

Réponse managériale à l'évaluation externe du programme DGD 2017-2021

CNCD-11.11.11/LMSF/CETRI

Les résultats de l'évaluation externe étant généralement très positifs, la réponse managériale consiste essentiellement à chercher à consolider les points forts identifiés par l'évaluation et à prendre en compte les recommandations en vue d'améliorer l'impact du nouveau programme 2022-2027 auquel s'est rallié Oxfam-Magasins du Monde.

La consolidation des points forts du programme commun

Les conclusions de l'évaluation permettent d'identifier plusieurs points forts qu'il s'agit de consolider. Dans ce but, les points suivants relevés par l'évaluation seront particulièrement poursuivis :

- Les trois OSC partenaires du programme commun sont considérées comme des références par leurs pairs mais également par leurs publics-cibles. Leurs expertises spécifiques sont reconnues et appréciées. Les trois partenaires arrivent à répondre aux besoins de leurs publics-cibles avec souplesse et pertinence.
- Une multitude de moyens et d'outils sont développés et mis en place par les trois acteurs du programme pour répondre aux besoins des publics-cibles et atteindre les résultats attendus. Cette diversité et ce volume important sont appréciés non seulement sous l'angle quantitatif mais également qualitatif (outils pédagogiques, formations, plateformes, publications, etc.).
- Ce programme démontre une cohérence entre les expertises développées par les 3 ONG, des synergies et complémentarités qui vont au-delà d'une simple addition de connaissances thématiques et allient des compétences pratiques variées (formation des membres, expertise pointue, animation de réseau, stratégies politiques, etc.).
- Les moyens utilisés par les trois ONG dans le cadre de ce programme sont efficaces et permettent d'atteindre les objectifs visés :
 - a. une sensibilisation vue comme un processus positif et de co-construction ;
 - b. le développement d'une expertise pointue, la publication d'analyses poussées et de grilles de lecture ;
 - c. la mise en exergue des compétences et expertises spécifiques de chacun des partenaires du programme dans une logique de complémentarité et de renforcement mutuel ;
 - d. la coordination des membres du réseau au niveau du plaidoyer et des campagnes ;

- e. le renforcement, par ce programme, de la pratique du réseautage propre à la nature même de la coupole ;
 - f. la mise en place d'espaces d'échange et de concertation.
- Ce programme a eu recours à des moyens efficaces en termes d'impact :
 - g. un travail en réseau ;
 - h. une expertise pointue et variée ;
 - i. une communication large et diversifiée.
 - L'efficacité du programme est renforcée par des lignes de conduites et des collaborations à long terme qui induisent une reconnaissance de la légitimité des acteurs, de leur expertise et surtout le développement de relations de confiance et de collaboration qui permettent de démultiplier les résultats (vis-à-vis du grand public, des décideurs politiques et des partenaires).
 - La durabilité de l'impact de ce programme est décuplée par une posture de renforcement de capacité des acteurs de terrain. Le volume et la systématisation des activités de l'OS 2 (du volet Nord) sont à cet égard une spécificité particulière de ce programme.
 - Des succès durables ont été engrangés au niveau du plaidoyer politique (Volet Nord et volet Sud) et s'inscrivent dans une logique de continuité et de complémentarité (justice climatique et justice fiscale ; complémentarité des plaidoyers en termes de genre, etc.).
 - Le programme apporte une contribution très significative à la prise en compte de la thématique de genre, thème prioritaire de la coopération belge, grâce à l'expertise pointue de LMSF et le travail en réseau développé en coopération avec la coupole. Cette contribution présente des formes variées : i) formations, sensibilisation et accompagnement institutionnel d'OSC par LMSF ; ii) implication et soutien permanent aux actions du Conseil Consultatif genre et développement ; iii) formulation, diffusion et promotion de la « Charte Genre : un socle commun pour les organisations de la société civile et acteurs institutionnels belges » ; développement d'espaces d'échange et d'outils communs (avec des collaborations mais aussi des inputs directs de LMSF chez ses partenaires : renforcement des équipes, publications, outils pédagogiques) ; etc.

L'approche du programme commun continuera de reposer sur les missions et expertises spécifiques des différentes OSC afin de démultiplier l'impact de leurs actions grâce aux complémentarités et aux synergies que ces spécificités permettent. La stratégie continuera dès lors de mobiliser le rôle de coordination de plates-formes multi-acteurs assuré par le CNCD-11.11.11, l'expertise en matière de genre du Monde selon les Femmes et de l'expertise du CETRI en matière de diffusion des analyses des acteurs de la société civile du Sud.

Les moyens utilisés pour assurer l'efficacité (processus de co-construction, développement d'une expertise pointue et de grilles de lecture, logique de complémentarité et de renforcement mutuel, mise en réseau et espaces d'échange et de concertation), l'efficacité (travail en réseau, expertise pointue et variée,

communication large et diversifiée) et la durabilité (renforcement des capacités des acteurs de terrain) du programme, tels qu'identifiés par l'évaluation, seront pérennisés.

Enfin, la thématique genre continuera d'être abordée non seulement de manière spécifique, mais aussi transversale. Dans ce but, le Conseil consultatif genre et développement et la Charte genre seront deux instruments privilégiés pour que les objectifs du programme commun en matière de genre soient pris plus largement en compte par le secteur des OSC belges et par la politique belge de coopération au développement. En outre, afin de répondre au manque d'intégration des volets Sud et Nord, les synergies et complémentarités entre le Monde selon les Femmes et le CNCD-11.11.11 seront renforcées en RDC, en particulier dans le cadre du processus électoral afin de promouvoir la prise en compte de la dimension genre dans la composition des listes électorales.

En outre, plusieurs évolutions sont prévues pour répondre aux limites pointées par l'évaluation. Sur le plan institutionnel, le programme commun 2022-2027 s'est élargi à Oxfam-Magasins du Monde. Cela permet de renforcer les synergies des actions d'ECMS décentralisées, car Oxfam-Magasins du Monde dispose comme le CNCD-11.11.11 d'un réseau de volontaires décentralisé en Wallonie et à Bruxelles. Le nouveau programme visera par ailleurs des actions ponctuelles communes, lorsque des synergies permettent des plus-values en termes d'impact, en plus de la stratégie reposant sur les complémentarités entre les expertises et missions spécifiques (l'évaluation note ainsi que « Plutôt que d'envisager le programme commun sous l'angle d'une réalisation d'actions communes, les trois acteurs partenaires, ont choisi, à partir de leurs approches, outils, rôles et activités spécifiques de contribuer à un objectif commun, celui de sensibiliser les publics cibles aux enjeux mondiaux et défis différenciés dans la réalisation des ODD »).

De manière plus systématique, la stratégie du programme 2022-2027 sera améliorée par la prise en compte des recommandations de l'évaluation, tel que détaillé ci-dessous.

Les points d'amélioration pour renforcer l'impact du nouveau programme

L'évaluation externe a formulé huit recommandations qui seront prises en compte pour améliorer l'impact du nouveau programme :

- 1. Poursuivre et renforcer encore le travail en réseaux, en se focalisant en particulier sur l'autonomisation de ce travail des plateformes pour assurer leur durabilité, et leur existence autonome pour certaines d'entre elles, même au-delà de l'impulsion de la coupole.***

La stratégie continuera d'utiliser les plates-formes et réseaux coordonnés par la coupole et qui rassemblent un nombre plus important de non-membres du CNCD-11.11.11 que de membres, afin de garantir la durabilité de la stratégie et de démultiplier son impact. Certains réseaux coconstruits pour des campagnes spécifiques pourront, le cas échéant, continuer à se développer de manière autonome, moyennant un soutien ponctuel des 4 OSC du programme commun, comme ce fut le cas avec la campagne pour les communes hospitalières dans le cadre du programme précédent.

Tout en maintenant son rôle de coordination des plateformes, qui fait partie de ses missions fondamentales, le CNCD-11.11.11 promouvra l'échange de bonnes pratiques entre espaces afin de favoriser l'implication active des membres dans les tâches collectives et donc de diminuer la dépendance au secrétariat.

2. Accentuer au niveau du plaidoyer politique la volonté déjà bien marquée de toucher un public plus large encore (au-delà des « convaincus » ou ceux qui le deviennent) par l'ouverture à d'autres discours/points d'attention portés par des OSC ou mouvements citoyens d'autres secteurs (environnementaux, droits humains, humanitaires). Les appuis rapprochés du CNCD-11.11.11 apporté, via la Coalition Climat, aux mouvements citoyens tels que « Youth for Climate » ont été d'un apport significatif en termes de plaidoyer par la concertation et le coaching. Ces appuis informels et discrets sont pertinents et à consolider pour développer un plaidoyer plus transversal. Celui peut être soutenu par la mise en évidence plus systématisée encore des acquis, de ce qui a déjà été adopté par les décideurs et par la prise en compte accrue des publics orphelins, etc.

Chaque campagne d'ECMS et de plaidoyer s'inscrira dans une stratégie d'alliances informelles entre les plates-formes coordonnées par la coupole et les mouvements citoyens plus spontanés. Il s'agit d'une stratégie volontariste cherchant à systématiquement identifier les mouvements citoyens susceptibles de renforcer l'impact de l'action, de créer des espaces de concertation pour stimuler les complémentarités et d'offrir des possibilités de renforcement des capacités. Il est toutefois important de souligner l'importance de conserver dans certains cas une certaine discrétion sur l'existence de ces alliances informelles, afin de garantir l'autonomie d'action de ces mouvements citoyens et de conserver les spécificités qui permettent un renforcement mutuel au service des objectifs d'ECMS et de plaidoyer poursuivis.

En matière de plaidoyer, le processus de formation continuée des équipes sera renforcé, de manière à assurer l'adaptation des outils aux sensibilités des publics cibles (convaincus, ambivalents ou opposants) par rapport à chaque dossier.

3. Continuer à développer des stratégies de plaidoyer et de campagnes à long terme, avec des thématiques qui vont venir se renforcer les unes les autres afin d'en augmenter d'autant plus l'impact, tout en restant attentif à garder un lien identifiable et concret avec les enjeux d'actualité afin d'en renforcer l'impact.

Le programme continuera de reposer sur des campagnes thématiques découlant d'une demi-douzaine de thèmes prioritaires traduits en revendications communes sur des enjeux politiques concrets. Cela implique une double approche : d'une part, l'organisation de campagnes de mobilisation citoyenne à moyen terme sur des enjeux thématiques impliquant des décisions politiques à long terme (comme la justice climatique, le travail décent ou le devoir de vigilance des multinationales en matière de droits humains). D'autre part, des campagnes de plaidoyer sur des dossiers politiques à plus court terme concernant les thématiques prioritaires identifiées (comme la réponse à la crise alimentaire découlant de la flambée des prix énergétiques et agricoles, l'objectif des 0,7% du RNB en APD ou l'accès aux vaccins des pays en développement en cas de pandémie).

En matière de plaidoyer, l'adoption de l'outil des « marqueurs de progrès » développé par le CNCD-11.11.11 par les quatre organisations participant au nouveau programme permettra à cette fin de renforcer l'articulation collective autour de campagnes de long terme et de leur traduction dans des dossiers particuliers à plus courte échéance.

4. Compte tenu de la mobilité du personnel dans le secteur de la coopération, ne pas négliger la nécessité de continuer à renforcer les membres des OSC (sur les enjeux cruciaux du moment, les stratégies de plaidoyer, le travail en réseau mais également le genre et la valorisation de l'expertise du Sud).

Le renforcement des capacités des OSC est un objectif central de la stratégie du programme commun qui sera renforcé à travers les cycles de formation, les espaces de concertation et la mise en réseau. Les synergies entre les 4 OSC du nouveau programme commun seront renforcées dans ce but, à travers l'organisation de formations communes ou de synergies autour d'une même thématique (à travers des formations, publications, actions de communication et d'interpellations communes).

Par ailleurs, la participation active des trois ONG au sein de la Commission politique du CNCD-11.11.11 permet une approche coordonnée de cette instance, qui est à la fois un espace de concertation et de renforcement mutuel des capacités. Le mandat de cette commission a été revu pour en faire aussi un espace d'analyse partagée de la conjoncture politique.

5. En particulier pour l'OS 2 (du volet Nord), il est recommandé d'être attentif à la couverture géographique de l'intervention. Même si logiquement les formations et appuis des OSC se concentrent majoritairement en région bruxelloise, il importe d'augmenter encore l'accessibilité à ces appuis aux acteurs de la coopération situés en région afin de renforcer un tissu encore plus largement déployé sur le territoire national.

L'élargissement du programme commun à Oxfam-Magasins du Monde permettra de décupler les capacités d'actions décentralisées à travers le renforcement des synergies et complémentarités entre les groupes locaux d'OXFAM-Magasins du Monde et du CNCD-11.11.11, auxquels pourront participer le CETRI et le Monde selon les Femmes dans le cadre de cycles de formations autant en Wallonie qu'à Bruxelles.

6. Même si le volet Sud ne répond pas directement à la théorie du changement commune à ce programme, mais compte tenu de sa pertinence pour la mise en œuvre du volet Nord, il importe de développer une stratégie plus systématisée et plus commune au programme pour mieux mettre en avant la complémentarité entre le volet Sud et Nord. Pour ce faire, il serait utile de profiter des possibilités offertes par les TIC et notamment les outils de communication à distance pour accroître les échanges avec les partenaires du Sud. Une plus grande harmonisation dans les modalités de partenariat avec les ONG du Sud pourrait leur permettre de bénéficier mieux de la valeur ajoutée du programme commun.

L'implication des partenaires Sud sera renforcée et les synergies entre le CNCD-11.11.11 et le Monde selon les Femmes seront renforcées en RDC, en particulier dans le cadre du processus électoral et de l'intégration transversale du genre.

La réflexion sur les interactions entre partenaires Nord/Sud et Sud/Sud dans le cadre du plaidoyer sera renforcée, avec les partenaires formellement financés par la DGD et, plus largement, l'ensemble des partenaires des quatre organisations.

7. Continuer à développer une culture de gender mainstreaming pour s'assurer que le genre soit pris en compte de façon transversale dans toutes les activités du programme commun et que l'analyse de genre soit mobilisée pour interroger toutes les thématiques abordées par les partenaires du programme. Définir des objectifs spécifiques liées au genre pour tous les volets du programme ou, le cas échéant, un objectif spécifique genre transversal reflétant la mise en place d'une approche de genre commune pour la triangulation recherche action, plaidoyer et formation dans le cadre du programme commun.

Le nouveau programme prévoit de continuer à développer la culture de gender mainstreaming qui était déjà appliquée dans le cadre du précédent programme. La question du genre est abordée aussi bien de manière spécifique que transversale dans le cadre thématique des Objectifs de développement durable, qui intègrent un objectif spécifique au genre mais dont la réalisation dépend de manière transversale de la prise en compte de la dimension genre.

Des outils ont été construits ou sont en cours de construction pour assurer une compréhension commune de ce que signifie l'intégration du genre dans chaque outcome, ainsi que la standardisation des indicateurs de prise en compte du genre.

8. Organiser des moments d'échange entre les responsables « genre » spécifiques aux trois organisations du programme commun afin de mener une réflexion conjointe sur la valeur ajoutée « genre » du programme commun ; partager des connaissances et des méthodes et identifier comment optimiser les ressources financières et humaines disponibles. Afin de renforcer la capitalisation des acquis dans ce domaine, il serait utile d'identifier et de documenter plus encore les bonnes pratiques dans la prise en compte transversale de la dimension genre.

Les indicateurs seront améliorés pour mieux mesurer la prise en compte transversale de la dimension genre et les responsables « genre » seront en contact régulier afin d'assurer un renforcement mutuel et les synergies et complémentarités.