mot sur les auteurs, une description des partenaires associés, etc. Cette manière de faire a été utilisée par l'ARES où des groupes d'universitaires chargés d'études en appui de la politique de coopération ont travaillé des thèmes particuliers et publié énormément d'études sur ces thèmes : exemple le groupe Acropolis sur « Aid effectiveness in fragile states » coordonné par Emmanuel KLIMIS des Facultés de St Louis : ce site spécifique semble avoir été supprimé depuis (ce programme s'est terminé en 2016 si mes souvenirs sont exacts).</p>		
<p>Réponse managériale : OMDM accepte partiellement la recommandation. Nous ne souhaitons pas à l'heure actuelle créer un nouvel outil séparé pour la publication de nos études car nous pensons que notre stratégie de diffusion doit être surtout liée à des moments clés, comme de l'évènementiel ou d'autres formats. Nous continuerons à publier nos études sur notre site internet dans la rubrique dédiée à cet effet et nous nous inspirerons des sites en question. Il existe aussi au sein du réseau Oxfam des sites dédiés à la publication de recherches produites en interne. Nous pourrions envisager une diffusion par ce biais-là, notamment quand des ressources seront disponibles pour des traductions (ex. en anglais).</p>		
Actions clés	Responsabilité	Echéance
Les sites cités seront consultés pour s'inspirer de méthodes existantes et améliorer la visibilité de nos recherches.	Département IMPACT	2022

4) Théorie du changement

R7* :

Travail de redéfinition des objectifs du programme, permettant de valoriser le travail d'expertise « à visée interne ». Redéfinition qui semble s'être correctement amorcée dans le nouveau programme DGD puisque la nouvelle formulation, même si elle est toujours relative à des actions de plaidoyer, permet beaucoup plus d'intégrer la richesse des apports des études réalisées par Oxfam-Magasins du monde : « Les OSC renforcent leur pouvoir d'action en approfondissant leur expertise et actions »
 Au-delà de ce travail de redéfinition, il convient également de se pencher sur la question du plaidoyer à l'égard des acteurs économiques et plus globalement des acteurs privés (porte d'entrée potentielle : les acteurs privés participant au réseau « The shift » par exemple). Ces publics-cibles étant, nous avons pu le voir, moins souvent directement visés par les études menées.

Réponse managériale : OMDM accepte **totalem**ent la recommandation. La théorie du changement proposée à la DGD pour le nouveau-programme 22-26 a été repensée au regard de l'utilisation de l'expertise par les membres du programme commun. Pour certains, c'est un usage interne qui vient nourrir le travail de campagne et de sensibilisation, pour d'autres ce sont des outils de plaidoyer. Les deux démarches sont complémentaires et se retrouvent plus clairement désormais dans le document. La formulation choisie pour le résultat portant sur l'expertise est : « les OSC renforcent leur pouvoir d'influence et d'action en approfondissant et actualisant leurs expertises sur les enjeux des ODD de façon continue ». Nous avons également défini un nouveau résultat portant sur la diffusion auprès des acteurs et actrices clés pour le travail de plaidoyer (responsables politiques, monde académique, diffusion dans le secteur de la coopération, acteurs publics et privés ainsi que les médias).

Actions clés	Responsabilité	Echéance
L'étude 2021 et la campagne 2022 ciblent les acteurs privés.	Chargé·e·s de recherche et campagne	2022-2023