

**LE PLAN**  
**STRATEGIQUE**  
**MEL (MONITORING,**  
**EVALUATION AND**  
**LEARNING)**  
**DE FRIDA**

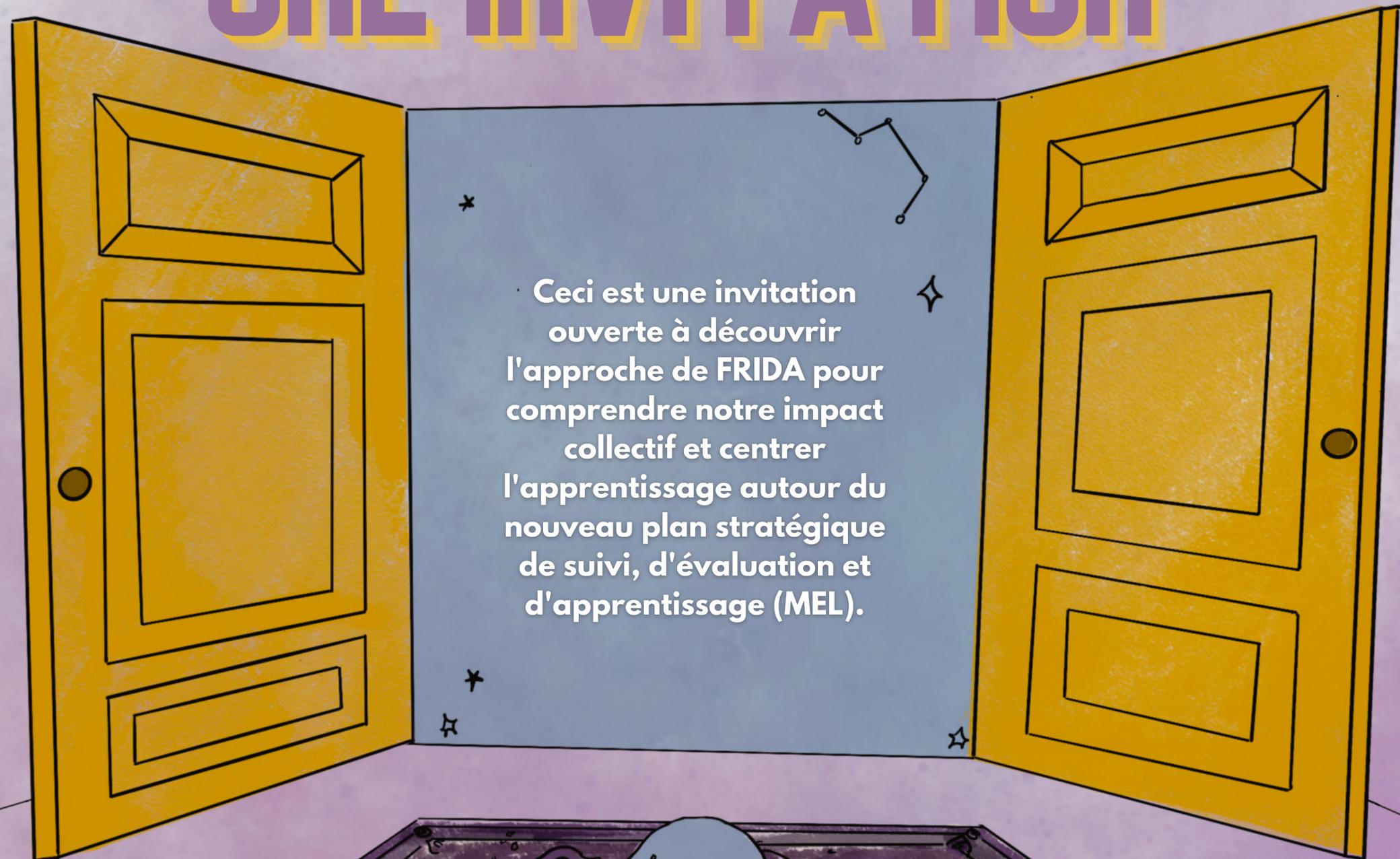
**MANIÈRES DE COMPRENDRE L'IMPACT ET DE CENTRER L'APPRENTISSAGE**

# TABLE DES MATIÈRES



<b>Une Invitation .....</b>	<b>3</b>
<b>Nos considérations.....</b>	<b>7</b>
<b>Contexte .....</b>	<b>8</b>
<b>Qu'est-ce que le plan stratégique MEL de Frida ? .....</b>	<b>9</b>
<b>Pourquoi FRIDA a-t-elle créé un plan stratégique MEL ?.....</b>	<b>10</b>
<b>Comment la FRIDA a-t-elle élaboré son plan stratégique MEL ?.....</b>	<b>12</b>
<b>Le processus de planification participatif de la FRIDA .....</b>	<b>13</b>
<b>En quoi FRIDA pratique-elle le MEL différemment ? .....</b>	<b>14</b>
<b>Recadrer le langage du MEL .....</b>	<b>16</b>
<b>Les engagements de FRIDA .....</b>	<b>17</b>
<b>Une approche flexible et interconnectée .....</b>	<b>18</b>
<b>Le plan stratégique MEL Galaxie de FRIDA .....</b>	<b>19</b>
<b>La Constellation du Rapprochement .....</b>	<b>20 - 21</b>
<b>La Constellation de l'Épanouissement.....</b>	<b>22 - 25</b>
<b>La Constellation du 'Queering' .....</b>	<b>26 - 28</b>
<b>La Constellation de la Co-création .....</b>	<b>29 - 31</b>
<b>La Constellation du Mouvement .....</b>	<b>32 - 34</b>
<b>La voie à suivre .....</b>	<b>35</b>
<b>Gratitude .....</b>	<b>36 - 37</b>
<b>Annexe .....</b>	<b>38 - 39</b>

# UNE INVITATION



Ceci est une invitation ouverte à découvrir l'approche de FRIDA pour comprendre notre impact collectif et centrer l'apprentissage autour du nouveau plan stratégique de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL).



FRIDA souhaitait créer une approche féministe et inclusive pour mesurer l'impact et y réfléchir d'une manière plus accessible et participative. C'est ainsi qu'a été créé le Plan stratégique de FRIDA (2020-2025), qui décrit les engagements organisationnels quinquennaux de FRIDA. Le plan MEL dans ce document explique comment FRIDA honorera les engagements décrits dans le plan stratégique.

Grâce à ce plan, FRIDA vise également à récupérer les outils, le langage et les principes du MEL traditionnel à la fois pour notre communauté et pour les jeunes mouvements féministes que nous servons. Nous croyons que le langage est politique et que pour commencer à penser le MEL différemment, il est nécessaire de remettre en question (contester + changer) le langage autour des données, des résultats, des objectifs et des indicateurs.

Enfin, si FRIDA présente ici pour la première fois sa vision d'un nouveau plan stratégique de la MEL, cette vision évoluera sans aucun doute dans les années à venir. Mais nous pensons que la façon dont nous mesurons, suivons et sommes capables d'évaluer nos contributions individuelles et collectives au changement est puissante et magique: la façon dont nous conceptualisons le MEL est profondément politique, et ce document vise à poser les bases de nos engagements en matière de MEL.

**FRIDA est un fonds dirigé par des jeunes féministes qui se consacre au soutien de jeunes mouvements féministes. Ainsi, nous nous consacrons à la transformation sociétale à la fois localement et globalement. Nous vous invitons à faire ce voyage avec nous alors que nous déconstruisons systématiquement les approches traditionnelles du suivi et de l'évaluation et que nous partageons la manière dont FRIDA aborde l'impact et le changement.**

*"Lorsque vous travaillez pour les intérêts des femmes, c'est deux pas en avant - si vous êtes vraiment intelligent et très chanceux! - et au moins un pas en arrière. En fait, c'est souvent deux ou trois pas en arrière! Et ces pas en arrière sont, ironiquement, souvent la preuve de votre efficacité, car ils représentent la menace que vous représentez aux structures du pouvoir en place, et sa tentative de vous repousser. Parfois, même vos "success stories" ne sont rien d'autre que des façons dont les structures de pouvoir essaient de s'adapter et de contenir la menace d'un changement plus fondamental en faisant de petites concessions."*

*-Srilatha Batliwala and Alex Pittman*



# RÉCUPÉRÉTR

le **POUVOIR** et la **MAGIE** du



*suivi*  
*l'évaluation*  
et de  
*l'apprentissage*

# NOS CONSIDÉRATIONS

1

Le domaine du MEL est souvent associé à une expertise technique, ce qui peut exclure les activistes ou les organisateurs de ce domaine.



En conséquence, l'absence d'autonomie autour de l'élaboration des processus de suivi, d'apprentissage et d'évaluation peut aboutir à un programme dicté par les donateurs, sans qu'il n'y ait eu l'occasion d'interroger et d'ancrer véritablement la vision du changement de l'organisation et la manière d'évaluer sa contribution à ce changement.

Les approches traditionnelles MEL exigent de "prouver" sa contribution au changement et de fournir continuellement des preuves tangibles. Cela représente un fardeau à la fois pour notre équipe et pour notre communauté.



3

En tant qu'organisation donatrice, nous avons le devoir de ne pas détourner les activistes de leurs activités principales, de rester sensibles à ce qu'on leur demande et d'envisager comment elles peuvent s'appropriier ces processus et récits de MEL.

La pensée et les outils MEL peuvent perpétuer une vision linéaire du changement, avec des liens de causalité simples ne tenant pas nécessairement compte des contextes changeants.



En conséquence, des outils comme les cadres logiques et les indicateurs prennent le dessus, et il y a un risque de simplifier ou de caricaturer ce qui se passe réellement sur le terrain. FRIDA reconnaît que ce type de pensée linéaire est ancré dans les traditions occidentales et colonisées. Cela ne tient pas nécessairement compte d'autres façons de conceptualiser et de naviguer la complexité du changement.

2

4

Certains processus de MEL peuvent nous faire passer à côté de ce qui est le plus important.



En conséquence, les ressources du mouvement féministe mobilisées par FRIDA peuvent ne pas être utilisées de la meilleure façon possible. Cela signifie que les jeunes organisations féministes sont empêchées de prendre des risques calculés, d'expérimenter des pratiques innovantes, ainsi que de construire et d'apprendre au service de la communauté mondiale.

# CONTEXTE

LE JARDIN DU CHANGEMENT DE FRIDA

L'élaboration du cadre stratégique MEL de FRIDA ne s'est pas faite en vase clos. Il s'appuie sur la théorie du changement de FRIDA dans le plan stratégique 2020-2025 et constitue l'étape suivante dans le développement plus large de la manière dont FRIDA mesure ce changement.

LE CADRE STRATÉGIQUE DE MEL DE FRIDA

# QU'EST-CE QUE LE CADRE STRATEGIQUE MEL DE FRIDA ?

En termes simples, le cadre stratégique MEL de FRIDA est notre tentative de "queer" (défier + changer) **le langage, les structures et les outils** normalement utilisés pour penser au suivi et à l'évaluation de nos programmes, aux résultats du développement et à l'utilisation responsable des ressources. Notre décision de "remettre en question" les approches traditionnelles du MEL est une position politique. FRIDA estime que la transformation de la pratique du MEL rendra la compréhension des objectifs, des résultats et des indicateurs **plus accessible, plus facile et plus conviviale** pour la communauté FRIDA.

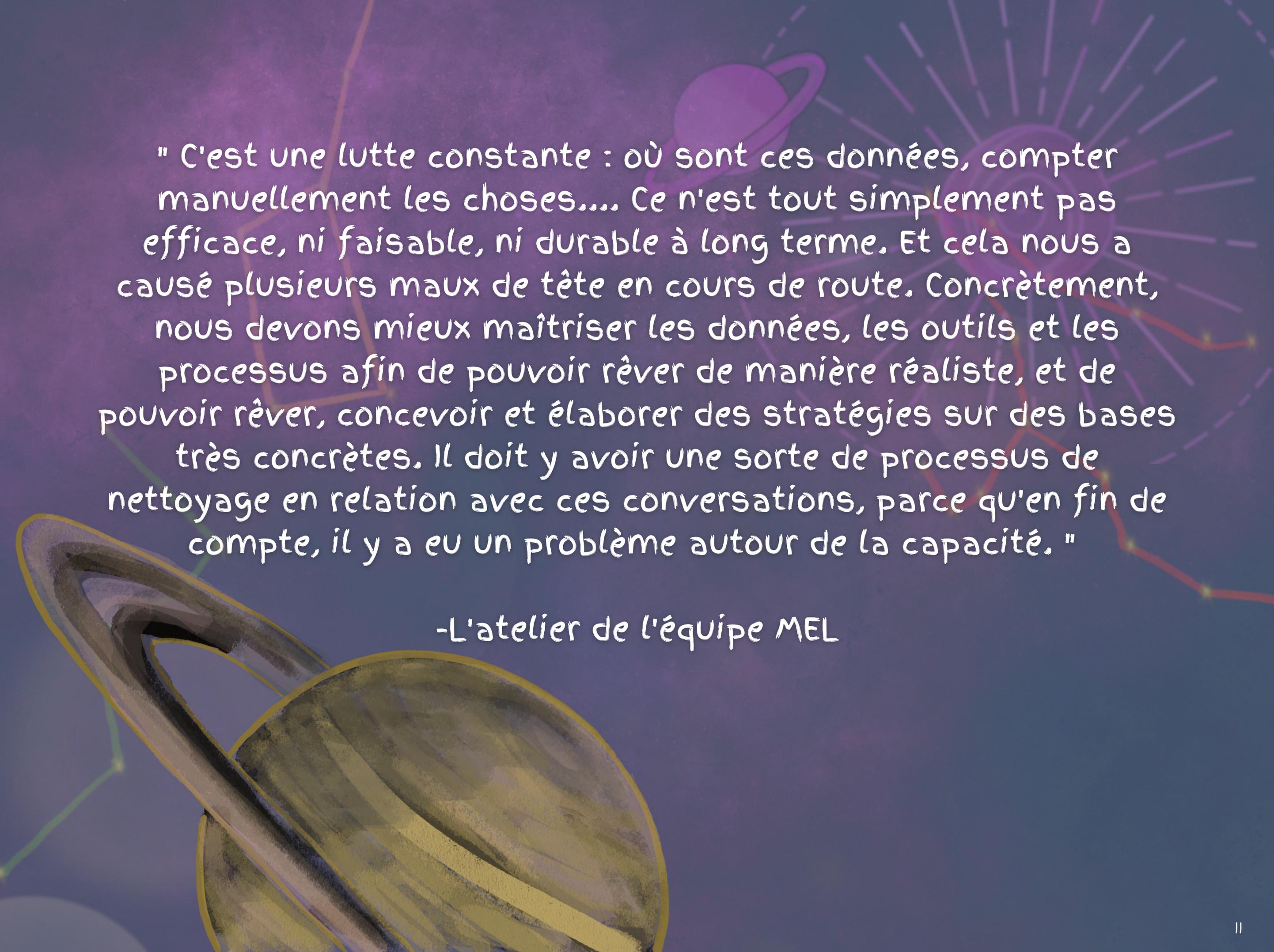




# POURQUOI FRIDA A-T-ELLE CRÉÉ UN CADRE D'APPRENTISSAGE STRATEGIQUE + IMPACT ?

Il y a **trois raisons** pour lesquelles FRIDA a créé une nouvelle approche du cadre MEL traditionnel :

1. **Remettre** en question la pensée conventionnelle sur le suivi, l'évaluation et l'apprentissage.
2. **Centrer** les récits des jeunes organisations féministes.
3. Rendre le MEL plus **accessible, participatif et axé sur le changement.**



" C'est une lutte constante : où sont ces données, compter manuellement les choses... Ce n'est tout simplement pas efficace, ni faisable, ni durable à long terme. Et cela nous a causé plusieurs maux de tête en cours de route. Concrètement, nous devons mieux maîtriser les données, les outils et les processus afin de pouvoir rêver de manière réaliste, et de pouvoir rêver, concevoir et élaborer des stratégies sur des bases très concrètes. Il doit y avoir une sorte de processus de nettoyage en relation avec ces conversations, parce qu'en fin de compte, il y a eu un problème autour de la capacité. "

-L'atelier de l'équipe MEL

# COMMENT FRIDA A-T-ELLE ELABORE LE PLAN STRATEGIQUE MEL ?

En créant notre cadre et en concevant notre méthodologie, FRIDA a été guidée par **trois valeurs organisationnelles fondamentales** :

## Collaboration Participative

FRIDA a organisé des ateliers en ligne pour encourager une large participation du FRIDAverse, y compris des partenaires, des conseillères et de l'équipe. La participation était basée sur le volontariat afin de ne pas surcharger l'équipe et les partenaires, conformément au mandat de FRIDA sur le 'care' radical.

## Langage Accessible et Compréhension

FRIDA a organisé une session de mise à niveau de MEL pour garantir une compréhension du langage traditionnel de la MEL à travers les équipes, **afin qu'elles puissent toutes se sentir à l'aise pour contribuer**. Nous avons également organisé des sessions pour les partenaires et les conseillères en anglais, français et espagnol.

## Retour d'information collectif

FRIDA a organisé deux séances intermédiaires au cours desquelles tout le personnel de FRIDA a été invité à participer à la rédaction du contenu du nouveau plan, intégrer les commentaires de la communauté et comprendre comment **les feedback serait inclus**. Les équipes pouvaient contribuer à TOUS les domaines du cadre MEL afin **d'éviter le cloisonnement des équipes**.



# LE PROCESSUS DE PLANIFICATION PARTICIPATIVE DE FRIDA

Revue de la littérature et des documents

1.

**APPRENDRE**

Établir une compréhension approfondie du fonds, de son approche, de ses objectifs et de ses contraintes en termes de MEL.

Ateliers d'équipe

2.

**EXPLORER**

Rassembler les contributions des différentes équipes et recueillir des informations clés pour la phase suivante.

Mini-workshops en ligne

3.

**EXPÉRIMENTER**

Recueillir les commentaires des partenaires clés sur la faisabilité, l'attrait et le potentiel de notre plan afin d'améliorer les indicateurs et les outils.

Rédiger

4.

**CONSOLIDER**

Partager les idées clés en rédigeant un rapport final sur le plan MEL de FRIDA et un document plus court sur les enseignements à partager avec les alliés et les partenaires.

# COMMENT FRIDA PRATIQUE-T-ELLE LE SUIVI, L'APPRENTISSAGE ET L'ÉVALUATION DIFFÉREMMENT ?



Le cadre MEL de FRIDA est :

Flexible

Responsable

Orienté  
vers les  
valeurs  
FRIDA

Innovant

Axé sur  
l'apprentissage

Accessible

# ADOPTER UN NOUVEAU LANGAGE

Libération

Horizontalité

"Tout ce que vous touchez vous change. Tout ce que tu changes te change. La seule vérité durable est le changement. Dieu est changement."

-Octavia Butler

Interdépendance

Adaptabilité

Écosystème

Interconnecté

# Redéfinir le langage MEL

Pour transformer notre pratique du MEL (Monitoring Evaluation & Learning) et l'aligner avec les valeurs de FRIDA, nous avons décidé d'interroger le langage même du MEL car le langage est politique. Nous avons renommé les mots traditionnellement associés à la pratique MEL. FRIDA croit qu'oser renommer les choses entraînera une nouvelle manière indispensable de conceptualiser la façon dont nous pensons habituellement au monitoring, à l'évaluation et à l'apprentissage.

## 'Queering'

Nous reconnaissons que nous ne voulons pas nous approprier les luttes. Ce terme a émergé de notre processus de planification et reflète ce que FRIDA souhaite faire : célébrer la diversité et défier les normes.

## Constellations

Nos engagements fondamentaux constituent ce que nous appelons nos constellations et témoignent de la vaste vision que nous avons à l'horizon.

## Rêves

Les rêves sont ce dont sont faits les objectifs. Ils sont notre boussole pour le changement, et ce vers quoi nous nous projetons.

## Planètes

Les planètes, autrefois nommées résultats, sont les résultats souhaités des nombreux flux d'activités à FRIDA. Nous avons besoin de nos planètes pour faire de nos objectifs (rêves) une réalité.

## Signes de changement

Les signes de changement, autrefois appelés indicateurs, sont nos outils de suivi du changement. Ils nous permettent d'examiner si nos stratégies conduisent effectivement aux résultats attendus.

Engagements

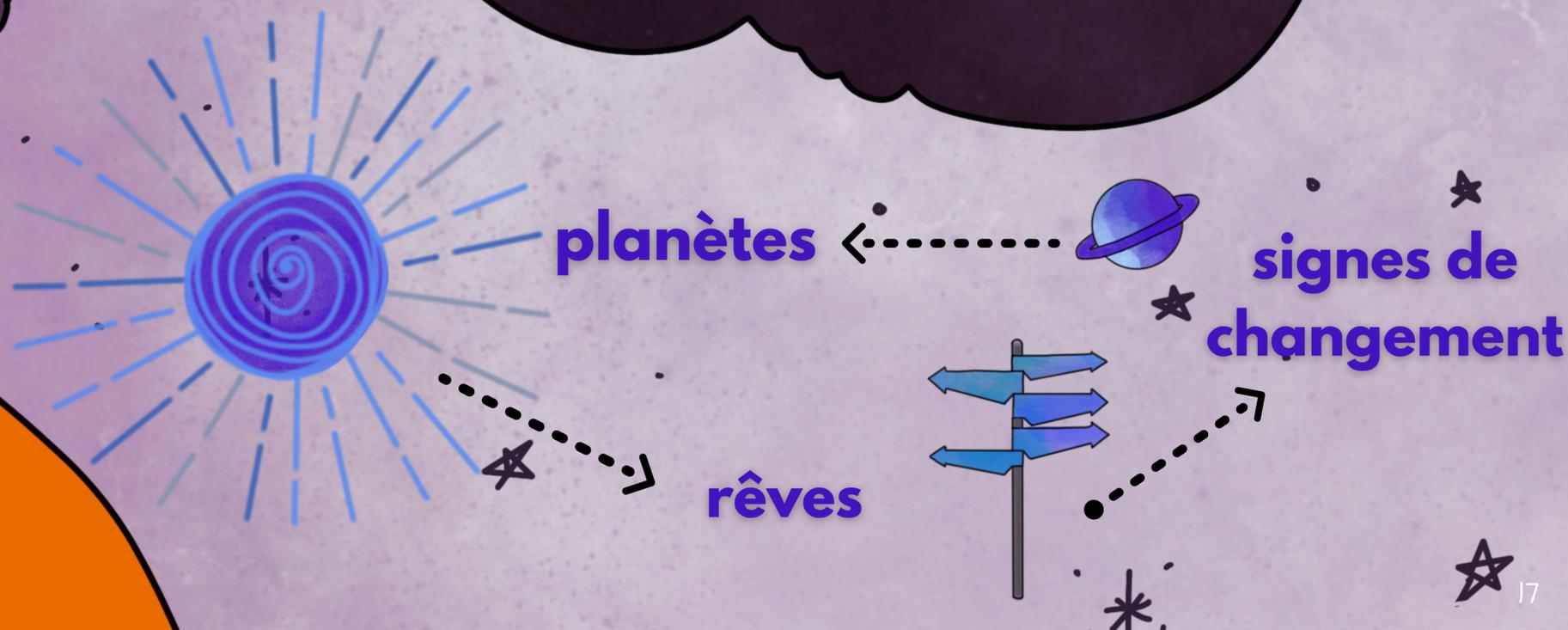
Objectifs

Résultats

Indicateurs



**Le plan MEL de FRIDA est ancré par cinq engagements, que nous appelons nos constellations ascendantes. La page suivante illustre notre plan et représente les rêves, les planètes et les signes de changement par des icônes.**



# UNE APPROCHE FLEXIBLE ET INTERCONNECTÉE

Le plan stratégique MEL de FRIDA encourage l'autonomie et la flexibilité de chaque équipe pour se connecter à différents processus de suivi et d'évaluation. Alors que FRIDA encourage l'inter connectivité, chaque équipe a la possibilité de suivre des signes de changement spécifiques.

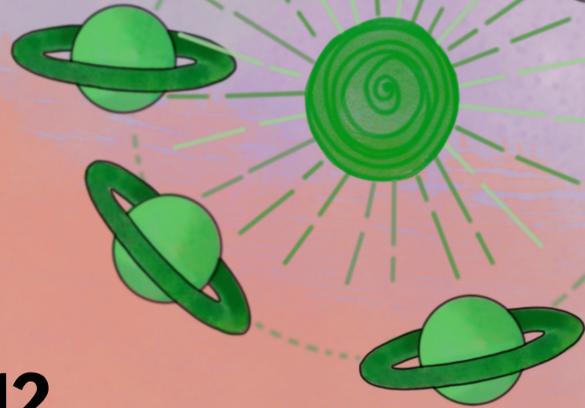
# LE PLAN STRATÉGIQUE MEL DA FRIDA

## RAPPROCHEMENT

connexions, co-responsabilité et accessibilité



x 12



x 15

## ÉPANOUISSSEMENT

bien-être radical et bien-être planétaire

*co-création*

cultures collaboratives



x 6

## 'QUEERING'

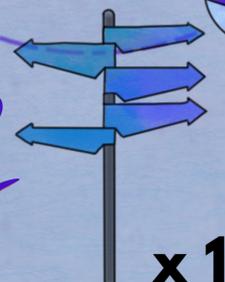
perturbation créative et renforcement des divers mouvements féministes



x 9

*mouvement*

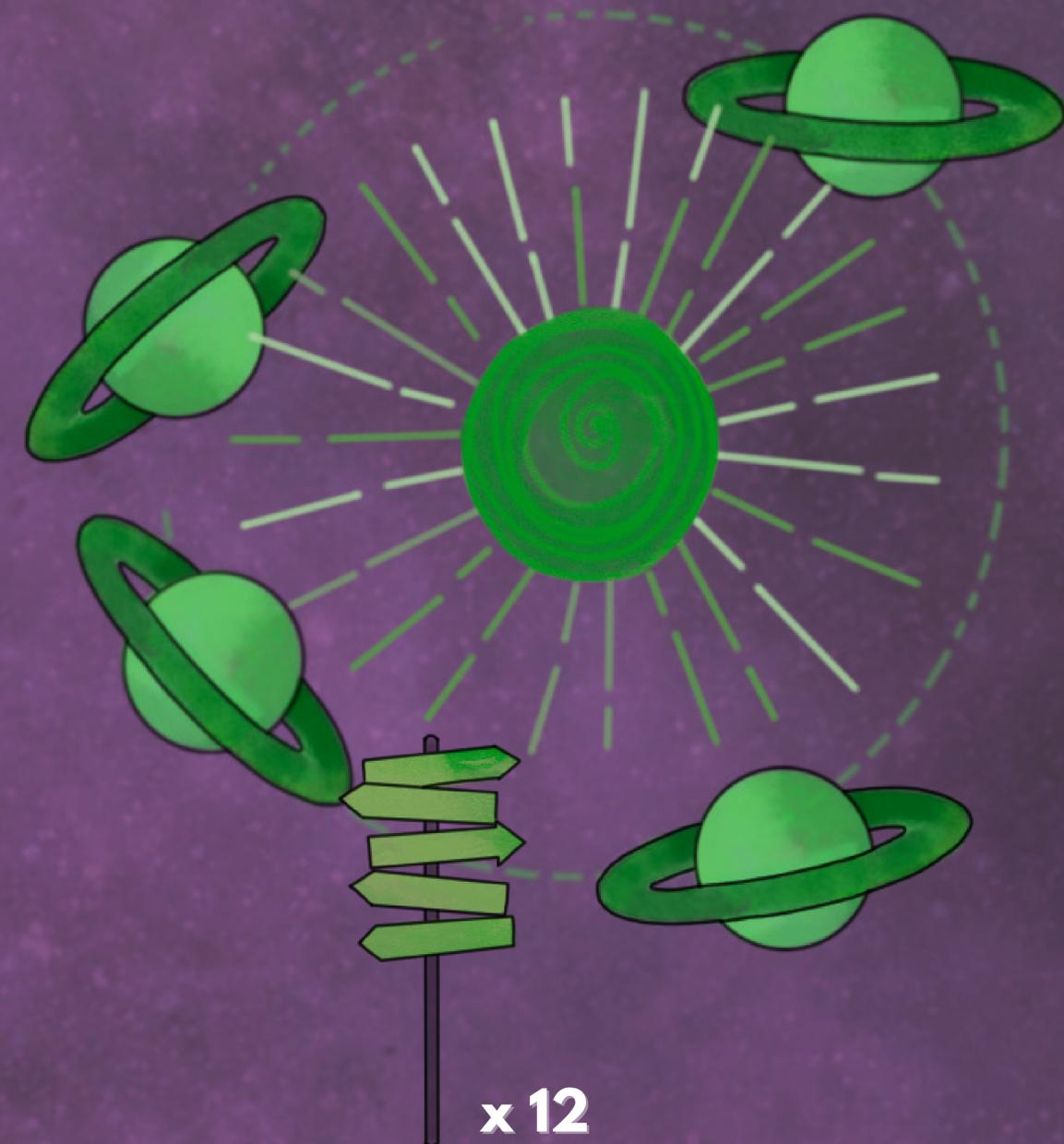
agilité, flexibilité et adaptabilité



x 10

# LA CONSTELLATION DU RAPPROCHEMENT

1 Rêve, 4 planètes et 12 signes de changement facilitant les connexions, la co-responsabilité et l'accessibilité





Rêve #1

**FRIDA canalise des ressources plus nombreuses et de meilleure qualité vers les jeunes organisations féministes, renforçant leur activisme de manière durable et plus sûre en construisant des systèmes participatifs qui répondent aux besoins de leurs communautés.**



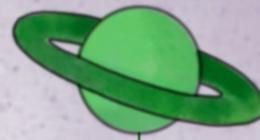
Planète #1

**Les jeunes organisations féministes ont plus de ressources et sont mieux connectées, leur leadership est promu collectivement, stratégiquement et avec succès.**



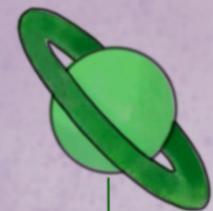
Planète #2

**Le soutien aux partenaires est amplifié et approfondi afin de créer des ressources significatives pour renforcer leur capacité d'organisation féministe.**



Planète #3

**Le soutien aux conseillères est amplifié afin d'obtenir un engagement significatif, de sorte qu'elles s'épanouissent avec des capacités renforcées, que leur temps et leurs efforts soient rémunérés et que leurs voix et leurs opinions soient centrées.**



Planète #4

**Promotion de l'autonomie des jeunes organisations féministes, adoption du multilinguisme et amélioration de notre travail dans les contextes locaux et régionaux à travers les stratégies et les pratiques collectives de FRIDA.**

LA CONSTELLATION

# D'ÉPANOUISSEMENT

3 rêves, 5 planètes et 15 signes de  
changement axés sur le soin  
radical et le bien-être planétaire

x 15



Rêve #2

**FRIDA promeut le bonheur, le bien-être, l'usage d'une technologie raisonnée et l'utilisation des données à travers des stratégies de sécurité et de soins radicaux.**



Planète #5

**Les principes du bonheur, les politiques et les pratiques liées au bien-être et au 'care' font partie intégrante du travail quotidien. Des pauses partagées sont délibérément instituées pour reconnaître et célébrer les étapes importantes de FRIDA.**



Planète #6

**La technologie, les politiques et les pratiques en matière de données reflètent notre priorité en termes de sécurité holistique, ainsi que la co-responsabilité et l'accessibilité pour renforcer "l'expérience FRIDA" dans le travail quotidien.**



Rêve #3

**Le travail de FRIDA s'épanouit et s'approfondit, permettant à l'organisation de mener son travail et de remplir sa mission de manière plus stratégique et durable.**



Planète #7

**La gouvernance féministe et le renforcement organisationnel avec des consultations communautaires pour les processus de prise de décision approfondissent, fondent et créent une cohésion et un équilibre avec les plans de travail.**



Planète #8

**FRIDA dispose de ressources suffisantes pour permettre la créativité, l'attention et l'innovation tout en assurant la durabilité et la résilience institutionnelles.**



Rêve #4

**FRIDA incarne le bien-être planétaire pour les jeunes organisations féministes, les militantes et l'équipe.**



Planète #9

**Une politique de l'environnement est en place, et les pratiques de FRIDA sont écologiquement durables.**



# LA CONSTELLATION QUEERING



x 9

**2 rêves, 4 planètes et 9 signes de changement  
pour favoriser la perturbation créative et  
renforcer la diversité des mouvements féministes**



Rêve #5

**FRIDA exemplifie et célèbre la diversité et l'inclusion pour les jeunes organisations féministes et son organisation.**



Planète #10

**Une culture organisationnelle féministe s'épanouit avec des RH féministes et la diversité complète de la communauté FRIDA est centrée et célébrée.**



Planète #11

**Des stratégies adaptées et participatives pour mieux soutenir les jeunes trans\*, les jeunes indigènes, les adolescentes, les jeunes migrantes et les travailleuses du sexe.**



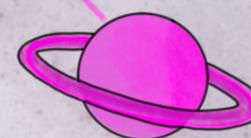
Rêve #6

**FRIDA promeut plus d'espaces sûrs pour la perturbation créative et un engagement réel avec la communauté des jeunes organisations féministes.**



Planète #12

**Plaidoyer philanthropique pour changer le discours dominant et les pratiques conventionnelles pour l'engagement des jeunes organisations féministes.**



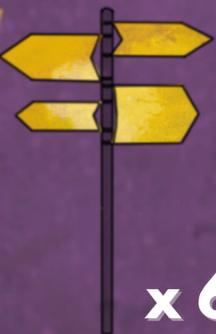
Planète #13

**Soutenir l'engagement réel et intentionnel des jeunes organisations féministes dans les espaces de rencontres et d'investissement de ressources.**



# LA CONSTELLATION *de la co- création*

2 Rêves, 4 Planètes, et 6 Signes de  
Changement **Nourrir une Culture de  
Collaboration**



x 6

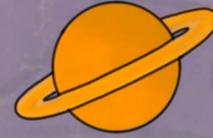
Rêve #7



**FRIDA adopte une éthique féministe soutenue par une solidarité intercommunautaire et des liens de confiance pour renforcer un écosystème participatif.**



Planète #14



Planète #15



Planète #16

**Collaborations et connexions actives à travers la communauté FRIDA, en centrant la solidarité, en construisant un leadership collectif et en co-conspirant pour le changement.**

**Les espaces et les moments de travail inter-équipes sont célébrés avec des rôles et des responsabilités clarifiés pour chaque axe de travail partagé et des processus décisionnels clairs.**

**Une culture participative fondée sur la responsabilisation et une prise de décision claire garantit un apprentissage constant et la capacité de progresser rapidement dans les processus.**



Rêve #8

**FRIDA s'entoure d'alliances ciblées et d'un écosystème plus large d'organisations alliées.**



Planète #17

**Des partenariats plus larges et plus solides dans tous les secteurs avec des allié.e.s qui sont aligné.e.s avec la mission et les valeurs de FRIDA.**

# LA CONSTELLATION *en* *mouvement*

**2 rêves, 3 planètes et 10 signes de  
changement pour cultiver l'agilité,  
la flexibilité et l'adaptabilité**



**x 10**

Les signes de changement seront classés par année, type de subvention\*, pays, région\*, auto-identité\*, domaine thématique\*, population cible\*, stratégie cible\* et domaines de changement.



Rêve #9

**FRIDA favorise à la fois l'apprentissage organisationnel et une communauté ouverte, axée sur la responsabilité.**



Planète #18

**Une culture organisationnelle fondée autour de l'apprentissage et nourrie par des engagements collectifs et des systèmes agiles avec des données disponibles et utilisables, et qui facilitent la circulation fluide des connaissances au sein de la communauté FRIDA.**



Planète #19

**Les changements, les apprentissages et les défis les plus importants du militantisme des jeunes féministes et de la stratégie participative de FRIDA sont partagés et rendus visibles pour éclairer et continuer à contrer la violence patriarcale.**



Rêve #10

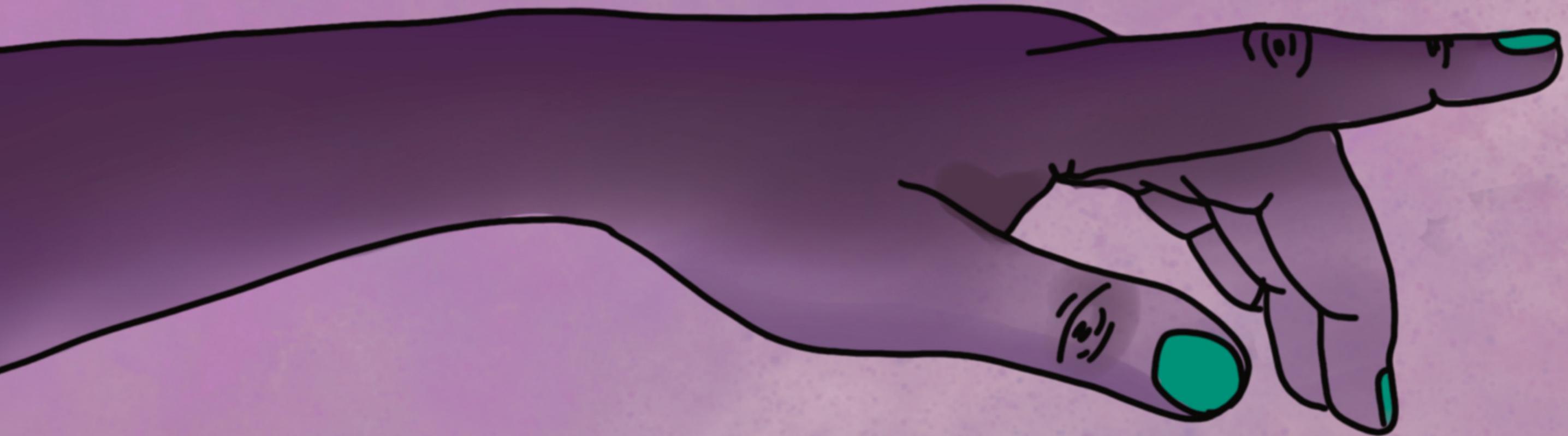
**FRIDA répond aux crises et aux contextes restrictifs et volatiles de manière opportune et empathique.**

Planète #20



**Les réponses empathiques et les processus de résilience sont inclus dans la stratégie d'aide d'urgence et de solidarité de FRIDA pour un meilleur soutien en temps de crise et dans des environnements restrictifs.**

# LA VOIE À SUIVRE



Nos prochaines étapes avec le cadre stratégique MEL impliquent **d'évoluer, d'apprendre, de rendre opérationnel et d'être ouvert au changement.** Une grande partie du travail interne de FRIDA est en cours d'ajustement pour adhérer à ce plan. FRIDA est également impatiente de **discuter de la manière dont elle partagera cette nouvelle approche** avec d'autres fonds féministes et de jeunes organisations féministes.



**FRIDA éprouve un amour profond, une gratitude, une solidarité et une sororité féministe pour toutes les personnes qui ont contribué à la création du Plan stratégique MEL de FRIDA. Nous apprécions énormément l'ensemble de la communauté FRIDA - y compris les partenaires de FRIDA, l'équipe, les consultant.e.s, les conseillères, les membres du conseil d'administration et les contributrices à ce document. Enfin, nous sommes très reconnaissantes envers nos donateurs et allié.e.s, qui soutiennent toujours notre vision du changement.**

# Des remerciements particuliers sont adressés à :

1

**L'équipe de changement de FRIDA** qui s'est engagée dans un voyage de plusieurs années pour identifier une stratégie qui pourrait répondre aux besoins les plus pressants de FRIDA dans un avenir proche.

2

**Boikanyo Modungwa**, la première responsable MEL à FRIDA et une conseillère proche pendant toutes les années de croissance de FRIDA et de l'équipe MEL.

3

**Clara Desalvo** et **Zazi Dlamini**, magiciennes en poste du MEL à FRIDA, pour leur vision et leur travail visant à repenser les approches MEL traditionnelles, ainsi que pour leur rôle clé dans le développement du nouveau plan MEL.

4

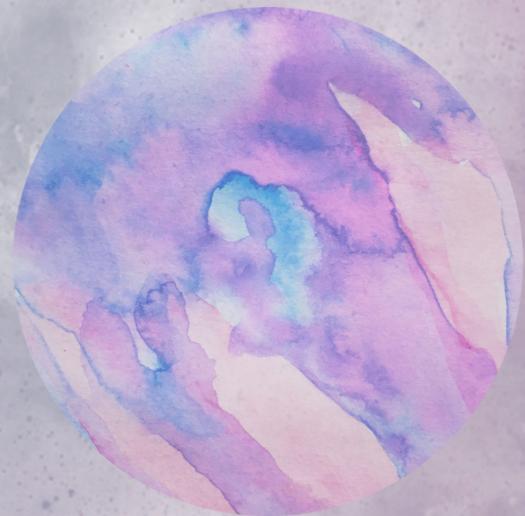
**Eva Didier**, la consultante externe de FRIDA qui a co-dirigé le développement du plan MEL aux côtés de l'équipe MEL. L'engagement d'Eva et son ouverture à un processus collectif honnête ont rendu cela possible.

5

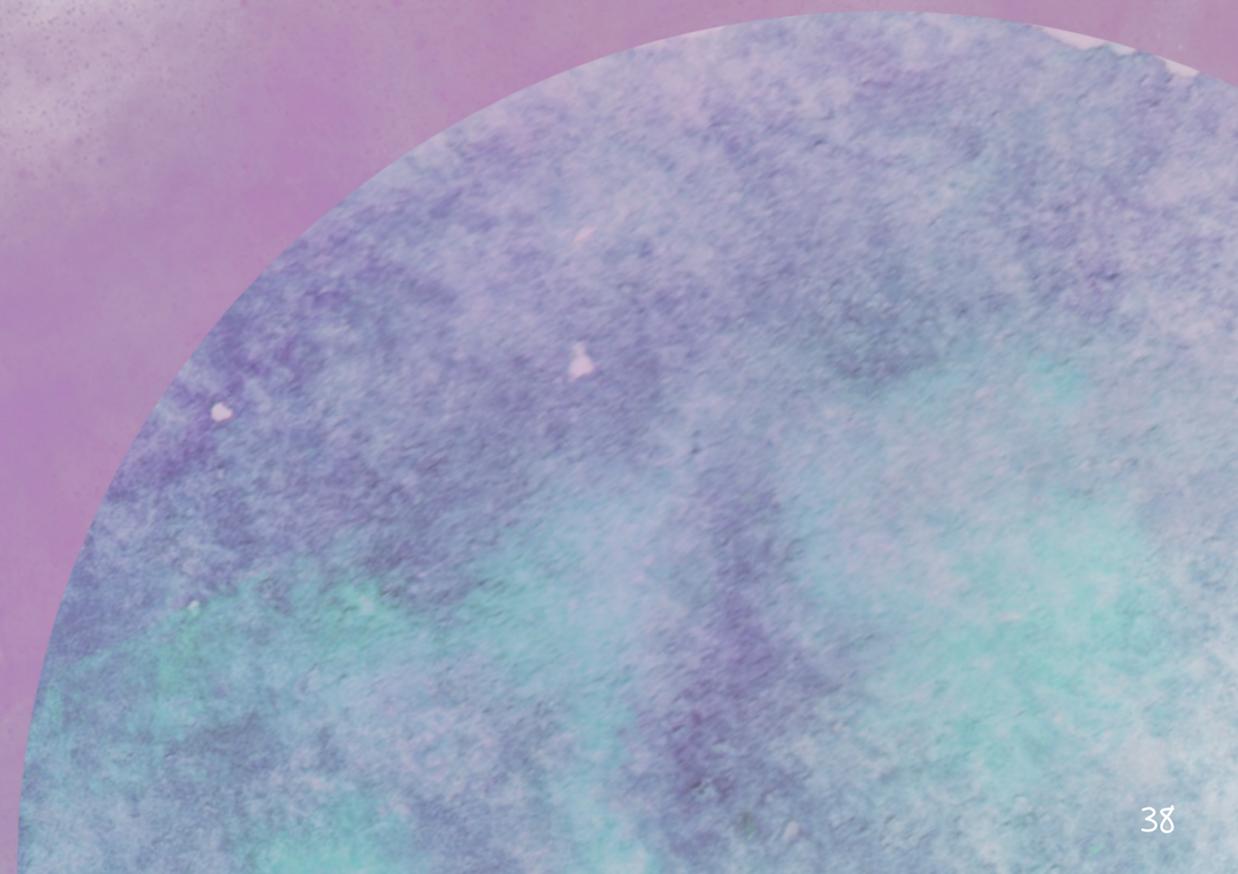
**Ré Phillips**, la consultante externe de FRIDA qui a soutenu l'équipe MEL pour donner naissance à ce document.

6

Toutes **les partenaires, conseillères et alliées** qui ont participé aux ateliers de co-création du plan stratégique MEL de FRIDA.



# ANNEXE



# MINI ATELIERS EN LIGNE AVEC PARTENAIRES ET CONSEILLÈRES

## Liste des participantes

### Atelier 1 (ENG) - Mélange de Partenaires et de Conseillères

Rachael Mwikali (GP) | Aminah Abedelhack | Razan Othman | Maimuna Jeng  
Niki Roosta | Zulaikha Shihab

### Atelier 2 (ENG) - Conseillères Uniquement

Sally AlHaq | Myra Elmir | Yasmin Che | Selamawit Tezera Chaka | Ololade Faniyi

### Atelier 3 (FR) - Partenaires

Lami Tchedre (LADIES' VOICE - TOGO) | Peggy Ngague & Emma Celeste (ELLES CAMEROUN)

### Atelier 4 (SP) - Partenaires, Conseillères et Fond Allié

Camila Corvalán (A) | Brigada migrante, Irene (GP) | Luciérnagas Sobre Ruedas (GP) | Belén Leguizamón Servián (A) | Colectivo Morivivi, Sharon y Raiza (GP) | Marilyn Cabezas (GP) | Chola Contravisual (GP) | Anaid Alcázar (PF)