

## Collaborer pour recueillir et partager les apprentissages à travers un programme: Leçons apprises et bonnes pratiques

### *Groupe de travail AGIRI*

*Les leçons apprises et bonnes pratiques suivantes ont été documentées dans le cadre des activités du groupe de travail AGIRI. Ce groupe de travail rassemble des organisations canadiennes qui ont reçu un financement du Fonds AGIRI pour mener, en partenariat avec des organisations du Sud, des projets qui renforcent le respect, la protection et la réalisation des droits humains des personnes LGBTQI+.*

### **Leçons apprises :**

#### **1 L'approche conventionnelle du Suivi, Évaluation et Apprentissage (SEA) freine parfois les apprentissages.**

Les organisations œuvrant pour les droits LGBTQI+ constatent que les pratiques actuelles d'évaluation, axées sur la reddition de comptes et la conformité aux bailleurs, limitent leur capacité à véritablement analyser leur travail et à s'améliorer. Cette approche laisse peu de place à la réflexion collective, à l'adaptation en temps réel et aux apprentissages informels, tandis que les exigences de rapportage, perçues comme lourdes, mobilisent des ressources au détriment de l'analyse et du partage des leçons apprises.

#### **2 L'approche conventionnelle de Suivi, Évaluation, Apprentissage peut renforcer les déséquilibres de pouvoirs Nord-Sud.**

L'approche classique du Suivi, Évaluation, Apprentissage (SEA), souvent centrée sur des modèles logiques et des indicateurs imposés par les bailleurs, contribue parfois à reproduire une dynamique coloniale où le savoir et la légitimité sont perçus comme venant du Nord. Lorsqu'elles imposent des cadres, des outils et un langage technique qui ne tiennent pas compte des réalités locales, les organisations du Nord forcent les organisations du Sud à se conformer à des normes externes, au détriment de leurs propres façons d'évaluer, d'apprendre et de réfléchir.

#### **3 Toutes les organisations ont un rôle à jouer pour mettre les apprentissages au centre des initiatives**

Toutes les organisations, incluant les bailleurs, peuvent jouer un rôle actif pour changer la manière dont le Suivi, Évaluation et Apprentissage est conçu et utilisé. Cela passe par la valorisation des savoirs et façons de faire des communautés. Les organisations peuvent proposer des méthodes plus participatives, qui encouragent l'échange et la réflexion collective. En évitant d'imposer des outils d'évaluation, et en laissant les communautés exprimer dans leurs propres mots ce qu'elles expérimentent et apprennent, les organisations contribuent à construire des pratiques plus justes, utiles et porteuses de changement.

# Bonnes pratiques :

## 1 Promouvoir l'apprentissage mutuel

L'apprentissage mutuel repose sur une reconnaissance réciproque des savoirs, des expériences et des expertises de chaque partie prenante. Il suppose de créer des espaces de dialogue ouverts, où les différentes perspectives sont valorisées, et où les leçons tirées de la pratique peuvent influencer les approches et les décisions, incluant concernant la structure des programmes et les modalités de financement. Dans le cadre de projets de solidarité internationale pour les droits LGBTQI+, promouvoir l'apprentissage mutuel implique de reconnaître l'expertise des organisations du Sud et des communautés directement impliquées, dont le rôle n'est pas uniquement d'exécuter les projets ou d'en bénéficier, mais également de co-définir les résultats à atteindre et co-construire les meilleures stratégies pour y arriver.

## 2 Faire confiance et valoriser les pratiques des organisations locales

De nombreuses pratiques de suivi et évaluation reposent davantage sur le contrôle que sur la collaboration et la confiance, ce qui peut nuire aux résultats des projets. Les bailleurs de fonds et les partenaires du Nord devraient faire des efforts pour reconnaître et valoriser les mécanismes de suivi des organisations du Sud, plutôt que d'exiger qu'elles adoptent les pratiques du Nord, telles que des feuilles de temps imposées ou un modèle de facturation standardisé. Certaines exigences administratives traduisent une méfiance implicite et un désir de contrôle, alors que les efforts devraient être mis sur l'atteinte des résultats et l'amélioration des pratiques.

## 3 Déconstruire la terminologie traditionnelle

Dans le domaine de la solidarité internationale, de nombreux termes sont porteurs de rapports de pouvoir hérités de relations inégalitaires entre le Nord et le Sud. Le langage du Suivi, Évaluation et Apprentissage (SEA), tel qu'il est couramment employé, reflète une logique normative qui peut invisibiliser les savoirs locaux. Des notions comme « indicateurs », « résultats » ou « impact », bien que pertinentes dans certains contextes, méritent d'être interrogées pour éviter d'imposer une vision unique du changement, souvent déconnectée des réalités locales. Le terme « évaluation » lui-même, souvent associé à la mesure et au contrôle, peut être perçu comme intimidant ou offensant, freinant l'engagement des parties prenantes.

Déconstruire la terminologie, c'est reconnaître que d'autres manières de savoir, d'apprendre et de raconter existent, et qu'elles sont tout aussi valables. Il ne s'agit pas seulement d'inclure les voix du Sud, mais de s'assurer qu'elles soient véritablement centrales.



## 4 Utiliser l'approche des cercles d'apprentissages

Les cercles d'apprentissage permettent de créer des espaces sécuritaires, horizontaux et réflexifs pour partager les expériences, poser des questions, écouter et apprendre ensemble. Les cercles favorisent une dynamique où chaque personne est porteuse de savoirs. Cette approche est particulièrement adaptée aux contextes sensibles, comme la défense des droits des personnes LGBTQI+, car elle permet de reconnaître la complexité des vécus et de faire émerger des apprentissages ancrés dans la pratique. Elle valorise également les émotions, les incertitudes et les contradictions comme sources d'apprentissage, et permet de construire une mémoire collective. Les cercles peuvent prendre plusieurs formes – échanges informels, ateliers, retraites d'équipe – et gagneraient à être intégrés sur une base régulière, par exemple à chaque trimestre, et ce dès la conception des projets.

## 5 Valoriser les récits et histoires de changement

Au-delà des indicateurs quantitatifs, les récits et histoires de changement offrent une fenêtre précieuse sur les impacts réels des projets. Ils permettent de capturer la richesse, la complexité et la subjectivité des expériences vécues par les personnes impliquées. Les histoires de changement permettent également de rendre visibles des effets souvent invisibilisés par les outils classiques : renforcement de l'estime de soi, évolution des dynamiques sociales, création de nouveaux espaces de solidarité, etc. Pour qu'elles aient toute leur place dans les démarches d'apprentissage, ces histoires doivent être racontées, écoutées, partagées, et considérées comme des données à part entière.

Cela implique de créer des cadres narratifs souples et respectueux, où les personnes peuvent s'exprimer en leurs propres termes, dans leur langue, selon leurs références culturelles. Valoriser les récits, c'est aussi reconnaître que les changements sociaux ne se mesurent pas seulement par des chiffres, mais par des transformations vécues et racontées.



## 6 Prévoir des ressources et du temps pour les activités d'apprentissage

Apprendre ne se fait pas par hasard. Pour que l'apprentissage soit réel, utile et durable, il doit être planifié, doté de ressources humaines, financières et temporelles suffisantes. Trop souvent, les activités d'apprentissage sont reléguées à la fin des projets ou intégrées de manière marginale, sans véritable reconnaissance de leur valeur. Or, réfléchir ensemble, documenter les pratiques, tirer des leçons, adapter les stratégies – tout cela demande du temps, des compétences spécifiques et un engagement partagé. Il est essentiel que les budgets des projets incluent explicitement des lignes pour l'apprentissage, la documentation et la diffusion des savoirs.

## 7 Sensibiliser les bailleurs à l'importance d'adapter leurs approches

Les bailleurs de fonds ont un rôle clé à jouer pour transformer les approches de Suivi, Evaluation et Apprentissage et soutenir un apprentissage plus équitable et inclusif. Cela passe par une reconnaissance de leurs propres biais et des dynamiques de pouvoir auxquelles ils contribuent – parfois involontairement – à maintenir. En assouplissant leurs exigences, en acceptant des formats narratifs diversifiés, en co-construisant les cadres de suivi et en finançant des démarches participatives, les bailleurs peuvent favoriser des pratiques qui renforcent les capacités locales. Sensibiliser les bailleurs, c'est aussi les inviter à écouter les membres des communautés et les organisations locales, à intégrer leurs retours et à reconnaître leurs mécanismes d'évaluation et de reddition de comptes comme légitimes. Certains bailleurs commencent à évoluer dans ce sens, mais il reste un travail important à faire pour passer d'un modèle de contrôle à un modèle de confiance et d'apprentissage collectif.



En partenariat avec

**Canada**

