

## Rapport final

Evaluation externe du travail d'expertise  
(OS3R1) d'Oxfam-Magasins du monde



**OXFAM**

Magasins du monde



## Table des matières

<b>1. CONTEXTE ET DES OBJECTIFS</b>	<b>3</b>
<b>2. METHODOLOGIE ET CALENDRIER</b>	<b>4</b>
<b>3. PRINCIPAUX CONSTATS</b>	<b>6</b>
3.1. LES OPPORTUNITES LIEE A LA REDACTION D'ETUDES	6
3.2. THEMATIQUES TRAITÉES	7
3.3. METHODOLOGIE ET PROCESSUS DE REDACTION	8
3.4. DIFFUSION ET MOBILISATION DES ETUDES	10
3.5. INSCRIPTION DANS DES RESEAUX	11
<b>4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATION</b>	<b>13</b>
4.1. RENFORCEMENT DE L'EXPERTISE	14
4.2. PERSPECTIVE GENRE	16
4.3. RECONNAISSANCE DE L'EXPERTISE D'OXFAM	17
4.4. THEORIE DU CHANGEMENT	20
4.5. TABLEAU DE SYNTHESE	21
<b>5. ANNEXES</b>	<b>22</b>
5.1. THEORIE DU CHANGEMENT RELATIVE AU DEVELOPPEMENT ET AU RENFORCEMENT DE L'EXPERTISE D'OXFAM-MAGASINS DU MONDE	22
5.2. GUIDES D'ENTRETIEN/D'ANIMATION	23
5.3. LISTES DES PERSONNES INTERVIEWEES	26
5.4. MAILING	27
5.5. TERMES DE REFERENCE	28



## 1. Contexte et des objectifs

Trois ONG agréées, Oxfam Solidarité, Oxfam-Magasins du Monde et Miel Maya Honing réalisent un programme quinquennal (2017-21) en commun financé par la Direction Générale Coopération au Développement et Aide Humanitaire (DGD).

Le présent rapport concerne le premier résultat de l'objectif spécifique n°3 de ce programme commun :

*« Grâce au renforcement de notre expertise, les groupes cibles nous reconnaissent comme acteurs de référence, en ce compris sur la prise en compte de l'impact différencié sur les femmes des problématiques traitées ».*

Dans ce cadre, Oxfam-Magasins du monde produit et développe sa propre expertise, notamment au travers de la rédaction d'études. Celles-ci se basent sur ses missions de terrain mais également sur des échanges avec ses partenaires, les académiques et les réseaux. Trois études en particulier ont été visées dans le cadre de cette évaluation :

1. Artisanats, politiques de développement et commerce équitable. Défis et perspectives par le prisme du design » (2017)
2. « Slow Fashion, définition, cartographie de acteurs/trices Belges et positionnement d'Oxfam-Magasins du monde » (2018)
3. « Vers une stratégie européenne pour des textiles équitables et durables » (2019)

Les **objectifs** de l'évaluation sont :

- 1) D'évaluer dans quelle mesure le renforcement de l'expertise produite, au travers de ces études, participe à :
  - alimenter le travail de réflexion, développer ou affiner des positions ;
  - renforcer les capacités internes à l'organisation ;
  - nourrir les campagnes,
  - alimenter un plaidoyer auprès de certains décideurs (politiques et/ou économiques).
- 2) D'interroger la reconnaissance d'Oxfam-Magasins du monde comme un acteur clé par les publics ciblés (diffusion et valorisation des études produites).
- 3) De questionner la prise en compte dans les études produites de l'impact différencié sur les femmes des problématiques traitées.

Au-delà de ces objectifs, l'évaluation devait également être l'occasion de prendre du recul et de la hauteur, être un moment de vérification de la théorie du changement et permettre de réfléchir à la manière dont les études sont construites, utilisées et diffusées, en lien avec les thématiques et objectifs que s'est fixés l'organisation auprès de la DGD et au-delà (dans sa stratégie et son positionnement)



## 2. Méthodologie et calendrier

Phases	Timing
<b>Phase de préparation</b>	<i>Du 26 mars à mi-mai</i>
<b>Réunion de lancement</b>	26 mars 2021
<i>Analyse documentaire</i>	De début avril à début mai
<i>Elaboration des outils (grilles d'entretiens)</i>	De début avril à début mai
<b>Phase de collecte</b>	<i>De mi-mai à mi-juillet</i>
<i>Réalisation des entretiens individuels auprès des collaborateurs internes</i>	De mi-mai à début juin
<i>Réalisation d'un FG auprès des bénévoles</i>	17 juin 2021
<i>Réalisation des entretiens individuels auprès des partenaires et autres utilisateurs internes</i>	De mi-juin à mi-juillet
<b>Phase d'analyse et de rapportage</b>	<i>De début juin à mi-juillet</i>
<i>Séance de travail</i>	6 juillet 2021
<b>Remise et présentation du rapport final (provisoire)</b>	23 juillet 2021

Conformément à l'offre remise, Sonecom et DRIS ont eu recours à la triangulation des différentes sources de données afin d'étayer leurs résultats de recherche :

1. Des **documents internes** à Oxfam-Magasins du monde :
  - Listing des collaborateurs, partenaires et utilisateurs éventuels
  - Programme DGD et Théorie du changement
  - Etude « Artisanat équitable et genre » (2014)
  - Etude « Artisans, politiques de développement et commerce équitable. Défis et perspectives par le prisme du design » (2017)
  - Etude « Slow Fashion, définition, cartographie de acteurs/trices Belges et positionnement d'Oxfam-Magasins du monde » (2018)
  - Etude « Vers une stratégie européenne pour des textiles équitables et durables » (2019)
  - Affiche, programme et notes « Slow Fashion Day »
  - Fiches d'information Slow Fashion
  - Site internet d'Oxfam-Magasins du monde (<https://oxfammagasinsdumonde.be/>)

*La revue de la littérature centrée sur le plaidoyer, proposée dans l'offre, n'a pas été réalisée car jugée peu pertinente, les études à évaluer n'étant pas systématiquement un outil de plaidoyer. Par contre, une recherche, non prévue initialement, a été réalisée afin d'identifier la diversité des pistes de diffusion potentielles pour ces études.*



→ Sur base de l'analyse de ces différentes sources, les éléments suivants ont été élaborés :

- Une **matrice de sélection** : l'ensemble des participants proposés devant au préalable être contactés par Oxfam-Magasins du monde afin d'accepter d'être interviewés par l'équipe d'évaluation.
- Un **guide d'animation/d'entretien**<sup>1</sup> : Il s'agissait d'un outil aidant à délimiter le périmètre général de discussion et structuré de manière à faire apparaître les thématiques à approfondir mais également les questions de relance, servant à alimenter la conversation avec/entre les interviewés.

2. Ces outils ont servi à la réalisation d'un **Focus Groups** avec 5 bénévoles, membres du CA, membres de la commission partenaires, etc. **et d'entretiens approfondis** avec i) 3 collaborateurs ayant participé à la rédaction des études ; ii) 6 utilisateurs « internes » à Oxfam : responsables de départements, bénévoles, etc. ; iii) 5 partenaires d'Oxfam-Magasins du monde, soit globaux soit dans le cadre d'une étude en particulier<sup>2</sup>.

Compte-tenu des conditions sanitaires, ces entretiens et Focus Group ont été organisés soit par visio-conférence, soit par téléphone. Certains ont fait l'objet d'un enregistrement, moyennant accord des personnes concernées.

Sonecom et Dris ont ensuite procédé à l'analyse qualitative des différentes données collectées auprès des différents acteurs et à leur triangulation.

Sur base des premières analyses, une séance de travail avec les chargés thématiques a été organisée le 6 juillet 2021, afin de les partager et de les confronter et ainsi d'affiner les analyses et le rapportage.

---

<sup>1</sup> Guide d'entretien complet disponible en annexe 5.2.

<sup>2</sup> Voir liste des personnes interrogées en annexe 5.3.



## 3. Principaux constats

### 3.1. Les opportunités liées à la rédaction d'études

Le premier constat important concerne les opportunités qui sont liées à la rédaction des études. En effet, l'aboutissement, par la rédaction, à une étude en tant que telle n'est pas considéré au sein des équipes d'Oxfam-Magasins du monde comme une fin en soi et les études produites font par ailleurs l'objet d'une traduction dans d'autres supports et sous d'autres formes : développement d'outils de campagne, documents de plaidoyer, rencontres, débats, animations, outils pédagogiques, supports de sensibilisation...

Plus encore, les études sont vraiment vues comme l'occasion de développer une expertise en interne par le renforcement des connaissances des chargés de recherche et de campagne eux-mêmes. Cette acquisition de connaissances devant ensuite être partagée au sein de l'organisation et servir dans certains cas à rechercher de nouvelles stratégies ou construire un positionnement de l'organisation vis-à-vis de nouvelles problématiques ou de défis internes ou externes.

#### Point d'attention :

Afin que l'expertise développée par les chargés de recherche et de campagne ne se concentre pas dans leurs mains uniquement, il est important de travailler sur la diffusion des études, mais également de manière générale sur le travail de recherche qui est mené en continu, aussi bien au travers des études que des analyses. En ce sens, l'équipe d'évaluation pointe l'importance des contacts directs entre les chargés de recherche et de campagne, les équipes permanentes et les bénévoles présents sur le terrain.

Dans ce cas de figure, cette expertise est directement liée à des objectifs très différents en termes d'impact, nous en relevons trois types principaux :

- **Objectifs à visée interne** : études consacrées à un apprentissage sur ses propres modes de fonctionnement, à poser un regard introspectif sur les pratiques internes, à déterminer la position d'Oxfam, à relever défis internes... A noter que ce n'est pas parce que les études concernées s'inscrivent dans une visée interne que le travail de recherche se fait en vase clos et qu'Oxfam-Magasins du monde n'implique pas ses partenaires ou ne participe pas à l'animation des réseaux<sup>3</sup>.
- **Plaidoyer politique au sens strict** : soit positionnement individuel d'Oxfam-Magasins du monde sur un sujet précis, soit travail en réseau pour une mise à l'agenda politique plus large.
- **Etudes réalisées comme soutien** et/ou base à la création de campagnes (grand public). Afin de mieux renseigner une thématique choisie, ces études doivent permettre l'acquisition d'une maîtrise du thème de campagne, qui sera également traduite dans des supports très divers, en collaboration directe avec les chargés de recherche et de campagne.

<sup>3</sup> Exemple de l'étude consacrée à la Slow Fashion qui fut l'occasion pour Oxfam-Magasins du monde de se positionner sur le sujet, mais également de rassembler les acteurs concernés.



#### Point d'attention :

A noter que dans les publics ciblés par Oxfam-Magasins du monde dans le programme DGD, les acteurs privés sont ceux qui sont, au final, les moins directement concernés par les différents objectifs relevés ci-dessus. Et ce même s'ils sont indirectement touchés par le plaidoyer politique et par les campagnes grand public. Il serait donc sans doute pertinent de développer des études en collaboration avec ces acteurs privés afin de prendre en compte leurs réalités et/ou des études pouvant servir de base pour un plaidoyer s'adressant directement à ces acteurs en particulier.

Les différents objectifs qui sous-tendent la rédaction des études expliquent que l'on observe une grande variété dans les choix des sujets traités, dans les méthodologies mobilisées et dans les publics visés, etc. ce qui nous amène de facto à obtenir des études de forme très différentes, mais également des études auxquelles on applique des stratégies de diffusion fort différentes. Elles atteignent donc leurs objectifs avec un succès plus ou moins important.

## 3.2. Thématiques traitées

En ce qui concerne le choix des sujets d'études, celui-ci est très actuel puisqu'il est fortement influencé par les enjeux soit propres à Oxfam-Magasins du monde, soit à une inscription dans des agendas politiques ou relatifs aux réseaux de partenaires plus larges. Les sujets traités sont donc généralement en lien direct avec la réalité de terrain et les évolutions de société, ce qui les rend d'autant plus pertinents.

De plus, les thématiques traitées par les études ont l'avantage d'être des sujets vis-à-vis desquels l'expertise d'Oxfam-Magasins du monde est unanimement reconnue car il s'agit de thématiques historiquement traitées et sur lesquelles Oxfam-Magasins du monde travaille depuis de très nombreuses années (textile, artisanat, alimentation).

A noter que dans certains cas, Oxfam-Magasins du monde présente une réelle capacité à aller chercher, dans ses réseaux de partenaires en dehors de l'organisation, les compétences, la connaissance et plus globalement l'expertise relative à certains sujets, principalement des sujets transversaux tels que le genre et l'environnement, sur lesquels les chargés de recherche et de campagne sont moins spécialisés. Cette compétence doit continuer à être exercée car elle permet d'une part d'aborder un sujet de façon plus complète et globale, en l'étudiant sous ses divers aspects ; d'autre part car elle renforce la coopération entre organisations et l'inscription dans les réseaux, ce qui permet de toucher un public plus large.

Finalement, la question du traitement du thème de l'alimentation se pose. En effet, cette thématique, bien que faisant historiquement partie des thèmes de prédilection d'Oxfam-Magasins du monde, a été laissée en grande partie à Oxfam-Wereld Winkel. Or, se pose la question d'un possible positionnement propre à Oxfam-Magasins du monde sur le sujet, positionnement qui impliquerait que l'organisation se (re)saisisse de la question. Toutefois, la question de l'alimentation est déjà



régulièrement traitée par une série d'organisations spécialisées (SOS Faim, Autre Terre, Eclodio, CSA, Entraide et fraternité, etc.). Dans ce cadre, il serait probablement plus pertinent, plutôt que de chercher à se saisir seul du sujet, de développer des collaborations et de voir ce que les connaissances d'Oxfam-Magasins du monde, et sa longue expérience en commercialisation de biens alimentaires issus du commerce équitable, peut apporter aux autres ONG travaillant sur le sujet. Toutefois, faire un tel choix dépend également des ressources existantes en interne.

De manière générale, il y a toujours un équilibre à trouver entre les sujets de société et d'actualité non traités et l'espace déjà occupé par d'autres ONG. A ce titre, le rôle prépondérant d'Oxfam-Magasins du monde sur les questions relatives au textile et à l'artisanat est particulièrement marqué puisqu'ils sont pratiquement les seuls à travailler sur ces sujets et certainement les plus spécialisés sur ces questions.

Point d'attention :

Certains sujets traités par les études sont très précis et peuvent être considérés comme des sujets de niche<sup>4</sup>. Le public étant par ailleurs déjà fortement intéressé aura d'autant plus de connaissances préalables sur le sujet, ce qui implique d'une part une exigence d'études précises et de qualité, d'autre part un public potentiel relativement limité.

### 3.3. Méthodologie et processus de rédaction

*Les méthodes employées pour mener à bien et valoriser les études sont-elles efficaces et pertinentes au regard de la problématique posée par chacune d'entre-elles ?*

De manière générale les méthodologies mobilisées, bien que fort différentes d'une étude à l'autre, semblent adaptées aux sujets traités et surtout aux objectifs de chacune d'elles.

En effet, si les 3 études directement concernées par l'évaluation ne répondent pas un schéma classique de travail, les dispositifs méthodologiques n'en sont pas moins directement réfléchis au regard des objectifs de celles-ci, plus que des sujets traités :

- L'étude 1 (Artisanats et commerce équitable) avait comme objectif de répondre au défi, interne à l'organisation, de la baisse des ventes d'artisanats. L'approche par recherche-action était effectivement un moyen de mettre autour de la table tous les acteurs concernés et de leur permettre de traiter collectivement cette problématique, en impliquant toutes les parties-prenantes dans une recherche de solution, via notamment le développement de nouveaux produits<sup>5</sup>. Elle était également rédigée dans une visée plus externe dans le sens où, traitant d'une problématique générale au secteur,

<sup>4</sup> Exemple de l'étude portant sur la Slow Fashion qui, bien que portant sur un concept relativement large, touche un nombre restreint de personnes sensibilisées à la thématique.

<sup>5</sup> Un en particulier dans le cadre de la recherche elle-même.



elle avait pour ambition d'apporter un éclairage nouveau et des pistes de réflexion utiles aux autres acteurs du commerce équitable.

- L'étude 2 (Slow fashion), bien que de schéma plus classique, a été produite en aval d'une campagne, cette dernière servant d'illustration et d'application. Elle avait pour objectif de dresser une cartographie des acteurs de la Slow Fashion et de les mettre en réseau, objectif largement rencontré puisque l'étude a été l'opportunité de rassembler et de faire se rencontrer des acteurs de secteurs différents (ONG, associations, acteurs économiques, etc.). Elle a également été l'occasion pour Oxfam-Magasins du monde de tenter la création d'un nouveau produit (t-shirt), inspiré des enseignements de l'étude.
- L'étude 3 (Stratégie européenne pour textiles équitables) s'inscrit dans une logique de plaidoyer politique. Son externalisation, la position neutre d'un prestataire externe mais surtout la collaboration avec des partenaires, la mise en réseau et la recherche d'une position commune à plus de 60 organisations, tous ces facteurs ont permis de décupler la diffusion et l'impact de cette étude.

De manière globale, le point fort des études réalisées par Oxfam-Magasins du monde réside dans la qualité qui leur est reconnue. Tout d'abord, les études comprennent une partie consacrée à la méthodologie utilisée, celle-ci n'hésitant pas à pointer les biais et limites de l'étude en question. Ensuite, les études sont l'occasion de mobiliser des sources diverses, de faire référence à d'autres travaux (tout en respectant les règles liées au référencement de ceux-ci). Mais ces études ne se contentent pas non plus d'une simple « redite » et sont l'occasion de créer des contenus neufs et originaux sur le sujet traité. Ces éléments originaux sont d'autant plus appréciés qu'ils se basent généralement sur l'expérience de terrain développée soit par Oxfam-Magasins du monde, soit par ses partenaires, ce qui ancre les études directement dans la réalité du terrain et dans le vécu des acteurs eux-mêmes. L'approche systémique, qui est un point d'attention important pour Oxfam-Magasins du monde, est également appréciée.

Point d'attention :

Le principal désavantage relatif à la qualité reconnue aux études produites par le département I.M.P.A.C.T. est lié non pas à la méthodologie et à la rédaction de celles-ci, mais au statut d'Oxfam-Magasins du monde dans son ensemble. En effet, la reconnaissance d'Oxfam comme une « grosse ONG » peut être un facteur limitant pour la diffusion des études auprès de certains publics qui pourraient de facto considérer celles-ci comme des travaux plus guidés par une certaine militance que par une neutralité scientifique.

Parmi les personnes interrogées, l'équilibre entre ces deux aspects est plutôt positivement jugé, mais si l'on souhaite que les études soient plus largement diffusées, en dehors des réseaux d'Oxfam-Magasins du monde et plus largement de la société civile, il reste important de ne pas rogner sur la qualité de la recherche et de continuer à utiliser les codes liés au monde académique et scientifique.



### 3.4. Diffusion et mobilisation des études

*Quels impacts ont eu les études sur les publics externes, sur leur niveau de sensibilisation et de mobilisation sur le commerce équitable et les thématiques associées ? Les stratégies, canaux, méthodologies de diffusion et de promotion de ces études étaient-elles pertinentes ? Comment ces études ont-elles été utilisées et valorisées dans les outils et activités de campagne et de plaidoyer, quel a été leur impact politique, et comment améliorer les pratiques dans ce domaine ?*

Le premier constat important concernant la diffusion et la mobilisation des études est que, si elles sont relativement bien diffusées dans les réseaux d'Oxfam-Magasins du monde (site internet, équipes internes, partenaires, bénévoles, etc.), elles sont finalement peu lues dans leur format d'études « papier », en tant que telles.

Si les personnes interviewées sont bien au courant de leur existence, ils sont en effet très peu à reconnaître en avoir pris connaissance. Par contre, le contenu des études est connu grâce à d'autres supports qui en découlent.

C'est particulièrement le cas pour les études qui débouchent sur des campagnes, car les enseignements à tirer des études en elles-mêmes sont d'autant plus partagés, que ce soit en quantité mais également par une diversité importante de supports.

#### Point d'attention :

En ce qui concerne les autres études, celles qui ne débouchent pas sur une campagne, leur diffusion au sein des équipes internes, auprès des bénévoles et partenaires, pourrait très certainement être améliorée.

Tout en évitant de « noyer » ces publics-cibles sous de trop nombreuses informations, il est important de continuer à les alimenter, à les tenir informés des recherches qui sont faites et surtout des positionnements qu'Oxfam-Magasins du monde prend en conséquence, afin que ceux-ci puissent être soit débattus, soit compris et défendus par les équipes.

Les interviews menées pointent l'importance de :

- Maintenir et diversifier les alternatives de prise de connaissance des études : fiches, résumés, flyers, affiches, journées, rencontres,... Puisque les études en tant que telles ne sont que peu lues, il est important que les enseignements et les messages qu'elles contiennent puissent tout de même être partagés avec les publics-cibles. Plus les supports relatifs au contenu des études seront nombreux, diversifiés et en adéquation avec les publics visés, et plus les études auront un impact important.
- S'il semble que l'objectif est moins le partage de l'étude en tant que telle que des enseignements qui peuvent en être tirés, la multiplication des alternatives de prise de connaissance sont autant de portes d'entrées vers celle-ci. Il peut dès lors également être intéressant d'améliorer l'attractivité des études elles-mêmes, en travaillant par exemple sur la mise en page, les illustrations, etc. mais également en limitant leur taille et en prévoyant un canevas général pour chacune d'elles, dans lequel les lecteurs pourraient facilement retrouver les informations qu'ils recherchent : méthodologie, limites, enseignements, pistes à explorer, etc.



- continuer à encourager les contacts humains, notamment dans le cadre de l'organisation d'événements et de rencontres qui bénéficient à la construction de réseaux mais aussi à rendre plus vivant le lien aux bénévoles. En effet, le contact de personne à personne est une manière très efficace de rendre les sujets d'étude d'autant plus vivants et de répondre aux questions de tous afin de s'assurer qu'ils ont compris l'essentiel du contenu des études.

De manière générale, nous avons pu souligner la qualité reconnue aux études. Cette reconnaissance s'applique également aux supports et outils qui en découlent. D'autant plus qu'il semble y avoir un réel souhait, de la part des collaborateurs d'Oxfam-Magasins du monde, de développer des supports originaux, parfois même en partenariat avec des acteurs extérieurs.

**Limite :** En dehors de leur diffusion interne et dans les réseaux de partenaires, l'équipe ne peut malheureusement pas s'avancer sur la question de la diffusion et de la réception des études. Dans un futur proche, avec le changement en termes d'unités au niveau de l'éducation permanente, Oxfam-Magasins du monde devrait également pouvoir dégager plus de temps et de ressources à la diffusion des études/analyses au travers d'évènements (et pas seulement en termes de publications stricto sensu). Comme cela a été fait pour les différentes éditions des Slow Fashion Day, l'organisation d'évènement peut éventuellement être démultipliée en tissant des partenariats avec d'autres organisations ou des institutions publiques : partage des coûts, partage des charges de travail, addition des publics potentiels à toucher, etc.

### 3.5. Inscription dans des réseaux

L'exemple de l'étude 3 (Stratégie européenne pour textiles équitables), démontre l'impact décuplé du plaidoyer en cas de travail collaboratif : impliquer des partenaires dès la rédaction de la recherche ou la formulation du cadre de l'étude est ainsi un gage d'efficacité certain. Mais au-delà de l'efficacité au sens strict, la collaboration multi-acteurs semble même tout simplement nécessaire afin de pouvoir s'insérer dans des réseaux européens et internationaux. Or, c'est dans ces sphères de pouvoir que se jouent de très nombreux enjeux sur lesquels Oxfam-Magasin du monde, ainsi que d'autres partenaires, souhaitent influencer.

De plus, le travail en réseau permet de développer des collaborations sur le long terme, et pourquoi pas avec des acteurs qui se trouvent habituellement en dehors des zones d'influence des ONG et de la société civile.

Plus encore qu'au strict niveau de plaidoyer politique, il semble pertinent de maintenir et de renforcer le travail collaboratif dans le cadre également d'autres études à visée interne ou destinées à devenir des campagnes grand public. En effet, même si la co-construction exige beaucoup plus d'investissement en termes de coordination, de recherche de compromis, de temps de travail, etc., elle est également beaucoup plus porteuse sur deux points :



- Développement d'une vision globale avec imbrication des enjeux. Le travail collaboratif permet de donner un point de vue précis et construit sur une thématique à propos de laquelle Oxfam-Magasins du monde n'a peut-être pas d'expertise ou d'avis particulier.
- Diffusion décuplée par la mobilisation de réseaux autres que ceux d'Oxfam-Magasins du monde seul. Le travail collaboratif permet de relier, de faire interagir les publics de plusieurs organisations.

Même sans aboutir à une co-construction complète d'études, il ne faut pas hésiter à aller chercher les autres acteurs, spécialisés sur des sujets liés, à travailler avec les autres acteurs dominants, ne serait-ce qu'en leur proposant la rédaction d'encarts dédiés à un point précis. La participation des bénévoles d'Oxfam-Magasins du monde à la co-construction partielle des études peut aussi être envisagée : association des bénévoles dans la phase préparatoire afin de recueillir et identifier précisément leurs besoins et attentes concernant le sujet étudié, ce qui permettra une meilleure appropriation par ce public de l'étude au moment d'entamer la campagne, par exemple. Les bénévoles peuvent, le cas échéant, participer à la co-construction pour apporter un éclairage particulier, par exemple concernant l'impact du sujet étudié sur leur pratique de vendeurs, de militants ou de bénévoles d'Oxfam-Magasins du monde.



## 4. Conclusions et recommandation

Questions d'évaluation	Critères de jugement
Les études ont-elles permis de renforcer l'expertise de l'organisation, notamment sur base de missions de terrain et d'échanges avec nos partenaires, les académiques et les réseaux (cf. Indicateur 1 - OS3 R1) ?	Compétences internes développées, contributions dans les réseaux
La perspective « genre » est-elle intégrée dans le travail de recherche ? Quelles sont les forces et les points à améliorer en la matière dans ce travail d'expertise ?	Prise en compte de la perspective genre. Traitement de questions spécifique.
Ces études ont-elles permis d'augmenter la notoriété d'OMdm, la reconnaissance parmi les différentes parties prenantes de son expertise dans des domaines bien spécifiques ? Cela a-t-il permis d'initier de futures collaborations et projets autour de ces thématiques ? Cela a-t-il amené à une présence médiatique accrue de l'organisation ?  Au regard de notre théorie du changement : le développement de notre expertise permet-elle de sensibiliser la presse et les décideurs politiques ?	Accroissement de la notoriété d'OMdm et reconnaissance de compétence spécifique.  Pertinence de la théorie de changement. Adaptation de cette théorie.

Pour rappel, la présente évaluation concerne l'objectifs 3 résultat 1 du programme commun DGD, qui se présente comme suit :

**« Grâce au renforcement de notre expertise, les groupes cibles nous reconnaissent comme acteurs de référence en ce compris sur la prise en compte de l'impact différencié sur les femmes des problématiques traitées »**

On y retrouve donc différents aspects relatifs :

- 1) Au renforcement (et à l'augmentation) de l'expertise ;
- 2) A la reconnaissance de rôle d'Oxfam comme acteur clé par les publics cibles (journalistes, monde politique, acteurs économiques, grand public);
- 3) A la prise en compte de l'impact différencié sur les femmes des problématiques traitées.

Auxquels nous ajouterons un point sur l'adéquation de la TOC vis-à-vis des objectifs visés par Oxfam-Magasins du monde.



## 4.1. Renforcement de l'expertise

Le positionnement d'Oxfam-Magasins du monde vis-à-vis de l'OS3 se focalise au final peu sur la dimension de plaidoyer, mais vise plutôt le développement d'une expertise et de contenus qui vont ensuite être mobilisés pour nourrir différents canaux, et principalement en vue d'être vulgarisés en outils de campagne.

S'il s'agit de la philosophie générale, nous avons pu constater que les objectifs variaient toutefois fortement d'une étude à l'autre, et avec eux les approches d'une thématiques, les méthodes mobilisées et les stratégies de diffusion aux publics visés. Malgré ces différences, il est clair que la rédaction d'études (et également des analyses, formats plus courts ne faisant pas l'objet de cette évaluation) contribuent au développement d'une expertise en interne :

- Recherches précises sur un sujet ;
- Renforcement de la compréhension du terrain et de la réalité des acteurs ;
- Rencontres et échanges de différents points de vue ;
- Etc.

### **Recommandation :**

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.



### **Recommandation :**

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<sup>6</sup>.

### **Recommandation :**

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 notamment dans un objectif de mobilisation de (nouveaux) réseaux.

<sup>6</sup> Développement de partenariats, vision systémique et pertinence, utilisation des ressources et efficacité, adhésion d'un plus grand nombre, mobilisation de différents réseaux, etc.



## 4.2. Perspective genre

La perspective genre est intégrée aux études sous différents aspects. Tout d'abord, par les sujets traités qui généralement soulèvent la question des inégalités, entre les acteurs mais également de genre. Certaines études portant même directement sur le sujet.

Ensuite, par l'utilisation de l'écriture inclusive.

Enfin, par la politique interne à Oxfam-Magasins du monde, grâce à la mise en place d'un groupe de travail « genre » au sein de l'organisation, qui a rédigé une politique interne propre sur la thématique, informe les équipes et leur propose des formations,... ce qui a de facto une influence sur leur traitement du sujet.

Ces différents aspects sont relativement peu mis en exergue et mériteraient qu'on porte à la question une attention accrue afin de mettre en lumière cette thématique qui par sa transversalité se perd parfois dans les sujets traités.

### **Recommandation :**

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 de la thématique centrale qui se focalise sur un aspect du commerce durable.



### 4.3. Reconnaissance de l'expertise d'Oxfam

Comme nous l'avons déjà évoqué, l'expertise d'Oxfam-Magasins du monde, sur des thématiques qui lui sont propres, et en particulier sur l'artisanat et le textile, est globalement reconnue. L'externalisation de la 3<sup>ème</sup> étude a légèrement moins contribué à cette reconnaissance dans le sens où, plusieurs acteurs étant impliqués dans la rédaction de l'étude et dans la signature du document de plaidoyer, le rôle moteur joué par Oxfam-Magasins du monde s'est quelque peu dilué. Toutefois, cela ne semble pas poser de problème dans le sens où l'objectif poursuivi par cette étude était un objectif strict de plaidoyer politique et non de reconnaissance d'une expertise.

Au-delà de la reconnaissance de leur expertise, les partenaires reconnaissent également le rôle de moteur et d'animateur de réseaux qu'Oxfam-Magasins du monde peut occasionnellement revêtir en fonction des études rédigées. Ce rôle est particulièrement apprécié dans le sens où il permet au-delà de la mise en réseau, de se faire une idée très précise de la réalité du terrain.

Il y a toutefois une limite à l'expertise qui est reconnue à Oxfam-Magasins du monde, et cette limite est inhérente à l'ensemble des ONG et des organisations de la société civile : comment sortir de cercle restreint et parvenir à toucher un public plus large et surtout d'autres types d'acteurs, en particulier les acteurs économiques ?

Faute d'avoir pu interroger des médias ou des responsables politiques, l'équipe d'évaluation ne peut se prononcer sur leur position vis-à-vis de l'expertise développée, mais il semblerait tout de même que, sauf lorsqu'elles sont liées à des campagnes, la diffusion des études dans les médias soit relativement faible.

A ce sujet, pointons quelques pistes de réflexion :

- Tout d'abord, l'importance de « parler le même langage » que les acteurs que l'on cherche à toucher, à les impliquer dans les réflexions et à partir de leurs préoccupations. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne les acteurs économiques qui considèrent de facto que leurs positions et celles de la société civile sont trop éloignées pour être conciliables.
- Ensuite, l'importance de l'évènementiel en ce qui concerne la couverture médiatique dans les médias traditionnels. A ce propos, il existe parmi les médias traditionnels une porte d'ouverture possible par les médias régionaux ou locaux (tv, presse) qui sont généralement moins sollicités que les grands médias nationaux et permettent de toucher un public diversifié.
- Finalement, importance d'investir également (mais pas uniquement) les réseaux sociaux, tout en restant attentif aux fait que par leur nature même, les algorithmes de ceux-ci renforcent parfois un certain entre-soi.

Globalement, afin d'améliorer la diffusion des études, nous devons une fois de plus insister sur l'importance de multiplier les portes d'entrée vers celles-ci, que ce soit par leur diffusion sous d'autres formes ou par la visibilité des références à celles-ci.



### **Recommandations :**

→ 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 de campagne 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.

Pour clôturer, voici quelques pistes de réflexion concernant la diffusion des études et ce qui se fait chez d'autres ONG.

- A propos de la présentation des études sur le site d'Oxfam-Magasins du monde, comme sur celui de pas mal de sites d'autres ONG, elle est noyée dans un ensemble d'informations souvent considérées comme plus importantes ou apparaissant comme telles (campagnes, magasins, bénévoles, etc) : les études se trouvent dans une rubrique à l'intitulé très général de « ressources ». Dans cette rubrique, il y a la sous-rubrique « analyse et études » dans laquelle seules les 3-4 dernières études ou analyses sont présentées de manière un peu plus attractive ( photos,...). Les autres, dont les trois évaluées, se retrouvent sous le titre « autres études » et ne sont mentionnées que par leur titre en une ligne.

### **Recommandation :**

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.

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).

- A propos du moment de diffusion des études, un système plus systématique d'annonce pourrait être mis en place : proposer aux bénévoles mais aussi aux partenaires et au grand public de s'abonner à une courte newsletter qui **annonce toute nouvelle sortie d'étude** en présentant un court résumé, une image, un élément attractif : cette technique est utilisée par le CRISP, le GRIP et le CETRI. Cela fidélise le lecteur potentiel, l'abonnement est gratuit et n'est qu'un outil d'annonce, très minimaliste (peu d'investissement nécessaire).
- En ce qui concerne la planification de la diffusion des études, il est possible de mener une **stratégie de diffusion physique en ciblant un certain nombre d'endroits annuellement** (conférence, exposition, foire) en lien avec la thématique du commerce équitable qui permettent de présenter un stand avec une série de publication (le GRIP a longtemps développé une telle stratégie : les présentations des études du GRIP en partenariat avec la Fédération Wallonie Bruxelles) : cela ne permet pas nécessairement de « vendre » beaucoup de publication mais cela permet de **diffuser l'information sur l'existence de ces contenus**.

Eventuellement envisager une approche plus systématisée des médias et journalistes spécialisés dans le domaine économique (RTBF, LN24, TV5 Monde, etc.)

- Lorsque l'on se pose la question de la diffusion des études, se pose également la question des réseaux dans lesquels on souhaite que celle-ci soit partagée. En ce sens, il est pertinent de **penser en amont** à la possibilité de faire traduire certaines d'entre-elles. Bien que cela représente un coût relativement élevé, cela a également un impact très fort sur le potentiel de diffusion des études, notamment dans les réseaux européens mais également auprès des **partenaires néerlandophones**<sup>7</sup>.
- Finalement, il serait potentiellement intéressant de mener une réflexion sur une diffusion dans le réseau de certaines librairies : i) soit cibler 3-4 librairies phares (style tropismes ou Filigranes à Bruxelles ou Librairie Pax à Liège avec dépôt assuré par Oxfam-Magasins du monde (éventuellement en profitant des livraisons des Magasins Oxfam proches) ; ii) soit en négociant une diffusion en partenariat avec un magazine proche (Imagine, Médor, etc.) ou une maison d'édition (Couleurs livres par exemple).

<sup>7</sup> Notamment dans le cas d'études touchant à une analyse de situation en Belgique et/ou à Bruxelles par exemple.



## 4.4. Théorie du changement

Le renforcement de l'expertise d'Oxfam-Magasins du monde par la réalisation d'études fait partie de l'objectif spécifique 3 qui se présente comme suit :

« Les décideurs politiques, ainsi que les acteurs privés prennent des initiatives (propositions et processus) plus inclusives, cohérentes, redevables et durables pour lutter contre les injustices et la pauvreté en prenant en compte les problématiques Nord-Sud et l'impact sur les inégalités de genre. »

Or, force est de constater que la rédaction des études contribue principalement, non pas à un plaidoyer direct vis-à-vis des décideurs politiques et acteurs économiques, mais au développement de campagnes grand public. Et dans certains cas au plaidoyer politique sensu stricto.

Il y a donc un décalage entre le terrain, la TOC et le cadre logique puisque le développement d'expertise ne concerne pas uniquement le plaidoyer mais est également une fin en soi.

### **Recommandation :**

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 »

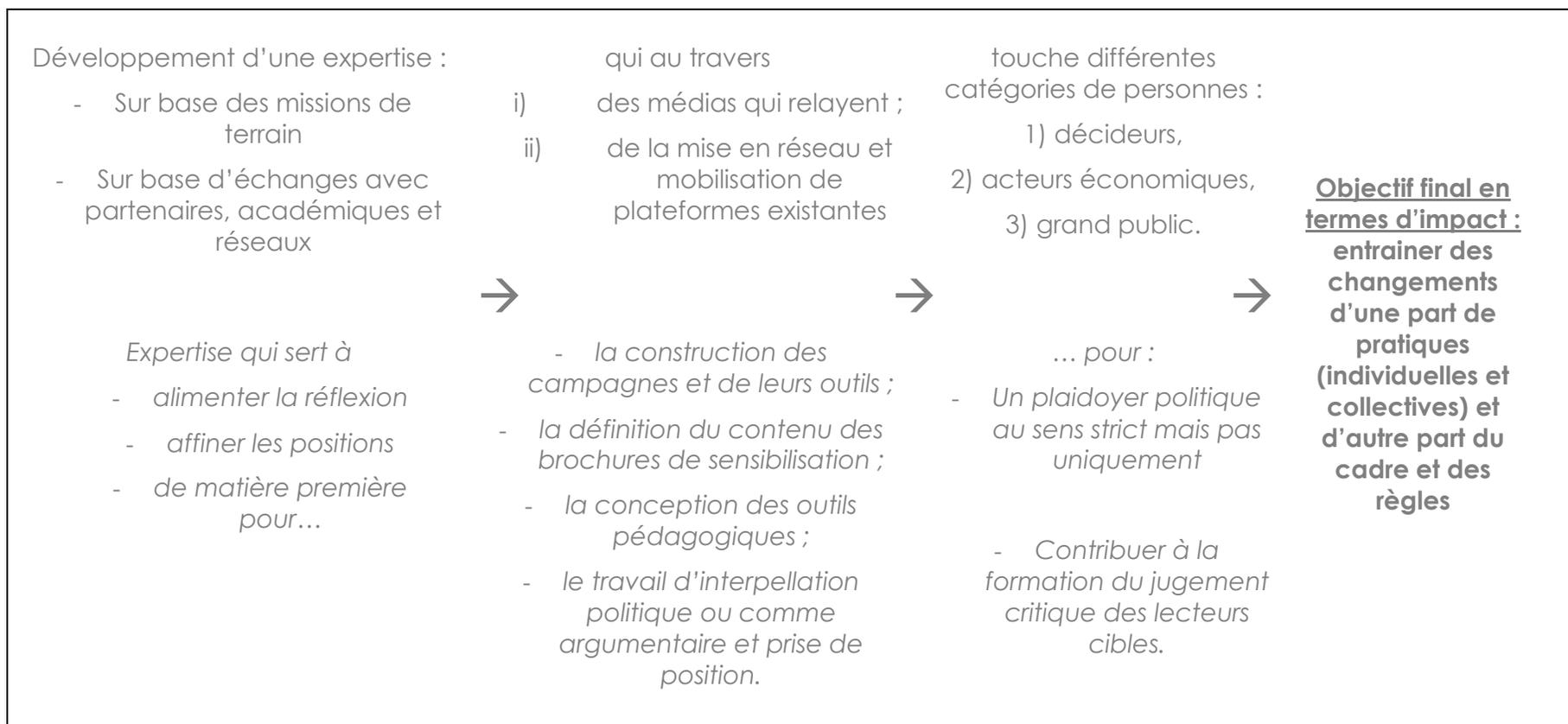
Au-delà de ce travail de redéfinition, il convient également de se pencher sur la question du plaidoyer à l'égard des acteurs économiques et plus globalement des acteurs privés (porte d'entrée potentielle : les acteurs privés participant au réseau « The shift » par exemple). Ces publics-cibles étant, nous avons pu le voir, moins souvent directement visés par les études menées.

## 4.5. Tableau de synthèse

	Etude 1	Etude 2	Etude 3
Objectif(s)	Visée interne à Oxfam-MDM Visée « externe » vers les acteurs du commerce équitable	Visée interne/Campagne	Plaidoyer politique
Renforcement expertise	+ Appropriation + Implication des partenaires	+ Appropriation	- Externalisation
Méthodologie et qualité du travail	+	+	+ Neutralité d'un bureau externe, lecture thématique transversale
Diffusion & visibilité Oxfam	+ Diffusion enseignements études à l'occasion de la journée partenaires (lien direct vers les bénévoles de magasins) - Sujet précis, peu prisé - Diffusion auprès des partenaires	+ Même si peu en dehors des réseaux existants + Diffusion dans les réseaux des partenaires impliqués - Difficulté à dépasser le monde des ONG et du CE (notamment vers le monde économique)	+ Inscription niveau européen et international + Diffusion dans les réseaux des partenaires impliqués (& ECDPM, fonctionnaires européens... en dehors du monde des ONG) - Visibilité Oxfam
Impact, efficacité et concrétisation	+ Visée interne +/- Impact sur les partenaires car recherche équilibre entre « traditions » & goûts européens »	+ Campagne, animation de réseaux, rencontre partenaires - Développement de produits	+ Impact décuplé (./.) moyens) par le travail collaboratif et la mise en réseau
Réseaux & renforcement des acteurs	- Réseaux + Travail avec des partenaires proches	+ Cartographie et visibilité des acteurs + Rencontres et mise en réseau	+ Débats + Fédération des acteurs autour d'une position commune + Travail de plaidoyer en alliance sur la stratégie textile de l'UE

## 5. Annexes

### 5.1. Théorie du changement relative au développement et au renforcement de l'expertise d'Oxfam-Magasins du monde



## 5.2. Guides d'entretien/d'animation

Il s'agit ici de la liste complète des thématiques à aborder et des questions soulevées. A noter toutefois que celles-ci étaient mobilisées selon le statut des personnes interrogées (collaborateurs internes, partenaires, utilisateurs internes)

Choix de la <b>thématique</b> et de la <b>méthodologie</b> de travail	
<b>Pour les collaborateurs (et utilisateurs internes)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <b>Comment</b> s'est déroulé le choix de la thématique à traiter (proposition de l'équipe, comité de « sélection », etc.)</li> <li>→ <b>Critères</b> relatifs à ce choix :                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Parmi les thématiques de travail « traditionnelles à Oxfam » (<i>souveraineté alimentaire, travail décent, genre, environnement/climat, transition</i>) ?</li> <li>Dans ce cas, quels liens de synergie/complémentarité avec Miel Maya et Oxfam-Solidarité ?</li> <li>Lien avec l'actualité ? Mise à jour nécessaire ? ...</li> </ul> </li> <li>→ <b>Objectifs en termes d'impact</b> (et de stratégie de plaidoyer)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Quel <b>public</b> pour cette étude en particulier? « <i>Publics visés = partenaires (CE, réseau, plaidoyer : universitaires, ONG, syndicats,...), bénévoles, grand public, décideurs politiques, presse spécialisée...</i> »</li> <li>Pourquoi, avec quel(s) objectif(s) : changements de pratiques, cadre législatif, sensibilisation, diffusion, « réutilisation »,... (pour cette étude et les autres)</li> </ul> </li> <li>→ Mise en contexte et avantages/inconvénients de la <b>méthodologie</b> (recherche-action vs. en amont d'une campagne vs. externalisation, etc.)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Chemin classique ? Chemin idéal ? Comparaison ./.. trajet idéal</li> </ul> </li> <li>→ <i>Objectif +++ du pôle recherche = développement des outils de campagne (chargés de <b>campagne</b> et pas de plaidoyer) :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce réellement le cas ? Comment cela s'est passé dans le cas spécifique de l'étude 2 où l'étude a justement été construite en illustrant son propos par l'exemple de la campagne ? Quels sont les objectifs réellement visés ? Qui vise-t-on et pourquoi ?</li> </ul> </li> </ul>



Rédaction de l'étude	
<b>Pour les collaborateurs internes et partenaires impliqués dans la rédaction et/ou le plaidoyer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ La perspective « <b>genre</b> » est-elle intégrée dans le travail de recherche ? Comment ? Quelles sont les forces et les points à améliorer en la matière ? (Exemples repris, intégration de l'impact différencié des thématiques, relecture spécifique, ...)</li><li>→ Idem pour la thématique « <b>environnement</b> » ?</li><li>→ Ok parallèles entre enjeux socio-éco des populations <b>Nord et Sud</b> ? Liens assez mis en lumière ? Idem pour les <b>rapports de force</b> ?</li><li>→ Choix des <b>partenaires</b> à impliquer : qui, sur base de quels critères ?</li></ul> <p><i>« Notre expertise se construit sur base d'échanges accrus avec eux (nos partenaires Sud) : c'est un moyen de s'assurer que l'on porte le bon discours, à la fois crédible et pertinent par rapport à leurs problématiques et priorités (nos activités au Nord répercutent les contextes des sociétés dans lesquelles nos partenaires vivent). Partenaires souvent acteurs eux-mêmes dans les activités de plaidoyer »</i></p> <p>Mise en évidence de l'expérience de <b>terrain</b> : <b>Quand</b> sont impliqués les partenaires (dès la définition de la problématique, pour illustrer les recherches théoriques, etc.) et <b>comment</b> (relecture, remontée des problématiques de terrain, entretiens, écrits, etc.) globalement ? <i>Comment en particulier dans le cas de l'étude 3 qui a été externalisée alors que l'expertise est sensée se baser sur les connaissances propres à l'ONG ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>→ Inscription dans des <b>réseaux</b> : L'expertise et le travail de plaidoyer sont-ils effectivement renforcés par le travail en plateforme ou coalition ? Mutualisation du travail ? Des ressources ? Des connaissances ?</li><li>→ Comment se déroule généralement la coopération avec <b>acteurs du monde académique</b> ? Sont-ils impliqués dans le processus de recherche/rédaction ? Sont-ils à l'origine et/ou destinataires des études ? (Liens entre théorie et expérience de terrain d'Oxfam)</li><li>→ <b>Recherches de qualité</b> est un des objectifs poursuivis : <b>quels critères</b> pour cela, quel degré de précision recherché, etc. (compréhension, innovation, lien à l'actualité, ancrage terrain, précision, etc.) Quels sont les indicateurs, la ou les méthodes utilisés pour vérifier cette qualité ? Equilibre entre recherche engagée et neutralité scientifique ? Etudes permettant de rester au fait, d'être à jour ou vite dépassées ? Apportent des éléments neufs aux public-cibles ?</li><li>→ <b>Quid de l'allocation des ressources : temps (en heures et « longueur », en nombre de personnes, moyens financiers...).</b> (Comment est) décidée à la base ou selon <b>avancement étude ? (efficience)</b> <i>Pour l'étude 3 : le choix de la sous-traitance est-il lié à cette question d'efficience ?</i></li><li>→ Réflexion sur l'externalisation de la rédaction des études et/ou du plaidoyer ? Sur les apports des études collaboratives ?</li></ul> <p>⇒ Globalement, les études ont-elles permis de renforcer l'expertise de l'organisation, notamment <b>sur base de missions de terrain et d'échanges avec nos partenaires, les académiques et les réseaux</b> ?</p>



## Diffusion et promotion des études

Pour les (collaborateurs internes), partenaires et utilisateurs internes

- Communication « aux personnes qui recherchent des informations sur une thématique particulière » : comment (sait-on qui est intéressé)? quel profil (intérêt, relais, académiques, etc.)? / **Intérêt selon-vous des études réalisées par Oxfam ? Plus-value d'Oxfam en matière de rédaction d'études ?**

Quels **relais** mobilisés ? Par exemple, médias considérés dans la TOC non comme une cible mais comme un adjuvant : sentiment qu'ils relayent l'expertise développée par Oxfam ? (et image d'Oxfam dans les médias ?) Idem, l'expertise est sensée nourrir les formations données aux acteurs scolaires, bénévoles et agents multiplicateurs, est-ce le cas ? Médias, utilisateurs internes, réseaux ? / **Comment avez-vous pris connaissance de l'existence des études réalisées par Oxfam ? Si lors d'un évènement lequel, par quel biais ? Pour quelle raison vous-êtes-vous intéressés à cette étude en particulier ?**

Plus précisément, utilisation et valorisation dans les outils et activités d'Oxfam ? Plaidoyer/campagne/pédagogiques ? Bénévoles et militants au fait des études ? / **Avez-vous pris connaissance de l'étude dans son ensemble oui/non/pourquoi ? Comment le matériau composant les études est et peut être mobilisé dans vos tâches, pour vos intérêts, etc. ? Qu'en avez-vous retiré ?**

Est-ce réellement le cas, comment se passe la collaboration avec les chargés de campagne ? L'équipe communication, etc. (Objectif = nourrir différents canaux : dossiers de campagne, dépliants, posts, affiches, articles internet...) / **Avez-vous déjà été impliqué dans la rédaction de supports de campagne créés sur base des études ? Comment se passe la collaboration avec les chargés de campagne ?**

- Retours suite à cette diffusion : De qui ? Sous quelle forme ? (écrits, oral, réception, indices de taux de lecture,...) De quelle teneur ? Spontanés vs. demande d'infos, etc. / **Avez-vous déjà eu des retours suite à la diffusion de l'étude ou des supports en découlant ?**
- Sentiment vis-à-vis de la **notoriété / reconnaissance de l'expertise d'Oxfam** ? Dans des domaines spécifiques ? Par rapport à cette étude et plus globalement les campagnes ? Experts d'Oxfam reconnus ? Plus **médiatisés, invités** et/ou **écoutés**) par ailleurs par 1) décideurs politiques, 2) médias, 3) personnes relais extérieurs (monde scolaire) mais aussi internes (chargés de campagne, bénévoles, etc.) + Relations avec le secteur privé ? (entreprises sensibilisées ?) / **Quel est votre sentiment vis-à-vis de la notoriété d'Oxfam auprès du grand public, auprès des médias, des décideurs politiques, etc. ? Avez-vous le sentiment que l'expertise d'Oxfam est reconnue ? En quoi apporte-t-elle une réelle plus-value ?**
- Expertise d'Oxfam permette-t-elle d'organiser des **débats** ? Cela a-t-il permis d'initier de futures **collaborations et projets** autour de ces thématiques ? / **Comment l'expertise développée par Oxfam se partage-t-elle dans les réseaux et avec ses partenaires ? Avez-vous le sentiment que celle-ci permet de renforcer le secteur, qu'il y a une certaine complémentarité avec les revendications portées par les partenaires d'Oxfam et leurs propres compétences/connaissances ? Comment le travail collaboratif en réseau pourrait-il être amélioré ?**



### 5.3. Listes des personnes interviewées

Date	Langue	Personnes interrogées - Statut	Modalité récolte données
18/05/2021	FR	Patrick Veillard – Collaborateur interne (Etude 2)	Entretien
28/05/2021	FR	Estelle Vanwambeke – Collaboratrice interne (Etude 1)	Entretien
10/06/2021	FR	Jeske van Seters – Collaboratrice externe (Etude 3)	Entretien
14/06/2021	FR	Julie Vandenhouten – Utilisatrice interne	Entretien
16/06/2021	FR	Sophie Tack – Utilisatrice interne	Entretien
25/06/2021	FR	Roland d'Hoop – Utilisateur interne	Entretien
14/06/2021	FR	Marie-Bruno Zweerts – Utilisatrice interne	Entretien
16/06/2021	FR	Annabelle Delonnette – Utilisatrice interne	Entretien
2/07/2021	FR	Maude Biettlot (EIVA) – Partenaire (Etude 2)	Entretien
21/06/2021	FR	Sergi Corbalán – Partenaire (Etude 3)	Entretien
24/06/2021	FR	Samuel Poos (Enabel) – Partenaire (Etude 2)	Entretien
15/07/2021	FR	Nicolas Lambert (Fairtraide Belgium) – Partenaire	Entretien
6/07/2021	FR	Francesca Giubilo – Partenaire (Etude 3)	Entretien
17/06/2021	FR	Carine Gordower – Commission paritaire	Focus group
17/06/2021	FR	Bernadette Buekens - CA	Focus group
17/06/2021	FR	Jean-Claude Dupont – Commission paritaire	Focus group
17/06/2021	FR	Danielle Leclercq - CA	Focus group
17/06/2021	FR	Jacques Mayer - CA	Focus group
7/07/2021	FR	Véronique Rousseaux - Bénévole	Entretien



## 5.4. Mailing

### Objet : Evaluation externe de l'expertise d'Oxfam-Magasins du monde

Madame, Monsieur,

Le bureau d'études SONECOM, en collaboration avec le bureau DRIS, ont été chargé par **Oxfam-Magasins du monde** de réaliser l'évaluation de ses activités relatives au développement de son **expertise**. Cette évaluation comprend plusieurs volets, dont l'organisation de groupes de discussions et d'interviews avec ses partenaires et les utilisateurs potentiels des études produites, raison pour laquelle nous vous sollicitons aujourd'hui.

L'objectif de ces échanges étant d'évaluer quelles sont les attentes et objectifs, l'implication des différents partenaires dans le travail de recherche et l'utilisation faite des études suivantes :

- Artisanat, politiques de développement et commerce équitable : défis et perspectives par le prisme du design (2017)
- Slow Fashion – définition, cartographie des acteurs/trices Belges et positionnement d'Oxfam-Magasins du monde (2018)
- Vers une stratégie européenne pour des textiles équitables et durables (2019)

Votre opinion est particulièrement importante pour nous qui souhaitons recueillir l'avis d'une grande diversité d'acteurs.

Concrètement, nous vous proposons de participer à une **table de discussion** qui durera maximum 1 heure et se déroulera en ligne. Afin de déterminer une date qui convienne au plus grand nombre, nous vous invitons à compléter le Doodle ci-après : <https://doodle.com...> :

#### OU

Concrètement, nous vous proposons une **interview individuelle par téléphone de 30-45 minutes à votre meilleure convenance**. Afin d'organiser celle-ci, pourriez-vous nous faire connaître, par retour de mail, quelques moments où vous seriez disponibles durant les deux prochaines semaines. L'anonymat et la confidentialité des informations fournies durant les échanges seront bien entendu garantis.

Dès que nous aurons déterminé le(s) moment(s) qui conviennent au plus grand nombre, nous vous enverrons un mail de confirmation qui comprendra également le lien d'accès. Si vous ne pouvez vous rendre disponible pour une de tables de discussion organisées, n'hésitez pas à revenir vers nous et nous pourrions convenir d'un **échange téléphonique individuel** à votre meilleure convenance.

L'anonymat et la confidentialité des informations fournies durant les échanges seront bien entendu garantis.

Nous vous remercions d'ores et déjà pour le temps que vous consacrerez à cette évaluation. Nous restons à votre disposition pour tout complément d'informations et vous prions de croire, Madame, Monsieur, en l'assurance de nos sentiments les meilleurs.

Marion Delmon & Pierre Gréga



## 5.5. Termes de référence

### Evaluation externe

#### Qualité du travail de recherche d'Oxfam-Magasins du monde

#### Termes de référence

##### Contexte de l'évaluation

Cette évaluation s'inscrit dans le cadre du programme commun DGD en cours d'exécution (2017-2021) rassemblant 3 organisations : Oxfam-Solidarité, Oxfam-Magasins du monde et Miel Maya Honing. Il s'agit d'évaluer le premier résultat de l'objectif spécifique n°3 de ce programme commun, qui vise à ce que « *les décideurs politiques ainsi que les acteurs privés prennent des initiatives (propositions et processus) plus inclusives, cohérentes, redevables et durables pour lutter contre les injustices et la pauvreté, en prenant en compte les problématiques Nord-Sud et l'impact sur les inégalités de genre* ».

Le résultat à évaluer est formulé comme suit : « *Grâce au renforcement de notre expertise, les groupes cibles nous reconnaissent comme acteurs de référence, en ce compris sur la prise en compte de l'impact différencié sur les femmes des problématiques traitées* ».

L'indicateur correspondant vise à mesurer l'« *augmentation de l'expertise sur base de missions de terrain et d'échanges avec nos partenaires, les académiques et les réseaux* ».

De manière générale, Oxfam-Magasins du monde s'inscrit dans une démarche de réflexion sur le fonctionnement de notre société, sur les différents rôles que nous avons à jouer et sur nos métiers :

- dénoncer des pratiques inéquitables pour rendre le système de production, distribution, consommation, plus juste pour les populations du Nord et du Sud ;
- pratiquer l'alternative du commerce équitable pour soutenir l'effort de développement des producteurs marginalisés en commercialisant leurs produits, en renforçant leurs capacités et en faisant connaître leur démarche ;
- développer l'alternative du vêtement de seconde main pour soutenir l'activité de commerce équitable et développer une alternative commerciale durable ;
- former des citoyennes et des citoyens critiques et responsables qui sont capables de comprendre les grands enjeux mondiaux, qui se mettent en action et interpellent, avec d'autres, les décideurs politiques et économiques pour créer une force de changement et participer ainsi à la démocratie économique ;
- faire pression sur les acteurs politiques et économiques afin qu'ils prennent des dispositions ou décident de lois et pratiques favorables au commerce équitable et au développement durable.

L'expertise que nous produisons et publions, via notamment des études, participe à alimenter notre travail de réflexion, à renforcer nos capacités, à nourrir nos campagnes, à développer ou affiner nos positions, entre autres en vue d'un plaidoyer auprès de certains décideurs. Nous voulons ainsi contribuer à la formation du jugement critique de nos lecteurs. Les études couvrent des thèmes variés mais pouvant tous être reliés à nos principales thématiques de travail (souveraineté alimentaire, travail décent, genre, environnement/climat, transition, etc.).



En termes d'utilisation, cette expertise sert plus précisément de matière première indispensable pour la construction des campagnes et de leurs outils (ex. dossiers, dépliants de campagne), pour la définition du contenu des brochures de sensibilisation, pour la conception des outils pédagogiques, pour le travail d'interpellation politique ou comme argumentaire et prise de position.

Au niveau de la diffusion, en plus d'une publication sur notre site internet et de leur promotion lors d'événements (ex. conférences), les études sont régulièrement communiquées aux personnes qui recherchent des informations sur une thématique particulière comme des formateurs.rices, des étudiant.e.s ou des journalistes ainsi que des organisations membres des réseaux partenaires.

Trois études sont soumises à évaluation:

1. L'étude "[Artisanats, politiques de développement et commerce équitable. Défis et perspectives par le prisme du design](#)" (2017).
2. L'étude "[Slow Fashion, définition, cartographie des acteurs/trices Belges et positionnement d'Oxfam-Magasins du monde](#)" (2018).
3. L'étude "[Vers une stratégie européenne pour des textiles équitables et durables](#)" (2019).

Les publics ciblés avec ces études sont :

- Nos partenaires de Commerce Équitable.
- Nos partenaires de réseau et plaidoyer / campagne: universitaires, autres ONGs, syndicats, etc., selon les cas.
- Les bénévoles du Mouvement de Commerce Équitable.
- Indirectement, le grand public, via les campagnes s'appuyant sur ces études.
- Les décideurs politiques (locaux, régionaux, fédéraux, européens).
- La presse spécialisée.

### Objectifs de l'évaluation

En dehors des obligations légales qui y sont attachées, l'évaluation remplit différents objectifs pour notre organisation. Elle doit :

1. Permettre de réfléchir à la manière dont les études sont construites, utilisées et diffusées, en lien avec les thématiques et objectifs que s'est fixés l'organisation auprès de la DGD et au-delà (dans sa stratégie et son positionnement).
2. Permettre de prendre du recul et de la hauteur sur nos activités, afin de pouvoir en apprécier l'impact sur les activités éducatives et de campagne/plaidoyer, et de mesurer les changements à mettre en œuvre.
3. Guider la prise de décision en vue d'améliorer notre expertise, notamment pour notre prochain programme 2022-2026 dans l'optique d'une meilleure utilisation des études dans nos campagnes et activités éducatives.
4. Être un moment de vérification de notre théorie du changement : elle permet de vérifier que les liens de causes à effets qui y figurent sont toujours pertinents.
5. Être un outil introductif pour l'échange de savoirs et le partage d'expériences sur la construction de notre expertise, avec les salarié.e.s, les publics cibles et les parties prenantes.
6. Grâce à la diffusion des résultats de l'évaluation et aux réflexions collectives sur ces derniers, permettre le renforcement des connaissances et capacités des équipes en lien avec les thématiques et objectifs de l'organisation, afin d'en tirer des enseignements pour le futur.



7. Rendre des comptes, dans une perspective de redevabilité envers nos bailleurs de fonds et notre base sociale.

#### Utilisateurs/trices finaux de l'évaluation

Le service Partenariat-Campagne, et le Département I.M.P.A.C.T. qui l'inclut, prendront en compte les conclusions ressortant de l'évaluation afin de faire évoluer la méthodologie et les objectifs de son travail d'expertise, en vue du prochain programme DGD. Les conclusions seront également partagées avec d'autres départements d'OMdm (ex. Réseau) ainsi qu'avec d'autres organisations comme Oxfam Belgique, le CNCD, achACT, etc.

#### Les questions de l'évaluation

Suivant le cadre décrit ci-dessus, nous cherchons de manière générale à vérifier par cette évaluation que les recherches sont qualitatives et partagées de manière différenciée vers les groupes cibles.

Aussi les questions à analyser sont les suivantes :

- Les études ont-elles permis de renforcer l'expertise de l'organisation, notamment sur base de missions de terrain et d'échanges avec nos partenaires, les académiques et les réseaux (cf. Indicateur 1 - OS3 R1)?
- La perspective « genre » est-elle intégrée dans le travail de recherche ? Quelles sont les forces et les points à améliorer en la matière dans ce travail d'expertise ?
- Au regard de notre théorie du changement : le développement de notre expertise permet-elle de sensibiliser la presse et les décideurs politiques ?

De manière spécifique:

- Les méthodes employées pour mener à bien et valoriser les études sont-elles efficaces et pertinentes au regard de la problématique posée par chacune d'entre elle ? Les résultats permettent-ils d'enrichir la connaissance des publics cibles ?
- Quels impacts ont eu les études sur les publics externes, sur leur niveau de sensibilisation et de mobilisation sur le commerce équitable et les thématiques associées ? Les stratégies, canaux, méthodologies de diffusion et de promotion de ces études étaient-elles pertinentes?
- Comment ces études ont-elles été utilisées et valorisées dans nos outils et activités de campagne et de plaidoyer, quel a été leur impact politique, et comment améliorer nos pratiques dans ce domaine ?
- Ces études ont-elles permis d'augmenter la notoriété d'OMdm, la reconnaissance parmi les différentes parties prenantes de son expertise dans des domaines bien spécifiques? Cela a-t-il permis d'initier de futures collaborations et projets autour de ces thématiques? Cela a-t-il amené à une présence médiatique accrue de notre organisation?

#### Orientations méthodologiques

Nous proposons une méthodologie qui inclue une recherche documentaire, couplée à une série d'interviews avec les salarié.e.s concerné.e.s d'OMdm et des réseaux impliqués.

Un point d'attention devra être porté sur l'évaluation de l'impact selon une perspective différenciée de genre.

L'évaluatrice externe est libre de proposer une méthodologie jugée plus adéquate, ou complémentaire, pour répondre aux questions listées ci-dessus.



### Les données disponibles

- Le programme DGD 2017-2021 présentant les objectifs, orientations et leurs résultats attendus, ainsi que la théorie du changement d'Oxfam-MDM.
- Les contacts d'employé-e-s OMDm directement impliqué-e-s dans la rédaction et la diffusion des études (principalement les chargés thématiques).
- Les contacts de bénévoles adultes, plus particulièrement impliqués dans la sensibilisation (notamment et par exemple de la Commission Partenaires, ou bien de la cellule sensibilisation de différentes équipes).
- Les contacts de parties prenantes externes ayant utilisé et/ou contribué aux études, ainsi qu'à leur diffusion.
- Les termes de référence et autres documents préparatoires aux études et/ou de rapportage vis-à-vis d'autres bailleurs (ex. éducation permanente, UE).

### Rôles des parties prenantes

Afin d'assurer la qualité de cette évaluation, Oxfam-Magasins du monde mettra en place un comité de pilotage, responsable de réfléchir collectivement aux différents aspects du processus évaluatif. Ce comité est constitué des chargés thématiques, de la personne chargée du suivi Fonds Institutionnel et de la directrice du Département.

Afin d'assurer l'indépendance de l'évaluation, la personne choisie pour mener cette évaluation ne pourra entretenir de liens particuliers avec l'une des organisations, ni sur le plan professionnel, ni sur le plan personnel.

### Contenu du rapport évaluatif

Le rapport comportera au minimum les parties suivantes :

- Calendrier succinct de l'évaluation ;
- Méthodologie : présentation des méthodes et des outils employés pour collecter les données de base, justification du choix et indication de leurs limites ; sources de données utilisées et justification des choix ; présentation de l'échantillon utilisé et de sa représentativité ;
- Constats ;
- Conclusions : présentation des réponses aux questions de l'évaluation (l'analyse) ;
- Recommandations : présentation des recommandations.

Le rapport comprendra également :

- Une présentation reprenant les résultats de l'étude qui pourra servir aux commanditaires de l'étude pour la présentation des conclusions de l'évaluation à des publics divers. Cette présentation sera publiée avec mention de l'évaluateur/trice.

A noter que l'évaluateur aura également pour tâche fin 2021 d'estimer l'atteinte de l'objectif spécifique (3) du programme sur la thématique « commerce équitable » (suivant les critères du CAD) en tenant compte des conclusions des évaluations intermédiaires (cette présente évaluation et celle sur les communes du commerce équitable (CDCE)) et du résultat des indicateurs au 31/12/2021 pour lequel Oxfam-Magasins du monde aura collecté les données.



### Budget et échéances

Le budget total alloué à l'évaluation est de 10 000 euros maximum.

Les paiements seront échelonnés comme suit : 30% lors de la signature du contrat ; 30% lors de la réception du rapport provisoire ; 40% lors de la validation du rapport final.

- Date butoir d'envoi des offres de service : 28 février 2021 à 00:00 au plus tard aux adresses mail suivantes : [sophie.tack@mdmoxfam.be](mailto:sophie.tack@mdmoxfam.be); [Patrick.Veillard@mdmoxfam.be](mailto:Patrick.Veillard@mdmoxfam.be). Indiquer en objet : Nom du prestataire + Offre évaluation externe 2021
- Communication de la sélection aux candidats : 05 mars 2021.
- Entre le 08 mars et le 28 mai 2021 :
  - réunion avec le comité de pilotage pour avaliser la méthodologie ;
  - étude de la documentation ;
  - mise en œuvre de l'évaluation (en concertation avec le comité de pilotage) ;
  - remise du rapport provisoire pour le 07 mai 2021 ;
  - vérification de la qualité de ce rapport par le Comité de pilotage ;
  - discussion du rapport provisoire avec le Comité de pilotage ;
- Remise du rapport final d'évaluation : 28 mai 2021.
- Validation par le comité de pilotage du rapport final (08 juin 2021) ;

### Le profil de l'évaluateur/trice

La personne chargée de l'évaluation devra répondre aux caractéristiques suivantes :

- Expertise en pédagogie, études et campagnes thématiques ; la connaissance de l'ECMS constitue un atout ;
- Connaissance du public cible ;
- Expertise en évaluation ;
- Indépendance totale vis-à-vis d'Oxfam-Magasins du monde et ses activités.

### Procédure de sélection

Les offres seront analysées tenant compte des critères suivants :

- délais de dépôt des offres respectés ;
- profil de l'évaluateur/trice défini ci-dessus (annexer un CV précisant l'expérience professionnelle en relation avec ce profil) ;
- budget détaillé, spécifiant le temps consacré aux réunions avec le commanditaire, à la lecture de la documentation, à l'analyse quantitative et à l'analyse qualitative (séparément) ainsi qu'à la validation de la collecte des résultats de fin de programme ;
- un calendrier détaillé ;
- les choix méthodologiques détaillés et justifiés ;
- l'adhésion aux principes éthiques mentionnés dans les documents « Politiques d'Evaluation » d'OMDM ;
- la correspondance aux présents Termes de Référence.

Les critères seront pondérés comme suit :

- Ressources-expertises mobilisées – 40 points.
- Offre méthodologique (en ce inclus des aspects innovants) – 40 points.
- Offre financière – 20 points.