

RÉPONSE MANAGÉRIALE aux recommandations du COTA suite à l'évaluation de l'impact de l'action d'Oxfam sur ses publics de premières et deuxièmes lignes année 3.

Commentaires généraux :

Les conclusions et leçons à tirer de cette évaluation sont globalement très positives quant à la stratégie menée dans le cadre de notre programme et plus spécifiquement notre OS2. Cependant, il apparaît également qu'un certain nombre d'améliorations pourraient être apportées.

<p>Recommandation : Comme lors de la première année d'évaluation, nous constatons que certaines « portes d'entrée » semblent sous-investies (événements sportifs par exemple). La question de la diversification de l'accès à Oxfam pour ses sympathisants reste posée, mais elle ne représente pas forcément un absolu : Oxfam pourrait aussi choisir de consolider encore ces canaux (en repensant le concept de ses magasins, en consolidant sa communication), afin d'en faire des « portes d'entrée » encore plus solides vers l'organisation.</p>		
<p>Réponse managériale OMDM: OMDM accepte la recommandation. Nos magasins représentent en effet la principale porte d'entrée pour nos sympathisants. Nous pensons pouvoir petit à petit développer d'autres portes d'entrée, notamment via les réseaux sociaux mais également via la campagne CDCE (OS3R3), en agissant au niveau des communes et des entreprises en faveur du commerce équitable.</p>		
Actions clés	Responsabilité	Echéance
1. OMDM va augmenter sa présence sur les réseaux sociaux (Instagram, Facebook, Twitter principalement)	Service Communication	Fin 2021
2. OMDM va faire la promotion de l'action « Fair Trade at Work ».	La coordination de la campagne CDCE et les associations partenaires (OMDM, MMH, FTBelgium) (département Réseau)	En cours, travail continu sur le long terme. Sera intégré au prochain programme DGD
3. OMDM va renforcer la sensibilisation autour du commerce équitable dans ses magasins selon la stratégie PPP (partenaire, projet, politique), afin de renforcer le sens de l'achat et d'avoir un meilleur impact sur ses publics.	Département Réseau / Département Parca-Commu-EduAction	Travail continu sur le long terme
<p>Réponse managériale OSOL: OSOL accepte la recommandation. Nous devons continuer de renforcer nos campagnes « en ligne » afin de nous ouvrir à de nouveaux publics jeunes plus diversifiés. Nous devons également améliorer nos campagnes dans nos magasins de 2^{ème} main pour en faire une des portes d'entrée plus régulières et plus efficaces.</p>		
Actions clés	Responsabilité	Echéance

1. Développement d'une campagne « lead generation » sur les réseaux sociaux pour obtenir de nouveaux supporters/followers	Groupe de travail du département Public Engagement	Début 2021
2. Renforcement de notre travail de rayonnement de nos campagnes autour de nos magasins de 2 ^{ème} main via l'amélioration des formations des bénévoles.	Collaboration entre le département Public Engagement et le département 2 ^{ème} main	En cours, travail continu.

Recommandation : En lien avec la recommandation précédente, il apparaît important pour Oxfam de pouvoir démontrer aujourd'hui que son **offre citoyenne et bénévole est variée, et que ses sympathisants s'engagent, pour la plupart, dans plusieurs activités**. Cela pourrait se traduire, en termes de communication, par un travail de **valorisation des « parcours d'engagement » des bénévoles et par une clarification de l'offre destinée aux citoyens** (quelles actions proposons-nous, en quoi permettent-elles d'incarner nos thématiques de travail, en quoi sont-elles complémentaires les unes des autres, etc.).

Réponse managériale OMDM : OMDM accepte la recommandation. Dans le cadre du prochain programme DGD 2022-2026 et de notre plan stratégique 2030, nous prévoyons de nouvelles « portes d'entrée » aux personnes voulant s'engager bénévolement avec OMDM. Le nouveau « parcours d'engagement » des bénévoles au sein d'OMDM a été conçu pour toucher de nouveaux publics, tant au niveau de l'âge (dans l'idée de rajeunir notre public de bénévoles) qu'au niveau des formes d'actions (diversifier les modes d'engagement).

Actions clés	Responsabilité	Echéance
1. OMDM va mettre en œuvre le parcours d'engagement défini par le plan stratégique 2030	Département Réseau / Service EduAction	Travail à long terme en continu (programme 2022-2026)

Réponse managériale OSOL : OSOL accepte la recommandation. Nous finaliserons d'ici la fin du programme notre nouvelle stratégie « jeunes » et notre stratégie de communication pour améliorer à long terme l'engagement de nos supporters. On vise à établir une offre sur base des intérêts de chaque individu.

Actions clés	Responsabilité	Echéance
1. Nouvelle stratégie « Jeunes » et de communication	Département Public Engagement	Finalisation en 2021 pour mise en place dans le prochain programme DGD.

Recommandation : Oxfam doit maintenant « transformer l'essai » sur les thématiques de la justice fiscale et des modèles agricoles durables, en poursuivant son travail d'information sur le sujet et en parvenant à démontrer l'importance de ces sujets dans l'évolution de nos modèles de société, aux côtés des grands enjeux « médiatiques » que sont, par exemple, le climat et les migrations.

Réponse managériale OMDM : OMDM accepte la recommandation. Depuis plusieurs années, nous construisons une vision systémique des problématiques soulevées dans nos campagnes. Nous souhaitons approfondir cette dimension globale pour mettre en avant l'ensemble des thématiques impactantes sur un sujet donné.

Actions clés	Responsabilité	Echéance
1. Lors de chaque construction de campagne, OMDM va définir plus formellement et précisément l'ensemble des thématiques à relier à l'objet de la campagne.	Département Parca-Commu-EduAction	A partir de 2021
2. Lors des formations, OMDM va présenter plus formellement (explicitement) et précisément les liens entre ses thématiques de base, les crises liées au climat ou aux migrations, la justice fiscale et le modèle agricole durable.	Département Parca-Commu-EduAction	À partir de 2021
Réponse managériale OSOL : OSOL accepte la recommandation. Pour chaque outil de Public Engagement (communication, campagne, formations) nous construisons une vision systémique de nos problématiques. Nous continuerons à approfondir cette dimension globale.		
Actions clés	Responsabilité	Echéance
1. Dans la construction de nos prochaines campagnes (climat comme thématique centrale) nous insisterons sur cette vision systémique et ferons les liens avec ces thématiques.	Service Education et Campagnes	De façon continue en 2021
Recommandation : Afin de renforcer les comportements « citoyens » de ses publics-cible, Oxfam gagnerait à mettre l'accent sur les types de comportements qui ont le moins progressé entre l'année 1 et l'année 3 de l'évaluation, pour peu qu'elle puisse réellement avoir une influence dessus. Il nous semble que faire campagne pour encourager l'engagement concret (bénévole notamment) est le levier qu'Oxfam est le plus à même d'actionner aujourd'hui.		
Réponse managériale : OMDM accepte la recommandation. Encourager l'engagement concret des citoyens fait partie de nos objectifs. Cet engagement devrait davantage laisser la place à des moments de formation, de réflexion et de mise en action sur les grandes thématiques de notre mouvement et sur les outils proposés pour agir. Il nous semble important également de prévoir une meilleure reconnaissance des bénévoles dans leur contribution au mouvement.		
Actions clés	Responsabilité	Echéance

OMDM va présenter sur son site internet et sur les réseaux sociaux des actions « clefs sur porte » dans le cadre du programme 2022-2026, de manière à mieux les faire connaître auprès de ses publics et à susciter plus d'engagement.	Service Communication	2022-2026
OMDM va participer à un ou plusieurs événements proposant des alternatives de consommation, en partenariat avec d'autres associations.	Département Réseau (formation-sensibilisation) + Département Parca-Commu-EduAction	A partir de 2021
Réponse managériale OSOL : OSOL accepte la recommandation. Encourager l'engagement concret des jeunes fait partie des priorités de notre département Public Engagement. Nous voulons développer plus d'opportunités pour les jeunes bénévoles de s'engager concrètement dans nos activités.		
Actions clés	Responsabilité	Echéance
1. Développer un programme de formation pour soutenir les jeunes qui veulent s'engager concrètement comme bénévoles	Service Education et Campagnes	2021
2. Augmenter la participation des jeunes en co-construisant une partie de nos activités	Service Education et Campagnes	2021 et pendant le programme 22-26
Recommandation : Il serait pertinent pour OS et OMDM de chercher à maintenir ces niveaux de compréhension pour les thématiques où ils sont le plus haut, et de chercher à les améliorer sur les autres thématiques, plutôt que de systématiquement chercher à les améliorer.		
Réponse managériale OMDM : OMDM accepte la recommandation. Nous pensons qu'il faut continuer à travailler sur nos thématiques de base. En effet, la crise du Covid-19 risque de provoquer un repli sur soi, une tendance à « se protéger » de l'extérieur qui peut nuire aux gestes de solidarité internationale. Il s'agira de montrer que dans un monde globalisé, on ne peut s'en sortir tout seul, qu'il faudra continuer à lutter ensemble pour un monde plus équitable et durable.		
Actions clés	Responsabilité	Echéance

<p>OMDM va réaliser de nouveaux outils de base pour sensibiliser le public à la solidarité internationale et au commerce équitable comme levier de transition écologique et sociale dans le cadre du programme 2022-2026</p>	<p>Département Parca-Commu-EduAction</p>	<p>2022-2026</p>
<p>OMDM va renforcer la sensibilisation autour du commerce équitable dans ses magasins selon la stratégie PPP (partenaire, projet, politique), afin de renforcer le sens de l'achat et d'avoir un meilleur impact sur ses publics.</p>	<p>Département Parca-Commu-EduAction</p>	<p>A partir de 2021</p>
<p>Réponse managériale OSOL : OSOL n'accepte pas la recommandation. Les thématiques mises en avant dans l'OS2 doivent être couvertes par nos campagnes de manière générale afin que notre public ait une meilleure compréhension de ces enjeux. L'évaluation en année 3 nous montre que c'est le cas en moyenne sur nos thématiques. Dans notre nouvelle stratégie nous avons fait le choix de continuer à travailler sur la thématique prioritaire des inégalités et de la justice climatique (et pas spécifiquement sur les thématiques identifiées comme « plus basses » dans l'année 3, telle que la justice fiscale, même si c'est un élément important de notre narratif « global » qui ne sera donc pas totalement mis de côté).</p>		
<p>Actions clés</p>	<p>Responsabilité</p>	<p>Echéance</p>
<p>1. Développement de formations et d'outils à destination des jeunes (en priorité) sur ces thématiques.</p>	<p>Service Education et Campagne</p>	<p>Fin 2021</p>

Recommandation : Pour la troisième et dernière collecte des données de cette évaluation, prévue en 2021, nous recommandons à Oxfam d'identifier en amont, des profils de personnes à même de participer à des entretiens individuels et/ou à des focus-groupes, et de s'assurer de la motivation de ces personnes à le faire. Nous recommandons également une plus grande implication des personnels concernés dans l'organisation de ces séquences, qui représentent un maillon essentiel de la chaîne évaluative qualitative et « orientée changement » qui structure cette évaluation d'impact en continue.

Réponse managériale : OMDM accepte, en tenant compte de la réalité, la recommandation. Pour favoriser les échanges, nous voulions continuer et amplifier notre stratégie actuelle de rencontres d'ici à la fin de notre programme. Cependant l'actualité (COVID) a mis un frein à nos ambitions. Nous souhaitons également travailler à une meilleure capitalisation des expériences et pratiques échangées. Mais au vu de l'actualité « COVID », nous devons probablement trouver avec COTA des manières de mettre en place ces feedbacks autrement que par l'intermédiaire classique des focus groupes.

Actions clés	Responsabilité	Echéance
1. OMDM demandera lors des formations et des événements (même virtuel) si les personnes présentes sont prêtes à participer à un focus groupe ou à un moment d'échanges à propos de l'évaluation de notre programme	Réseau + Parca-EduAction	Fin 2020

Réponse managériale OSOL : OSOL accepte en partie la recommandation. Nous devons retravailler nos systèmes d'évaluation interne pour améliorer les feedbacks et leur utilisation pour nous évaluer. Nous devons également systématiser la demande de participation à des évaluations/feedbacks de la part de notre public cible. Mais au vu de l'actualité « COVID », nous devons probablement trouver avec COTA des manières de mettre en place ces feedbacks autrement que par l'intermédiaire classique des focus groupes.

Actions clés	Responsabilité	Echéance
Amélioration de nos systèmes d'évaluation interne (entre autres en régularisant et automatisant ces process).	Service Education et Campagnes	Fin 2020
Identification des lieux/événements propices à l'organisation de focus groupes.	Service Education et Campagnes	Fin 2020

Demander systématiquement dans nos questionnaires d'évaluation des formations, d'événements, si la personne qui complète le questionnaire est prête à participer à un focus groupe à propos de l'évaluation de notre programme	Service Education et Campagnes	Fin 2020
<p>Recommandation : Pour tenter de répondre au mieux à ces attentes, Oxfam gagnerait à bien clarifier auprès de ses sympathisants la façon dont s'organisent les entités qui composent le mouvement. En termes d'orientation générale, l'organisation gagnerait à clarifier son degré d'engagement local, ici en Belgique, et son positionnement au sein de la mouvance de lutte contre les changements climatiques et leurs effets. De plus, il semble que la proposition d'Oxfam en matière de commerce équitable gagnerait également à être clarifiée, et ce dans toutes ses dimensions.</p>		
<p>Réponse managériale OMDM : OMDM n'accepte pas la recommandation de clarification d'organisation du mouvement Oxfam en Belgique, car cette situation est encore « changeante » et risque d'évoluer encore au cours des prochaines années. Par contre, nous acceptons la recommandation de clarifier notre positionnement au sein de la mouvance de lutte contre les changements climatiques et leurs effets, en rejoignant différentes plateformes nées dans le contexte de l'après-Covid-19.</p> <p>Concernant la clarification de notre offre équitable, nous travaillons tous les jours à pousser les standards du commerce équitable le plus loin possible dans le but que les dimensions économiques, sociales, culturelles et environnementales de nos produits soient exemplaires !</p>		
Actions clés	Responsabilité	Échéance
1. OMDM rejoint certaines plateformes nées dans le contexte post Covid-19, en vue de renforcer la transition écologique et sociale	Département Parca-CommuEduAction	En cours
2. OMDM mettra mieux en valeur les impacts positifs de ses produits et du commerce équitable en général, notamment dans les magasins, via les réseaux sociaux et le site internet.	Département Parca-Commu-EduAction	Travail continu sur le long terme
<p>Réponse managériale OSOL : OSOL n'accepte pas la recommandation de clarification d'organisation du mouvement Oxfam en Belgique, car cette situation est encore « changeante » et risque d'évoluer encore au cours des prochaines années. Par contre, nous acceptons la recommandation sur la</p>		

nécessité de continuer à communiquer sur notre positionnement au sein de la mouvance de lutte contre les changements climatiques et leurs effets (travail avec la Coalition Climat et autres organisations du réseau).		
Actions clés	Responsabilité	Echéance
Continuer notre travail au sein de la Coalition Climat	Service Education et Campagne	Fin de ce programme + prochain programme DGD.
Recommandation : Il semble donc que pour répondre à ces attentes, Oxfam devrait revoir la façon dont elle articule ses différentes thématiques de travail (donner à voir un message holistique et une vision de société globale, dans laquelle les thématiques traitées se croisent et s'autoalimentent de manière claire), tout en veillant à conserver un message simple et accessible et à transmettre toutes les informations attestant des résultats de son action, et de sa bonne utilisation des moyens à sa disposition.		
Réponse managériale OMDM : OMDM accepte la recommandation. Le commerce équitable s'inscrit complètement dans cette vision holistique d'une transition écologique et sociale, tant ici, dans les pays du Nord, qu'au Sud. Le concept d'économie du donut renforce notre message holistique et permet de ne pas oublier les pays du sud dans la Transition écologique et sociale.		
Actions clés	Responsabilité	Echéance
1. OMDM mettra mieux en valeur les impacts positifs (notamment au niveau de l'environnement) de ses produits et du commerce équitable en général, notamment dans les magasins, via les réseaux sociaux et le site internet.	Département Parca-Commu-EduAction	Travail continu sur le long terme
2. OMDM vulgarise le concept d'économie du donut et participe à la création de « donut lab » en Belgique.	Département Parca-Commu-EduAction	2020/2021
Réponse managériale OSOL : OSOL accepte cette recommandation. Nous voulons continuer à mettre en avant notre vision systémique en simplifiant et vulgarisant parfois les messages de base pour rendre la société dans son ensemble (et l'entremêlement des thématiques) plus compréhensible pour notre public.		
Actions clés	Responsabilité	Echéance

1. Mettre en place notre nouvelle stratégie 21-27 avec la « Justice Economique » au centre, au sein de laquelle plusieurs dimensions sont mises en avant et reliées entre elles (Food/textile, Gender, Climate/transition).	Département Public Engagement	2021-2027
Recommandation : Il semble que la structure du bénévolat au sein d'Oxfam pourrait être repensée, en créant une offre bénévole plus claire, mieux imbriquée avec l'action salariée, et structurée autour de « trajectoires bénévoles », qui se matérialiseraient par des parcours de formation, l'accompagnement à l'utilisation d'outils pédagogiques et andragogiques innovants, la possibilité d'exercer un bénévolat « d'expertise », etc.		
Réponse managériale : OMDM accepte la recommandation. Nous souhaitons mieux présenter notre offre de bénévolat jeune et adulte et travaillons à des modules de formation innovants ouvert au grand public.		
Actions clés	Responsabilité	Echéance
1. OMDM reformule son offre de bénévolat et la présente sur son site internet	Service Formation / Réseau	Fin 2021
2. OMDM continue à travailler à une offre de formations attractives et diversifiées et y renforce l'accès au grand public.	Service Formation / Réseau	Fin 2021
Réponse managériale OSOL : OSOL accepte partiellement cette recommandation. Le suivi des bénévoles adultes (recrutement, rétention, formation, ...) sera regroupé au sein du département Public Engagement dans notre nouvelle structure et sera d'application dans le prochain plan DGD. En attendant cela, nous continuerons à développer, dans l'OS2, une offre de formation claire et adaptée à leurs besoins, entre autres avec pour objectif de mieux répondre aux besoins du profil des bénévoles + jeunes). Le suivi des bénévoles jeunes doit être amélioré par le service Education et Campagnes afin de proposer une offre plus diversifiée et plus claire.		
Actions clés	Responsabilité	Echéance
Développement formations pour les jeunes.	Service Education et Campagne	Fin 2021
Développement de formations pour bénévoles adultes dans nos magasins.	Service Education et Campagne et départements RH et 2 ^{ème} main.	Prochain programme DGD.

Recommandation : Dans l'optique, notamment, de contribuer au renouvellement de sa base militante, Oxfam devrait accorder une **attention particulière aux jeunes**, dont l'envie d'engagement a été récemment mise en lumière par les mobilisations autour du climat. Il faudrait pour cela leur proposer une **offre d'engagement qui soit concrète et locale, facilement accessible et compréhensible, et appuyée sur des outils dynamiques et innovants, notamment numériques**. Les jeunes, comme les autres publics d'Oxfam, devraient également être **mieux informés sur les résultats des actions menées**, et sur l'utilisation des fonds, afin de renforcer leur confiance dans l'organisation et leur envie de contribuer à son projet de société.

Réponse managériale OMDM : OMDM accepte la recommandation. Nous avons revu notre stratégie de mise en action des jeunes avec OSOL et OWW pour le projet Oxfam-en-Action pour être plus efficient (ouverture vers d'autres mouvement et individus, actions ponctuelles et formations).

Dans le cadre de l'élaboration du prochain programme DGD, OMDM veut renforcer l'accompagnement des jeunes de l'enseignement technique et professionnel. Par ailleurs, pour rebondir sur l'intérêt des jeunes sur les questions climatiques, OMDM veut créer des partenariats entre les JM (Jeunes Magasins Oxfam) et les « éco-teams », groupes de jeunes engagés pour le climat.

Actions clés	Responsabilité	Échéance
1. Oxfam élargit les « portes d'entrée » au sein d'Oxfam-en-action	OMDM/OSOL/OWW	En cours
2. Pour le nouveau programme DGD 2022-2026, OMDM propose un meilleur accompagnement des écoles techniques et professionnelles	Service EduAction	2022-2026
3. Pour le nouveau programme DGD 2022-2026, OMDM met en place des partenariats entre JM Oxfam et éco-team dans les écoles secondaires	Service EduAction	2022-2026

Réponse managériale OSOL : OSOL accepte la recommandation. Nous avons revu notre stratégie de mise en action des jeunes avec OMDM et OWW pour le projet Oxfam-en-Action pour être plus efficient (ouverture vers d'autres mouvement et individus, actions ponctuelles et formations). Nous finalisons également notre « stratégie jeunes » 21-27 avec pour objectif d'offrir plus de possibilités d'engagement différentes aux jeunes.

Actions clés	Responsabilité	Echéance
--------------	----------------	----------

Mise en place de notre nouvelle stratégie Jeunes. Objectif d'offrir plus de possibilités d'engagement en fonction des envies des jeunes intéressés par nos thématiques (online et offline).	Service Education et Campagne et service Communication	2021-2027
---	--	-----------

Recommandation : Pour optimiser son potentiel de mobilisation, Oxfam doit veiller à **maintenir une envie de mobilisation collective** en complément des actions individuelles menées au quotidien par ses sympathisants. Cela passe par une proposition associative forte et concrète, dont la valeur ajoutée sociale est facilement perceptible. Par ailleurs, le **recours à la mobilisation numérique ne doit pas être négligé, mais il devrait être appréhendé comme un complément à l'action physique**, et pas comme un espace d'engagement en soi, sous peine de générer, à terme, un engagement citoyen « à domicile ».

Réponse managériale OMDM : OMDM accepte la recommandation. OMDM croit fermement à l'importance de la mobilisation collective. En plus de la participation à différentes manifestations collectives (Tam Tam, marches pour le climat, ...), nous nous sommes inscrits dans différentes initiatives « post covid » : le plan Sophia, le Front social et écologique, Agroecology in action...

Par ailleurs, l'idée de créer un groupe Oxfam intéressé par la désobéissance civile rejoint également une tendance forte incarnée notamment par le succès de XR, Extinction Rebellion. L'idée n'est pas de s'afficher en tant qu'Oxfam mais plutôt de renforcer de manière ponctuelle des actions proposées par des collectifs citoyens.

Actions clés	Responsabilité	Échéance
1. OMDM renforce de manière ponctuelle certaines actions de collectifs citoyens, notamment lors du festival AlimenTerre et du Festival Maintenant.	Département Parca- Commu- EduAction	2020-2021
2. OMDM propose de nouveaux outils de mobilisation (ex : vélo Oxfamobile, kit de base,...)	Département Réseau / Département Parca-Commu- EduAction	2021

Réponse managériale OSOL: OSOL accepte la recommandation. Nous nous engageons (et à inciter notre public à faire de même) dans des mobilisations citoyennes collectives, entre autres en collaborant avec diverses coalitions (Coalition Climat, Agroecology in Action, ...) Nous continuerons ce travail en réseau, indispensable à la mise en place d'une mobilisation efficace en Belgique.

Dans notre stratégie 21-27, la mobilisation numérique (campagnes en ligne, ...) est envisagée comme un outil permettant d'atteindre un public qui pourra ensuite diversifier son engagement en participant également à des mobilisations physiques.

Actions clés	Responsabilité	Échéance
--------------	----------------	----------

1. OSOL renforce des actions collectives menées par la Coalition Climat et ses partenaires.	Service Education et Campagne	2021 et prochain programme DGD
2. OSOL renforce son action sur les réseaux sociaux afin de toucher un plus grand nombre de jeunes.	Département Public Engagement (Service Education et Campagne et service Communication)	2021 et prochain programme DGD