



# DES CHANGEMENTS TRANSFORMATEURS:

De la capacité à la puissance  
de mouvement

# DES CHANGEMENTS TRANSFORMATEURS:

De la capacité à la puissance de mouvement

## LES AUTEURS

Rhonda Schlagen,<sup>a</sup> Irit Houvras,<sup>b</sup> Dorothee Molders,<sup>c</sup> Joanne Nanyange,<sup>d</sup> Emily Rugama,<sup>e</sup> Laura Timme,<sup>f</sup> and Rama Vedula<sup>g</sup>

avril 2023

**L'American Jewish World Service** est la principale organisation juive oeuvrant pour la lutte contre la pauvreté et pour la justice en Afrique, en Asie, en Amérique latine et dans les Caraïbes. En soutenant des centaines d'organisations de changement social dans 17 pays et en plaidant pour des politiques américaines et internationales en faveur des droits de l'homme, nous répondons aux problèmes les plus urgents de notre époque - des catastrophes, des génocides et de la faim, à la persécution des femmes et des minorités dans le monde entier.

L'AJWS concentre ses efforts sur quatre questions clés : Nous promovons les droits civils et politiques ; nous faisons progresser la santé et les droits sexuels ; nous défendons la terre, l'eau et la justice climatique ; et nous aidons les communautés à la suite de catastrophes. Nous finançons plus de 500 organisations de défense des droits de l'homme, des petits groupes de base aux organisations internationales de changement social. Nous servons de partenaire stratégique à ces bénéficiaires, les accompagnant dans leur croissance, leur renforcement et leur collaboration avec leurs pairs pour construire des mouvements forts, unis et efficaces en faveur des droits de l'homme. Nous promovons leur travail auprès des médias et encourageons leur leadership sur la scène internationale. Et nous défendons la justice à leurs côtés, en plaidant au Capitole et dans le monde entier pour des lois et des politiques qui favorisent les droits de l'homme dans les pays où nous travaillons.

Nous évaluons aussi soigneusement nos progrès, en étudiant les effets à long terme de nos stratégies, ainsi que les organisations et les mouvements que nous soutenons. Nous utilisons les résultats pour renforcer notre travail et celui de nos bénéficiaires, et pour partager les meilleures pratiques avec d'autres bailleurs de fonds et décideurs politiques travaillant sur ces questions, afin de faire progresser ensemble le domaine des droits de l'homme.

## REMERCIEMENTS

Cet article reflète les idées, les expériences, la perspicacité et le travail de nombreux employés et partenaires de l'AJWS. Outre les auteurs, les anciens membres du groupe de travail sur l'accompagnement (énumérés par ordre alphabétique) ont développé les modèles, concepts et approches qui ont inspiré cet article. Nous souhaitons remercier Anne Gathumbi, Esther Lee et Elizabeth Sipple.

Le leadership de l'AJWS a permis notre investissement à long terme dans notre réflexion, notre apprentissage et notre développement internes liés à l'accompagnement. En particulier, Shari Turitz, vice-présidente des programmes à l'AJWS, a défendu et investi dans le modèle d'accompagnement de l'AJWS, et a soutenu ce travail à l'intérieur et à l'extérieur de l'AJWS depuis son lancement en 2017. Shari et l'équipe de direction des programmes de l'AJWS ont soutenu le plan de l'équipe de l'apprentissage stratégique, de la recherche et de l'évaluation (SLRE) visant à former un groupe de travail composé de collègues du programme pour aligner notre langage sur nos valeurs et articuler notre modèle.

Plus important encore, nous souhaitons reconnaître et montrer notre appréciation pour les organisations et les leaders des mouvements qui sont partenaires de l'AJWS. Le projet d'apprentissage de l'accompagnement de l'AJWS et tous nos efforts sont informés et guidés par les personnes qui se consacrent au service de leurs mouvements et communautés. Apprendre d'eux permet à l'AJWS de s'associer avec eux plus efficacement et de travailler ensemble à notre vision commune d'un monde plus juste et équitable.

<sup>a</sup> Consultant en apprentissage et évaluation, États-Unis ; <sup>b</sup> Vice-président pour l'apprentissage stratégique, la recherche et l'évaluation, AJWS, États-Unis ; <sup>c</sup> Ancien collègue dans le pays, AJWS, El Salvador ; <sup>d</sup> Agente principale de programme, santé sexuelle et droits, AJWS, Kenya ; <sup>e</sup> Agente principale de programme, santé sexuelle et droits, AJWS, États-Unis ; <sup>f</sup> Directeur des droits civils et politiques, AJWS, États-Unis ; <sup>g</sup> Conseiller de programme principal, santé sexuelle et droits, AJWS, Inde.

## Résumé

*Les bailleurs de fonds réexaminent leurs méthodes de travail en réponse aux préoccupations concernant les pratiques inéquitables et chargées de pouvoir, en particulier lorsque ces pratiques privent davantage les gens de leurs droits et les marginalisent, et sapent les changements sociaux qu'ils tentent de soutenir.<sup>1</sup> Le "renforcement des capacités" est une forme courante d'aide non subventionnée fournie par les bailleurs de fonds. Les organisations qui reçoivent ce soutien ont critiqué le renforcement des capacités, estimant qu'il renforce la dynamique de pouvoir des bailleurs de fonds et fausse le développement de la société civile au service des communautés et des mouvements sociaux.<sup>2</sup> En outre, dans le cadre des pratiques de diversité, d'équité et d'inclusion, les bailleurs de fonds se concentrent sur la réactivité et la responsabilité des bénéficiaires vis-à-vis des communautés, il est donc logique que l'attention portée aux capacités organisationnelles des bénéficiaires soutienne cette orientation.<sup>3</sup> À l'American Jewish World Service (AJWS), notre engagement à soutenir les communautés marginalisées, les mouvements de changement social et nos valeurs organisationnelles nous ont amenés à emprunter une voie différente pour soutenir nos partenaires bénéficiaires. Nous avons réalisé rétrospectivement que les leçons que nous avons tirées de ce parcours au service des communautés et des mouvements peuvent être utiles à d'autres bailleurs de fonds qui cherchent maintenant à se réorienter vers des approches plus équitables.*

## Introduction

Dans un pays d'Amérique latine où les personnes LGBTQI+ sont confrontées au harcèlement, à la violence et à la discrimination, Community Rights Protection (CRP, un pseudonyme) est une organisation de base qui oeuvre à la promotion et à la protection des droits humains des membres de cette communauté. CRP fournit un soutien psychosocial, facilite l'accès aux services de santé et plaide pour des lois et des politiques qui reconnaissent la dignité et les droits humains fondamentaux des membres de leur communauté. Ils ont contribué à faire progresser le discours public et à obtenir un certain soutien politique pour une loi sur l'identité de genre. En même temps, elles font face à des risques de sécurité, se battent pour payer des salaires et des avantages sociaux compétitifs à leur personnel et constatent que la demande pour leur soutien et leurs services dépasse leur petit espace de bureau. Au cours de la dernière demi-décennie de partenariat, l'AJWS a accompagné le CRP alors qu'il s'organisait, s'enregistrait en tant qu'organisation à but non lucratif et affinait son travail à travers les transitions de leadership et les bouleversements politiques. En plus de la subvention, un responsable de programme de l'AJWS et un collègue dans le pays sont disponibles en tant que partenaires de réflexion avec lesquels développer des idées, par exemple sur la façon de former les membres de la communauté à l'assistance en cas d'urgences juridiques, de les encadrer pendant les crises telles que les transitions de leadership et de se relier à d'autres organisations qui font un travail similaire dans d'autres régions géographiques ainsi qu'à d'autres bailleurs de fonds et alliés stratégiques qui peuvent offrir un soutien.

### Définition de l'ACCOMPAGNEMENT par l'AJWS

**Pour l'AJWS, l'accompagnement signifie cultiver des relations de confiance avec les partenaires subventionnés qui favorisent l'apprentissage mutuel pour soutenir des communautés et des mouvements sociaux plus forts.**

L'AJWS a adopté la description suivante de son approche du soutien aux partenaires bénéficiaires :  
L'AJWS soutient le changement mené par les communautés. Nous sommes un allié des mouvements sociaux qui donnent la priorité aux droits des personnes exclues et marginalisées. Guidés par des principes et des valeurs féministes, nous développons des relations de collaboration avec nos partenaires qui sont fondées sur la confiance et le respect mutuels. Ces relations nous permettent d'accompagner nos partenaires d'une manière flexible, réactive et continue qui soutient leurs besoins et priorités auto-identifiés, et qui contribue à l'apprentissage et à la croissance de l'AJWS. Agissant en solidarité avec nos partenaires et dans le respect de leur autonomie, nous offrons stratégiquement nos idées, notre expérience et nos ressources, et facilitons l'accès à l'expertise à l'intérieur et à l'extérieur de l'AJWS. Nos partenariats à long terme soutiennent les organisations tout au long de leur évolution pour obtenir un impact, menant à des mouvements sociaux durables œuvrant pour un changement progressif, profond et durable.

De plus en plus, les bailleurs de fonds et autres sympathisants du changement social réfléchissent aux façons dont les normes de développement international sont ancrées dans des cadres et des pratiques inéquitables de suprématie blanche.<sup>4</sup> Certains philanthropes et praticiens adoptent des changements dans le langage et les termes qu'ils utilisent,<sup>5</sup> mais le véritable défi consiste à changer leur façon de penser et de travailler. Alors que les bailleurs de fonds se concentrent sur le déplacement du pouvoir et l'engagement dans des pratiques plus équitables, ils veulent également soutenir leurs bénéficiaires afin qu'ils travaillent d'une manière qui soit sensible et ancrée dans les communautés et les mouvements. Cette tension entre les aspirations à déplacer le pouvoir et les changements réels dans la pratique vers des approches plus équitables se déroule dans le soutien au renforcement des capacités. En réponse, cet article propose un modèle alternatif de "renforcement des capacités" qui s'éloigne des pratiques hiérarchiques et chargées de pouvoir.

Pour une organisation comme le CRP, les approches conventionnelles de financement et de soutien au développement organisationnel ou au renforcement des capacités ne sont pas adaptées<sup>6</sup> sont anachroniques. Ces approches tendent à se concentrer sur les déficits de l'organisation et à s'aligner sur un ensemble restreint de normes et de critères de performance, qui sont souvent déterminés par les bailleurs de fonds et utilisés pour déterminer si l'organisation est "prête" à recevoir d'autres financements.<sup>7</sup>

La persistance de ces modèles et approches est une barrière pour les organisations comme le CRP qui sont engagées et sensibles aux communautés et aux mouvements. Comme c'est le cas pour de nombreuses constructions bailleur-bénéficiaire, le renforcement des capacités met l'accent sur la responsabilité du bénéficiaire envers le bailleur pour les résultats, plutôt que de se concentrer sur la question de savoir si et dans quelle mesure le soutien permet au bénéficiaire d'obtenir des résultats pour ses communautés et mouvements. Comme l'alignement sur ces normes et standards développés à l'extérieur est récompensé, les organisations peuvent se contorsionner pour se structurer et opérer de manière à plaire aux bailleurs de fonds plutôt que d'opérer de manière sensée pour les communautés ou les mouvements qu'elles servent. Là-dessus, dans les approches plus conventionnelles de renforcement des capacités, le lieu de mesure est la performance de l'organisation. Elle peut être mesurée à l'extérieur avec ou sans la participation de l'organisation et, par conséquent, elle est souvent vécue comme un audit plutôt que comme une expérience sympathisante, basée sur l'apprentissage. La notion de capacité comme une aiguille à déplacer ou un récipient à remplir est également "trompeuse", car elle suggère un processus linéaire allant du "non construit" au "formé". Dans la pratique, une organisation

est beaucoup plus dynamique, car elle doit faire face à des changements et à une croissance internes et répondre à l'évolution de la communauté et du contexte.

Ces approches conventionnelles sont également déséquilibrées. La responsabilité des résultats incombe souvent à l'organisation bénéficiaire, au lieu de tenir les "constructeurs" de capacités responsables de la qualité et de l'efficacité de leur soutien. Le concept de renforcement des capacités semble centrer et servir les "bâtisseurs", dont le rôle est légitimé par l'absence de capacités détectées chez les autres. En même temps, ils omettent souvent d'intégrer la responsabilité et le rôle des bailleurs dans cet écosystème. Par exemple, il y a peu d'exemples d'évaluations de capacités qui évaluent la qualité et l'efficacité du soutien fourni ainsi que la performance des organisations bénéficiaires. Enfin, ces approches conventionnelles ne reconnaissent souvent pas l'avantage pour les bailleurs de fonds en termes de connaissances, d'idées et d'expériences qu'ils acquièrent par le biais d'interactions avec les bénéficiaires et qui, à leur tour, informent leurs propres stratégies et leur propre travail. Sur cette base, les approches conventionnelles de renforcement des capacités ont été critiquées comme étant étroites, directives et amenant les organisations à se contorsionner à l'image de leurs bailleurs de fonds.<sup>8</sup>

Il est difficile de déplacer et de faire parvenir le pouvoir dans la relation bailleur-bénéficiaire sans aborder les structures et les pratiques dans lesquelles cette dynamique est ancrée. Malgré certains changements dans la rhétorique, les pratiques sont toujours fondées sur des modèles de déficit et alignées sur une conception étroite d'une organisation efficace. Sur cette base, à quoi ressemble une collaboration avec les bénéficiaires qui s'appuie sur des valeurs partagées d'inclusion, d'apprentissage autonome et de développement ? Comment les bailleurs de fonds peuvent-ils soutenir la résilience des bénéficiaires qui travaillent dans des contextes très dynamiques et difficiles ? Comment les bailleurs de fonds peuvent-ils soutenir les organisations pour qu'elles travaillent de manière ancrée dans les communautés et les mouvements qu'elles servent ?

***Nous proposons une solution novatrice à un problème auquel sont confrontées les organisations aux États-Unis et dans d'autres pays qui s'efforcent de passer à des pratiques plus équitables qui équilibrent le pouvoir et produisent des résultats.<sup>9</sup>***

## Un accompagnement réactif pour construire la puissance du mouvement

Adopter un modèle de marche à côté, plutôt que de diriger depuis l'avant ou de pousser depuis l'arrière, est un premier pas pour équilibrer les dynamiques de pouvoir inéquitables. Cela permet également de créer un espace pour inscrire le soutien dans une orientation plus large, axée sur le mouvement et le renforcement du pouvoir.

Les caractéristiques définissant les approches conventionnelles de formation des capacités contrastent avec l'accompagnement réactif - une approche axée sur les partenaires pour travailler en solidarité. L'accompagnement consiste à offrir aux partenaires nos points de vue, notre

expérience et nos ressources, ainsi qu'à faciliter l'accès à l'expertise à l'intérieur et à l'extérieur de l'AJWS de manière à respecter leur autonomie. Comme indiqué dans le Table 1, ces deux approches sont des moyens très différents de soutenir les partenaires. Ces différences concernent les normes et les critères utilisés pour déterminer la "capacité", la manière dont les besoins sont identifiés, la manière dont le soutien est apporté, la manière dont l'efficacité est mesurée et les soutiens dont les prestataires ont besoin. Bien sûr, le renforcement des capacités prend de nombreuses formes et est largement interprété (du développement organisationnel aux systèmes et structures tels que les opérations et la gouvernance, en passant par des compétences telles que le suivi et l'évaluation ou le plaidoyer). En tant que telles, nos observations reflètent les caractéristiques communes que les organisations qui reçoivent un tel soutien ont identifiées.

**Table 1** Comparaison des approches de renforcement des capacités et d'accompagnement

	FORMATION DES CAPACITÉS	ACCOMPAGNEMENT RÉACTIF
<b>Normes et critères</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Listes de contrôle et cadres de capacités organisationnelles</li> <li>L'organisation doit souvent avoir atteint un certain niveau de "préparation", généralement défini par le bailleur de fonds<sup>10</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification des besoins et des intérêts des bénéficiaires</li> </ul>
<b>Comment sont déterminés les besoins et les intérêts en matière de développement organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation des capacités organisationnelles sur la base de normes et de critères</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussions formelles et informelles avec les bénéficiaires</li> </ul>
<b>Modalités de soutien typiques (en plus du financement)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programme formel de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modes multiples et itératifs selon les besoins et les ressources disponibles</li> <li>Discussions sur la résolution de problèmes</li> <li>Partage d'informations</li> <li>Accès aux sympathisants locaux</li> <li>Possibilité de se relier à d'autres partenaires</li> </ul>
<b>Comment l'efficacité est mesurée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation des performances de l'organisation</li> <li>Capacité à attirer davantage de ressources des bailleurs de fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commentaires sur la qualité du soutien des bailleurs de fonds</li> <li>Les pratiques et l'infrastructure des organisations qui leur permettent de travailler en tant qu'organisations basées sur la communauté et le mouvement</li> </ul>
<b>Capacité/condition du bailleur requise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ressources à offrir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trusting relationship with grantees</li> <li>Trusting relationship with movements</li> <li>Resources to offer</li> </ul>

L'AJWS a évolué vers un accompagnement réactif basé sur nos valeurs organisationnelles et d'octroi de subventions, notre engagement à servir les personnes marginalisées, notre objectif global de soutenir les mouvements et les types d'organisations avec lesquelles nous nous associons pour atteindre ces objectifs. Par nature, se concentrer sur le soutien des mouvements exige des approches différentes. Il ne suffit pas de se concentrer sur le soutien au développement des organisations. Lorsque les bailleurs de fonds se concentrent sur le développement d'organisations individuelles, l'organisation est l'unité de changement. Pour les mouvements sociaux, une organisation qui se concentre sur la formation de systèmes et de compétences internes solides ne compte que si elle utilise ensuite ces atouts pour soutenir le mouvement.

En tant qu'organisation philanthropique, nous fournissons des subventions ainsi qu'un soutien direct à nos partenaires, le plus souvent par l'intermédiaire de nos collègues et de notre personnel basés dans le pays ("in-country"). Nous soutenons les mouvements sociaux, les activistes, les organisations locales de base et les acteurs et alliés des mouvements pour la justice sociale dans les pays d'Afrique, d'Asie, d'Amérique latine et des Caraïbes qui défendent les droits de l'homme et luttent contre la pauvreté.

Nous nous efforçons de veiller à ce que tout notre travail soit fondé sur les valeurs fondamentales de l'AJWS, enracinées dans l'impératif du judaïsme de poursuivre la justice pour tous les peuples et dans la Déclaration universelle des droits de l'homme : dignité, humilité, inclusion, responsabilité et courage. Une expression fondamentale de ces valeurs est que nos partenaires savent mieux que nous. Notre orientation historique vers le soutien des mouvements au service des personnes marginalisées, qui travaillent souvent à l'avant-garde des droits de l'homme et dans des environnements instables, exige également que notre soutien soit flexible et réactif.

Nos valeurs en matière d'octroi de subventions nous guident vers cette approche et la renforcent. Nous sommes flexibles dans les types d'organisations que nous soutenons, dans ce que nous sommes prêts à financer et dans la manière dont nous travaillons avec les groupes. Nous nous engageons à soutenir les mouvements et groupes inclusifs et à donner la priorité aux processus et espaces organisationnels qui permettent l'émergence de pratiques démocratiques. Nous cherchons à nous attaquer aux systèmes de pouvoir et de privilèges existants, guidés par les principes suivants et par des perspectives féministes et déterminés par l'analyse de multiples axes d'inégalité. Nous nous efforçons de nous engager avec les bénéficiaires sur la base de la solidarité, du respect de leur expertise et du partenariat. Nous reconnaissons que les types de changement social que nous

cherchons à promouvoir sont difficiles, et nous sommes prêts à prendre des risques. Nous reconnaissons également qu'un changement durable prend du temps et nécessite notre engagement dans des processus de changement à long terme.

En d'autres termes, nous sommes en mesure d'opérer sans les contraintes d'une subvention à court terme, basée sur des projets et des résultats, qui a façonné, en partie, certaines approches conventionnelles de renforcement des capacités.

Sur le plan organisationnel, nous avons adopté la lingua franca du "renforcement des capacités" et nous nous sommes généralement référés au "renforcement des capacités" de nos partenaires. Bien que nous soyons arrivés avec un "renforcement des capacités" à offrir, le changement plus large basé sur le mouvement que nous soutenons exigeait que nous travaillions différemment. Par exemple, l'approche visant à soutenir les partenaires ancrés dans la communauté et le mouvement implique d'investir dans les relations et de faciliter le soutien par des collègues locaux dans le pays. Au fil du temps, nous avons développé un modèle d'"accompagnement" qui reflète les avantages mutuels de nos relations avec nos partenaires (graphique 1). Nous travaillons aux côtés de nos partenaires pour les soutenir et suivre leur exemple afin de soutenir leurs priorités pour la santé et la vitalité de leurs organisations.

La formation conventionnelle des capacités est souvent axée sur le renforcement d'un ensemble prescrit de systèmes, de processus et de compétences techniques. Notre expérience et les recherches menées par d'autres soutiennent que le soutien doit répondre aux besoins que l'organisation reconnaît comme tels, plutôt qu'aux déficits identifiés par les bailleurs de fonds. Ils savent ce dont leurs organisations ont besoin, et leur expertise guide notre soutien et nos stratégies. Ce que les organisations recherchent souvent, c'est un soutien et une facilitation pour identifier leurs besoins. Nous trouvons que la relation de confiance que nous développons avec nos partenaires - plutôt qu'une évaluation ou une liste de contrôle - permet des conversations qui soutiennent leur capacité à nous dire quels sont leurs besoins et notre capacité à comprendre leurs priorités.

Plutôt que de mesurer la performance des bénéficiaires ou leur "finançabilité" en fonction de leur attrait pour d'autres bailleurs de fonds, l'accompagnement efficace est mesuré par la qualité du soutien fourni. Centrer les questions sur la façon dont les ressources et le soutien ont répondu aux besoins du bénéficiaire, et d'une manière qui permette de résoudre les problèmes et de progresser, et qui fasse de l'adéquation à l'objectif un point de départ. Ainsi, par exemple, l'accompagnement implique un suivi pour comprendre ce qui a été utile dans le soutien fourni et ce qui ne l'a pas été, puis un recalibrage en conséquence.

Pour qu'un bailleur ait la capacité de travailler dans cette optique fondée sur les valeurs, il doit développer des relations avec les bénéficiaires, apprendre à connaître leur contexte et leurs priorités et les accompagner pour leur offrir un soutien et des ressources. De ce point de vue, l'efficacité du soutien des capacités dépend tout autant de la qualité des relations et des offres du bailleur de fonds. Nous savons également, grâce à des recherches connexes, qu'un soutien efficace permet à une organisation d'apprendre et de s'adapter - en d'autres termes, de s'auto-renouveler - et de le faire au service des communautés et des mouvements."

Le passage d'un modèle hiérarchique à un modèle plus équilibré en termes de pouvoir met en lumière une vérité souvent méconnue : l'apprentissage du contexte et des priorités des bénéficiaires ne sert pas uniquement à soutenir ces derniers. Grâce à ces relations et à ces liens, les bailleurs de fonds forment leurs propres capacités, acquièrent des connaissances et une expérience qu'ils peuvent utiliser pour devenir des bailleurs de fonds et des sympathisants plus efficaces.

Alors que dans la pratique, nous faisons ce que nous appelons aujourd'hui "accompagnement réactif", nous désignons ce travail de manière générale comme "renforcement des capacités". Notre théorie organisationnelle du changement et notre stratégie indiquent de manière générale que nous nous engageons à "renforcer les capacités" pour développer "des organisations et des dirigeants forts". Nous avons alloué des ressources humaines et financières importantes pour soutenir ce travail. Alors, comment l'AJWS s'est-elle exercée à réaliser qu'alors que nous appelons notre travail "renforcement des capacités", nous essayions en réalité de faire autre chose ?

## Définir et mesurer l'accompagnement réactif

La question de l'apprentissage stratégique, de la recherche et de l'évaluation (SLRE) nous a incités à revoir et à redéfinir notre approche pour soutenir nos sympathisants : Étant donné le caractère central de notre soutien aux partenaires, comment savons-nous si nous opérons une différence ?

Cette question a suscité une série d'activités de recherche visant à mieux comprendre les différentes façons dont nous soutenions nos partenaires en plus des subventions que nous leur accordons.

Lors d'entretiens confidentiels, nous avons demandé aux bénéficiaires actuels et anciens quel soutien ils avaient reçu, ce qui était utile et ce qui ne l'était pas, et comment ils l'avaient vécu.

Nous avons examiné les informations que nous avons déjà recueillies dans nos systèmes SLRE pour cataloguer les sujets abordés par notre soutien et les modes par lesquels nous le fournissions, ainsi que d'autres informations connexes. L'examen des données existantes nous a également aidés à comprendre si nous recueillions déjà des données qui pourraient être réorientées pour mesurer notre soutien aux partenaires. Nous avons interrogé des équipes de programme pour comprendre leurs approches du soutien aux partenaires et ce qu'elles souhaitent apprendre. Nous avons également examiné le travail d'autres organisations et la documentation plus générale sur le renforcement des capacités pour comprendre les approches des autres.

### Pratiques d'accompagnement de l'AJWS

1. S'associer à des organisations de défense des droits de l'homme qui sont ou souhaitent être ancrées dans la communauté et des mouvements
2. Les besoins et les intérêts en matière de soutien sont exprimés par l'organisation ; ils ne sont pas dirigés par le bailleur de fonds
3. Orienter le soutien de manière à renforcer le travail dans le sens de la communauté et du mouvement
4. Lorsque vous apportez un soutien, mettez l'accent sur les points suivants sur la résolution de problèmes qui soutiennent l'autoréflexion et les pratiques d'apprentissage qui enrichissent et permettent aux capacités propres d'une organisation de se développer et de soutenir son travail
5. Quand vous apportez votre soutien, mettez l'accent sur la résolution de problèmes qui renforcent les pratiques organisationnelles internes inclusives et équitables et l'engagement externe avec les partenaires et autres, et qui renforcent l'ancrage de la communauté et du mouvement
6. Soutenir de manière itérative et réactive, ce qui peut impliquer des couches de soutien à mesure que les partenaires apprennent et que la compréhension du problème qu'ils tentent de résoudre évolue
7. Privilégier les relations à long terme avec les partenaires signifie qu'au cours de ces relations, un certain nombre de sujets peuvent être abordés par le biais de nombreux mécanismes différents. Au fil des ans, les organisations changent et évoluent. Même si elles peuvent "former" des pratiques plus solides, de nouveaux besoins et intérêts peuvent émerger. La réponse de l'AJWS doit être itérative et évoluer elle aussi.

Ces pratiques impliquent un changement fondamental dans la manière dont les bailleurs de fonds fournissent des ressources pour le travail de renforcement organisationnel, dans la manière dont ils sont tenus responsables et dans la manière dont ils peuvent modifier le pouvoir et la pratique d'une manière qui reflète authentiquement l'équité.

Alors que nous entreprenions ce processus, les conversations autour de nous attiraient l'attention sur la façon dont les bailleurs de fonds exercent leur pouvoir, sur l'intérêt de soutenir des mouvements et sur les questions difficiles d'équité. Ces conversations nous ont poussés à examiner et à remettre en question nos propres rôles et nos façons de penser les relations hiérarchiques bailleur-bénéficiaire.

Notre recherche a suggéré que, dans sa meilleure forme, l'approche de l'AJWS se traduit par l'appropriation et l'agence que le soutien durable et axé sur l'utilisateur devrait s'efforcer d'atteindre. L'ingrédient clé était les relations développées entre nos collègues et notre personnel dans les pays, qui font eux-mêmes partie des mouvements qu'ils soutiennent. Cependant, il y avait une gamme d'interprétations connexes du rôle et des pratiques de l'AJWS et un manque de clarté sur le point de vue de l'AJWS sur le soutien des capacités. D'importantes lacunes dans l'information, dues au manque de documentation, nous ont empêchés de comprendre dans quelle mesure nous répondions aux priorités des bénéficiaires et ont également limité la transparence de l'apprentissage. L'un des premiers points d'orientation clairs du personnel des programmes était que proposer des cadres et des outils de mesure aux bénéficiaires partenaires crée un risque que nous déplacions leur attention et leur concentration pour les aligner sur nos priorités plutôt que sur celles de leurs communautés et mouvements.

Collectivement, ces résultats nous ont indiqué que nous devions clarifier notre modèle de soutien aux partenaires et la manière dont il reflète nos valeurs organisationnelles. Sur cette base, nous avons eu l'occasion de développer des processus plus systématiques et cohérents pour suivre les besoins de soutien des bénéficiaires, les actions entreprises et les changements qui en résultent - tout cela pour aider l'AJWS et les bénéficiaires à comprendre la prévalence de nos succès, à identifier les défis et à développer des opportunités d'amélioration.

En 2019, l'équipe de direction des programmes de l'AJWS a soutenu le projet de SLRE de former un groupe de travail composé de membres du personnel des programmes, y compris des collègues dans le pays, et de SLRE pour diriger ce travail pour l'organisation. Plutôt que de changer le modèle d'accompagnement de l'AJWS, nous avons visé à développer des approches pour mieux définir, mesurer et apprendre sur les meilleures de nos pratiques d'accompagnement afin d'amplifier et de développer ce qui fonctionne déjà. Nous avons supposé qu'une vision explicite de ce travail, une approche cohérente mais flexible et des flux d'information et d'apprentissage plus robustes permettraient à l'AJWS d'amplifier ses forces et d'optimiser ses ressources.

Pendant plus d'un an et demi, le groupe de travail sur l'accompagnement a formulé l'approche d'accompagnement basée sur les valeurs de l'AJWS pour soutenir nos partenaires :

- **DÉFINIR ET METTRE À JOUR LES TERMES AFIN DE REFLÉTER AVEC PRÉCISION LES VALEURS ET L'APPROCHE DE L'AJWS**

Alors que l'AJWS utilisait le langage commun du "renforcement des capacités", nous estimions que ce terme était archaïque et ancré dans des pratiques de développement inéquitables. Nos pratiques étaient, à bien des égards, plus dynamiques et équitables que le langage que nous utilisions. En réexaminant et en actualisant nos termes, nous avons cherché à aligner notre utilisation et notre interprétation des termes sur nos principes de partenariat et d'enracinement. L'identification du langage n'est qu'une partie de l'équation. Nous apprenons que l'acculturation et l'intégration d'un langage plus prudent et adapté nécessitent un investissement important en temps et en attention.

- **CLARIFIER CE QUE NOUS ENTENDONS PAR "ORGANISATIONS ET DIRIGEANTS FORTS"**

La théorie du changement de l'AJWS préconise de soutenir des organisations et des dirigeants forts, mais nous n'avions pas de définition claire et partagée de ce que nous entendions par cette expression. Le groupe de travail s'est appuyé sur les recherches menées par SLRE auprès des bénéficiaires sur leurs priorités et les capacités qu'ils appréciaient et a élaboré notre Cadre pour le renforcement du pouvoir des organisations et des mouvements (Figure en consultation avec la direction du programme. Ce cadre clarifie nos valeurs et décrit les pratiques des "organisations et leaders forts" d'une manière qui reflète la diversité de nos partenaires et ne privilégie pas involontairement certains types d'organisations. Cela permet également de mettre l'accent sur les pratiques, plutôt que sur la performance ou la réalisation de certaines compétences ou systèmes. Ces pratiques sont comme des muscles à développer à mesure que les organisations grandissent et apprennent, plutôt que des capacités à atteindre ou non. En pilotant le cadre, nous avons compris que certains partenaires demandent des conseils et un soutien techniques pour répondre à l'évolution des conditions réglementaires gouvernementales et des bailleurs de fonds. La conformité à ces conditions n'est pas fondée sur des valeurs mais est essentielle, car elle a des implications sur la capacité d'une organisation à opérer légalement et à obtenir des ressources. Nous avons donc ajouté une dimension "conformité" à notre cadre. Nous avons également testé le cadre contre nous-mêmes, en nous demandant comment et dans quelle mesure l'AJWS en tant qu'organisation reflétait les pratiques "fortes" que nous avons identifiées dans le cadre.



## L'ACCOMPAGNEMENT EN TANT QUE PROCESSUS ITÉRATIF

La relation avec Community Rights Protection nous a permis d'accompagner l'organisation dans son adaptation au Covid et aux besoins de sa communauté. En 2021, au cours d'une conversation sur leur adaptation aux réductions de personnel et de financement résultant du changement de priorités d'autres bailleurs de fonds, ils nous ont parvenu qu'ils voyaient une augmentation des demandes de soutien de la part des membres de la communauté en crise à cause de la pandémie de Covid. Nous avons soutenu leur idée de piloter un groupe virtuel de soutien psychosocial, en discutant des options et des plans. Ce test ayant été concluant, ils ont déterminé avec succès auprès d'un autre bailleur de fonds une subvention comprenant un soutien psychologique et un fonds d'urgence pour l'évacuation immédiate, l'attention médicale, la nourriture et le soutien économique des hommes transgenres victimes de violence ou de déplacement forcé. Ils ont également reçu des fonds supplémentaires de l'AJWS pour trouver un espace approprié qui leur permette de se réunir en toute sécurité et d'opérer l'assistance psychosociale de manière permanente. Pour nous, l'accompagnement efficace de la protection des droits communautaires a nécessité de former une relation de confiance, bien informée, et d'aborder notre soutien de différentes manières au fil du temps, plutôt que de le faire uniquement à travers la lentille de notre propre subvention.

### • ON A PRÉCISÉ

Nous devons définir le modèle de l'AJWS pour soutenir les partenaires parce que nous ne nous identifions pas aux modèles et mesures conventionnels de "formation des capacités". Ces modèles sont généralement hiérarchiques et focalisés sur le déficit, la "capacité" allant de ceux qui ont des ressources vers ceux qui ont des limitations. Ces modèles de "déficit" unidirectionnels ne tiennent pas compte du fait que les partenaires bailleurs de fonds doivent également apprendre et se développer. Nous voulions également nous éloigner d'un modèle simple et linéaire de traitement et de toucher et mieux refléter les façons dynamiques dont la force organisationnelle se développe au fil du temps et de différentes manières. En réponse, nous avons créé un modèle (graphique 1) qui illustre la manière dont nous travaillons réellement et qui reflète l'agence et le pouvoir des bénéficiaires ainsi que notre propre besoin de développer nos capacités.

### • ON A AJOUTÉ DES STRUCTURES DE SOUTIENS, EN S'APPUYANT SUR LES CADRES EXISTANTS ET LA COLLECTE DE DONNÉES

Nous avons reconnu que des cadres pour guider l'identification des besoins de renforcement, le soutien apporté en réponse et l'analyse des progrès pourraient être des outils utiles tant pour l'AJWS que pour les bénéficiaires. Ceux-ci doivent également veiller à ne pas "ONG-iser" les bénéficiaires en imposant des normes ou des standards artificiels. Nous avons insisté sur le fait que les mesures ne devaient pas être contraignantes. Ce changement a été l'un

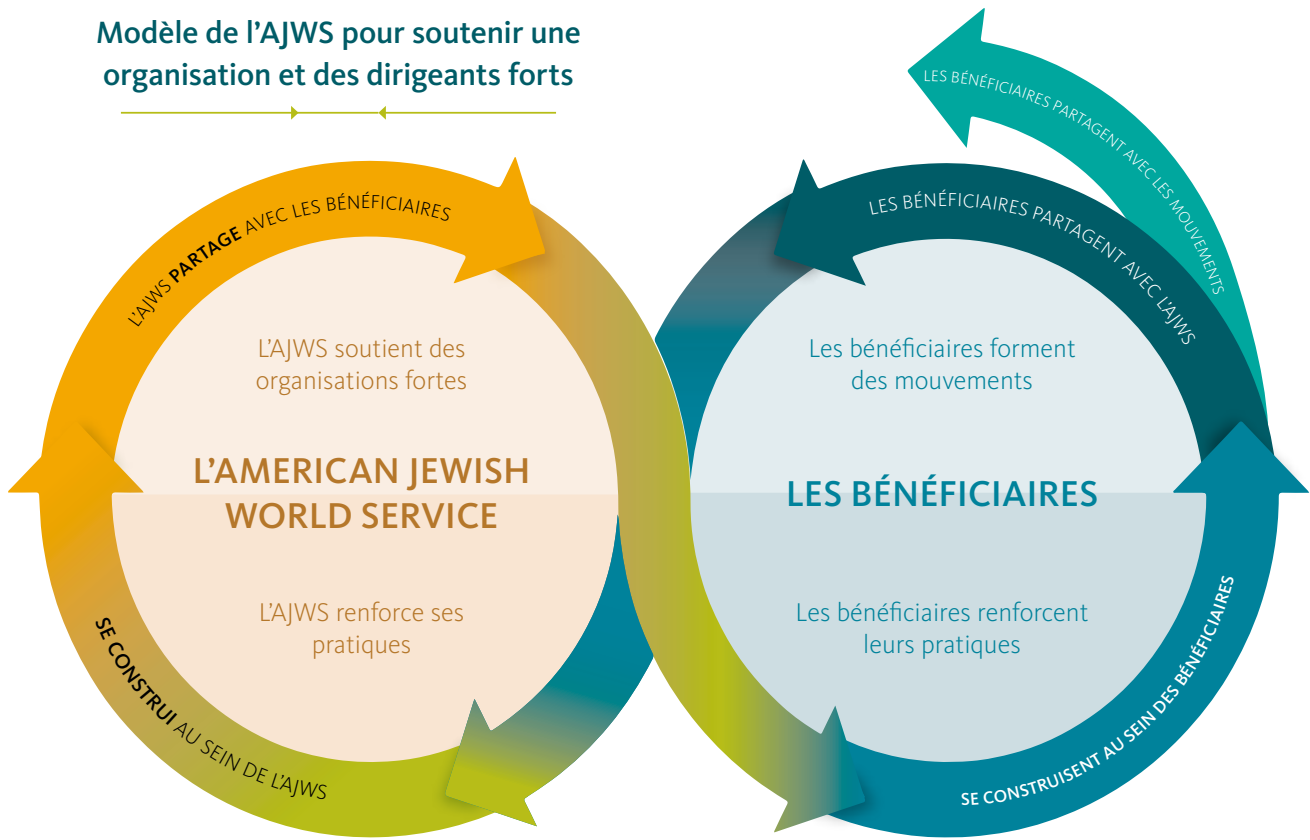
des nombreux moments où nous avons pris des décisions qui ont pu nous mettre mal à l'aise, car nous avons évité les pratiques de mesure conventionnelles qui font du bénéficiaire l'unité d'analyse (le problème à résoudre). Au lieu de cela, nous nous sommes focalisés là-dessus, sur ce que nous avons vraiment besoin d'apprendre : Que faisons-nous, et remplissons-nous avec succès notre rôle de fournisseurs de soutien d'accompagnement ? En réponse, nous avons rédigé un outil de mesure simple à l'usage des collègues et du personnel du programme dans le pays pour soutenir leur propre réflexion et apprentissage ainsi que celui de l'organisation que nous avons commencé à tester en 2021.

Pour être clair, cela ne veut pas dire que l'AJWS est équipée pour soutenir tous les besoins de tous les bénéficiaires ou répondre à tous les besoins simultanément. Au contraire, avoir un point de référence interne cohérent qui clarifie les pratiques éventuelles que l'AJWS soutient en priorité guidera notre apprentissage interne sur les moyens efficaces de soutenir nos partenaires bénéficiaires.

En adoptant ces changements de langage, ainsi que des cadres et des approches de mesure qui reflètent nos valeurs, nous nous sommes intentionnellement écartés de certaines conventions acceptées en "matière de renforcement" des capacités. Nous pensons que cette démarche respecte l'agence de nos partenaires, s'éloigne des pratiques inévitables et soutient nos efforts pour former des relations de confiance mutuelle avec nos partenaires.

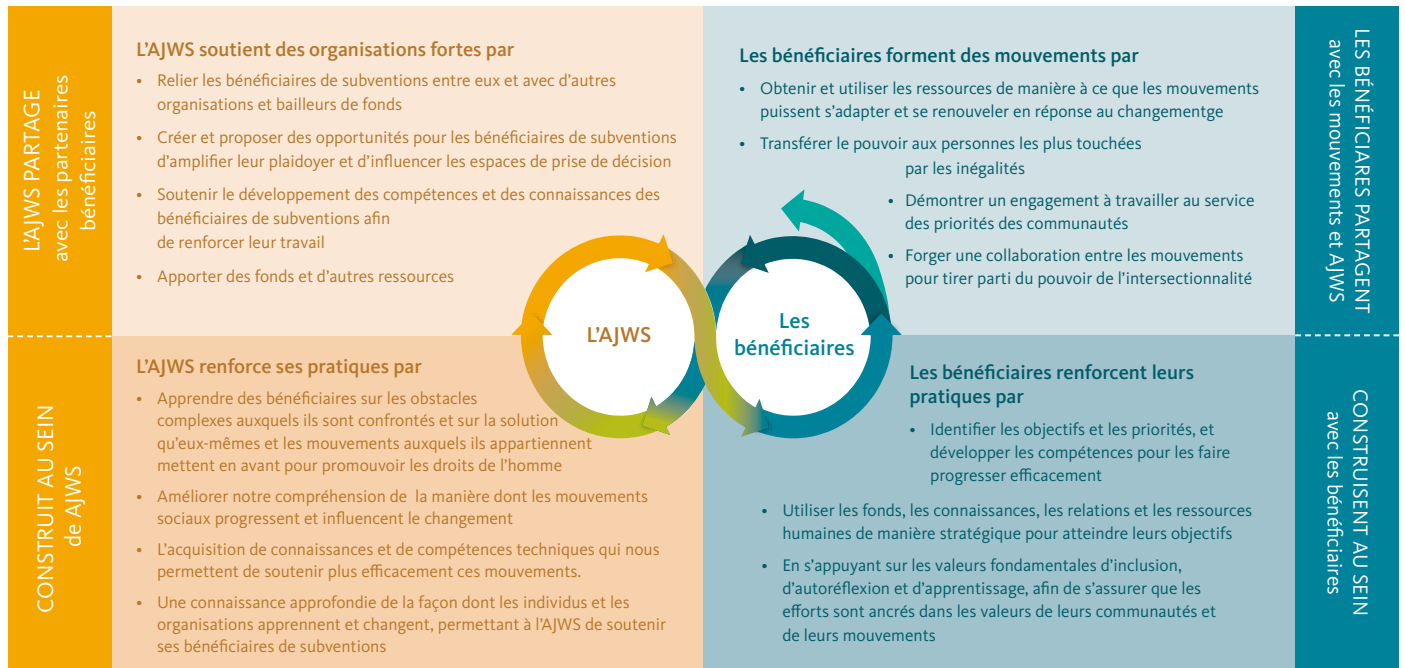
Graphique 1 Les capacités des bailleurs de fonds bénéficient des relations avec les bénéficiaires

## Modèle de l'AJWS pour soutenir une organisation et des dirigeants forts



## Modèle de l'AJWS pour soutenir une organisation et des dirigeants forts

(En détail)



# Six changements transformateurs

En nous appuyant sur notre apprentissage, nous proposons six changements de pratiques pour les bailleurs de fonds et autres sympathisants de la capacité d'autres organisations à servir les communautés et les mouvements, qui explorent la possibilité de travailler de manière plus équitable et efficace.

## 1. RECONNAÎTRE QUE LES BAILLEURS DE FONDS DÉPENDENT DES BÉNÉFICIAIRES POUR L'APPRENTISSAGE

L'inclusion des bailleurs de fonds dans le modèle de changement reconnaît que les bailleurs de fonds bénéficient également des relations avec les partenaires bénéficiaires. Le modèle (voyez le graphique 1) reconnaît que les organismes que nous finançons sont les détenteurs des connaissances et des idées dont nous dépendons pour faire notre travail. La reconnaissance

d'une relation mutuellement bénéfique peut modifier le cadre dans lequel les bailleurs de fonds voient les partenariats avec les bénéficiaires pour y inclure nos propres capacités et pratiques.

*Pour démarrer, afin d'opérer ce changement, il faut aborder ce travail avec humilité. Cela signifie remettre en question la supposition selon laquelle les détenteurs de ressources sont les détenteurs de la connaissance et de la "capacité".*

## 2. ABANDONNER LE LANGAGE QUI ENGLOBE ET RENFORCE L'INÉGALITÉ

Le langage et les termes renforcent implicitement et explicitement le pouvoir. Le terme "capacité" est fermement ancré dans l'idée d'un récipient vide à remplir. L'ajout de modificateurs ne remet pas en question les suppositions fondamentales que renferme ce terme. Selon notre expérience, cela permet également de ne pas refléter

Graphique 2 Vue d'ensemble du cadre de l'AJWS pour former l'organisation et le pouvoir du mouvement

VALEURS				CONFORMITÉ
<b>Inclusion</b> <i>Transparence, équité et inclusion dans les pratiques organisationnelles</i>	<b>Réflexion personnelle et apprentissage</b> <i>Pratiques d'autodéveloppement organisationnel</i>	<b>Ancré dans la communauté</b> <i>Pratiques d'apprentissage mutuel et d'engagement avec les communautés</i>	<b>Ancré dans le mouvement</b> <i>Pratiques d'apprentissage mutuel et d'engagement avec les mouvements</i>	<b>Conformité réglementaire</b> <i>Capacité à se conformer aux critères établis par les bailleurs de fonds et autres autorités comme condition pour être soutenu et opérer</i>
<b>INTERNES</b> Des moyens au sein de l'entreprise pour parvenir à un partage du pouvoir par le biais de pratiques de leadership et de prise de décision.	Culture et pratiques organisationnelles fondées sur des objectifs qui soutiennent le renforcement personnel et organisationnel	Reconnaissance intériorisée du rôle de l'organisation dans la communauté	Reconnaissance intériorisée du rôle de l'organisation dans les mouvements	Systèmes, processus et activités organisationnels permettant et démontrant la conformité aux conditions des bailleurs de fonds et des gouvernements
<b>EXTERNES</b> Orientation vers la valeur et l'opportunité créées par l'engagement avec les autres	Engagement avec les autres pour apprendre et innover	Travaille de manière à être guidée par les communautés et à les soutenir	Travaille d'une manière qui est guidée par et destinée à soutenir les mouvements	Travaille de manière à atténuer la façon dont la conformité des bailleurs ou des gouvernements peut nuire à la responsabilité et à l'appropriation des communautés et des mouvements

**Les organisations et les individus forment à leur tour le pouvoir du mouvement.**

**Auto-renouvellement** par l'obtention et l'utilisation des ressources de manière à ce que les mouvements soient capables de s'adapter et de se renouveler en réponse aux changements.

**Transférer le pouvoir** aux personnes les plus touchées par les inégalités

**Agir pour les communautés et les mouvements** en démontrant leur engagement à travailler au service de leurs priorités.

**Tirer parti du pouvoir de l'intersectionnalité** en forgeant une collaboration entre les mouvements

les flux et reflux que connaissent les organisations, en particulier lorsqu'elles travaillent sur des questions complexes dans des contextes difficiles et ne cherchent pas à se conformer à un modèle d'ONG gestionnaire particulier.

*Pour opérer ce changement, commencez par vous demander : comment nos termes véhiculent-ils ou contredisent-ils implicitement ou explicitement nos valeurs ? comment nos termes renforcent-ils implicitement ou explicitement un modèle organisationnel adapté comme légitime ? Parlons-nous de notre sympathisant d'une manière qui centre notre rôle (" créateurs de capacités " ou " renforceurs de capacités ") plutôt que celui de nos partenaires ?*

### **3. APPUYER DES PRATIQUES FONDÉES SUR DES VALEURS PARTAGÉES**

Les pratiques fondées sur les valeurs se concentrent sur la manière dont le travail se déroule, sur les personnes dont les voix sont prises en compte et sur ce qui soutiendra le mieux une organisation dans sa croissance et son apprentissage. Se concentrer sur les pratiques basées sur les valeurs est une étape intentionnelle qui s'éloigne de ce qui est considéré comme la marque d'une organisation efficace et "finançable" et d'un ensemble d'activités, de systèmes ou de processus "à faire absolument". L'AJWS a décidé de donner la priorité à l'utilisation de ces valeurs dans le cadre de ses relations avec ses partenaires et pour guider sa façon de travailler et d'apprendre. Nous les avons décrites dans le Cadre pour former l'organisation et le pouvoir du mouvement (voyez le diagramme 2), que nous utilisons pour la réflexion et l'apprentissage internes. Il était important pour nous de ne pas utiliser notre cadre basé sur les valeurs pour créer une nouvelle liste de choses auxquelles les bénéficiaires doivent aspirer ou d'une manière qui interfère avec leur autodétermination.

*Pour opérer ce changement, les bailleurs de fonds peuvent commencer par clarifier les valeurs qui guident le travail des partenaires bailleurs et bénéficiaires. Ensuite, en se concentrant sur les pratiques qui reflètent ces valeurs, ils peuvent se concentrer davantage sur le soutien des conditions permettant aux organisations de travailler et de se comporter de manière à servir leurs communautés et leurs mouvements, plutôt que d'être trop orientées vers les intérêts de leurs bailleurs de fonds. Comme nous l'avons appris, il peut également être pragmatique d'ajouter des dimensions qui ne sont pas alignées sur les valeurs, comme la conformité aux réglementations gouvernementales, que les partenaires peuvent privilégier pour servir les conditions réelles dans lesquelles ils opèrent.*

### **4. INVESTIR DANS LES RELATIONS POUR PERMETTRE UN ACCOMPAGNEMENT EFFICACE ET UTILE**

Des relations de confiance avec les partenaires et une connaissance approfondie de leur contexte sont des conditions préalables fondamentales pour fournir un accompagnement de qualité. L'accompagnement implique d'avoir le type de relation où : a) un bénéficiaire se sent en confiance pour soulever un problème avec le bailleur (sans craindre de perdre son financement, par exemple) ; b) il y a un espace et une base pour que le membre de l'équipe basée dans le pays explore les causes du problème ; et c) il y a une continuité pour que le membre de l'équipe basée dans le pays offre un soutien et un suivi.

*Pour réaliser ce changement, les bailleurs doivent investir dans les relations. Les relations bailleur-bénéficiaire suivent la structure des ressources, alors qu'un financement flexible et à plus long terme peut aider à créer l'espace nécessaire au développement de ces relations. Le personnel local qui est ancré dans les communautés et les mouvements, et qui est engagé, accessible et crédible, peut également former la confiance et réduire les barrières et les inhibitions typiques entre bailleur et bénéficiaire.*

### **5. DÉVELOPPER DES SYSTÈMES D'APPRENTISSAGE QUI AIDENT LES BAILLEURS DE FONDS À MIEUX COMPRENDRE LE SOUTIEN QU'ILS APPORTENT**

Traduire les concepts de "mesure" pour se concentrer sur les outils et les processus qui soutiennent le partage de l'information et la réflexion permet de passer de la responsabilité à l'apprentissage. Ces outils et processus ne sont pas intégrés au soutien à l'accompagnement, en partie pour ne pas renforcer la dynamique de pouvoir entre le bailleur et le bénéficiaire et ne pas compromettre la détermination authentique des besoins de soutien par le bénéficiaire. En tant que tels, les outils et les processus ne mesurent pas la performance des bénéficiaires. L'apprentissage de l'AJWS se concentre sur le soutien fourni, en prêtant attention à notre capacité à répondre aux besoins et aux intérêts des bénéficiaires avec un soutien de qualité et en utilisant ce que nous apprenons pour adapter nos tactiques et nos ressources en conséquence. En effet, l'apprentissage de nos partenaires nous dit que dans les meilleurs cas, leurs pratiques renforcées résultent d'une combinaison de soutien et de ressources flexibles et itératives de l'AJWS au fil du temps, d'un partenariat avec l'AJWS dans la résolution de problèmes et de leur expérience de travail pour faire avancer les objectifs de leurs mouvements et communautés.

## RELATIONS, CONFIANCE ET ACCOMPAGNEMENT

Lorsque Women for Justice (un pseudonyme) a demandé à l'AJWS de soutenir la sécurisation de ses fichiers électroniques suite au renforcement de la suppression de la société civile par le gouvernement, cela a conduit à une conversation plus large sur les risques physiques et la pression sur la santé mentale du personnel. Nous avons répondu en fournissant des ressources supplémentaires pour soutenir leur sécurité électronique, et après avoir discuté des moyens de soutenir la santé mentale de leur personnel, nous avons également fourni des ressources supplémentaires pour que le personnel reçoive un accompagnement psychosocial pour traiter les problèmes de stress et d'épuisement.

Sans la familiarité de notre collègue sur place avec le contexte et les tensions auxquelles est confrontée la société civile à ce moment précis dans ce pays, ou la relation avec le bénéficiaire qui lui a permis de révéler et d'explorer volontairement ses vulnérabilités, le soutien aurait pu se concentrer uniquement sur la formation à la sécurité numérique.

Cet exemple illustre également le fait qu'un accompagnement efficace signifie soutenir une organisation par le biais de modalités multiples (coaching, ressources, liens avec d'autres) qui peuvent ou non inclure la formation formelle qui est souvent considérée comme le principal mode de renforcement des capacités.

*Pour opérer ce changement, il faut reconsidérer la mesure, le suivi, l'évaluation et l'apprentissage du point de vue de ceux à qui ils doivent profiter, prendre des décisions sur la base du rapport coût-bénéfice pour toutes les parties concernées (en particulier les bénéficiaires) et concevoir des approches en conséquence.*

### 6. INVESTIR DANS DES PROCESSUS POUR DÉVELOPPER UNE APPROCHE EFFICACE POUR ACCOMPAGNER LES PARTENAIRES

Les bailleurs de fonds et les sympathisants des partenaires doivent tourner la lentille d'évaluation vers leurs propres organisations. Ces changements transformationnels impliquent des changements de culture, de pratiques, d'approches et peut-être même de modèles et de structures organisationnels. En commençant par une optique fondée sur les actifs, en identifiant les valeurs partagées et en faisant l'inventaire des bonnes pratiques sur lesquelles le bailleur peut parvenir à s'appuyer, on peut mettre en lumière les opportunités ainsi que les approches qui doivent être modifiées, et qui peuvent être plus profondes et plus systémiques que prévu initialement. Comme tout changement organisationnel et processus d'apprentissage, le changement est progressif et doit impliquer les personnes qui font le travail. Un soutien externe peut le faciliter, mais il est peu probable que des approches et des modèles à l'emporte-pièce entraînent des changements de pratiques.

*Pour opérer ce changement, investissez et réinvestissez dans des processus visant à explorer les valeurs et les approches et à les rendre explicites. Faites preuve de patience et faites participer le personnel, en particulier celui qui est chargé de former des relations avec les bénéficiaires et de répondre aux besoins de renforcement organisationnel de ces partenaires. Attendez-vous à itérer et à apprendre vous-même, tout comme vous le feriez en soutenant le renforcement d'un partenaire bénéficiaire.*

## Quelle est la prochaine étape ?

Ce document reflète le travail en cours de l'AJWS. Nous prenons note de notre propre approche en adoptant un processus itératif pour explorer, tester et apprendre sur notre modèle d'accompagnement. Nous avons commencé à tester des outils et des processus pilotes qui soutiennent notre apprentissage. Nous nous concentrons sur la meilleure façon de collecter et de partager les informations des membres de notre équipe qui sont engagés avec des partenaires. Nous voulons mieux comprendre comment ces outils et processus peuvent faciliter les conversations et l'apprentissage internes, et orienter les décisions concernant les ressources, la stratégie et l'élargissement de notre impact. Nous cherchons à savoir comment acculturer le nouveau personnel et ajuster les pratiques qui peuvent être influencées par l'écosystème plus large qui s'oriente vers un modèle d'ONG étroitement défini de performance, de conformité et de structures. Voici quelques-unes des questions auxquelles nous sommes confrontés :

- Le personnel de l'AJWS est-il en mesure de fournir le soutien dont nos partenaires ont besoin ?
- Quel est le risque de glisser vers la résolution de problèmes à court terme avec une approche d'accompagnement réactive ? Accordons-nous suffisamment d'attention au soutien d'une vision à plus long terme pour les organisations des partenaires ?
- Comment soutenir les bénéficiaires de subventions qui luttent pour obtenir des financements dans un écosystème qui privilégie la conformité avec le modèle des ONG ?

En continuant à nous mettre au défi avec ces questions, l'AJWS apprendra à connaître les conditions et les connexions qui sont les plus utiles à nos partenaires et comment nous pouvons remplir le plus efficacement possible notre rôle de partenaire et de soutien.

---

### NOTES DE FIN

<sup>1</sup> Voyez, par exemple: Allen, T., Enright, K., & Pennington, H. (2021, March 30). Sharing Power and Curbing Racial Inequities: How Grant Makers Can Commit to Real Change a Year After Covid. *The Chronicle of Philanthropy*. <https://www.philanthropy.com/article/sharing-power-and-curbing-racial-inequities-how-grant-makers-can-commit-to-real-change-a-year-after-covid>; Devlin-Foltz, D., Dilliplane, S., Schlangen, R., Touré, C., & Tumbo, J. (2022). Evaluation of the Hewlett Foundation's Sub-Strategy to Support Local Family Planning and Reproductive Health Advocacy in Sub-Saharan Africa [Evaluation report]. Aspen Planning and Evaluation Pro-gram.; Grantmakers for Effective Organizations, Phone: (202) 898-1840, & Info@geofunders.org. (2021). Reimagining Capacity Building: Navigating Culture, Systems & Power. Grantmakers for Effective Organizations. <https://www.geofunders.org/resources/reimagining-capacitybuilding-navigating-culture-systems-power-1340>.

<sup>2</sup> Voyez, par exemple: Devlin-Foltz, D., Dilliplane, S., Schlangen, R., Tumbo, J., & Touré, C. (2020). Power Sharing and "Capacity Development": Lessons from the Hewlett Foundation's Strategy to Support Local Advocacy in Sub-Saharan Africa. The William and Flora Hewlett Foundation.; Vu. (2019, June 24). Funders, you want to help build organizational capacity? Then stop trying to build organizational capacity and just give Multi-Year General Operating Dollars (MYGOD!). *Nonprofit AF*. <https://nonprofitaf.com/2019/06/funders-you-want-to-help-build-organizational-capacity-then-stop-trying-to-build-organizationalcapacity-and-just-give-multi-year-general-operating-dollars-mygod/>.

<sup>3</sup> Voyez, par exemple: Misra, S., Bamdad, N., & Winger, N. (2020). What Is Needed to Build Community Power? Essential Capacities for Equitable Communities. *Change Elemental*; Nishimura, A., Sampath, R., Le, V., Sheikh, A. M., & Valenzuela, A. (2020, Fall). Transformational Capacity Building (SSIR). *Stanford Social Innovation Review*, 18(4), 30–37. <https://doi.org/10.48558/B2F5-0904>.

<sup>4</sup> Voyez, par exemple: Bagnos, A. (2020). Aid Re-imagined [Blog]. Medium. <https://medium.com/@aidreimagined>; Global Development Institute. (2018, November 20). Decolonising development—what, how, by whom and for whom? *Global Development Institute Blog*. <http://blog.gdi.manchester.ac.uk/decolonising-development/>; Pailey, R. N. (2020). De-centering the 'White Gaze' of Development. *Development and Change*, 51(3), 729–745. <https://doi.org/10.1111/dech.12550>.

<sup>5</sup> Bond. (2021). Bond's Language Guide: Taking British politics and colonialism out of our language. Bond.; Guy, D. (2016). Aid workers talk endlessly about capacity building—But what does it really mean? *The Guardian*. Aid workers talk endlessly about capacity building—but what does it really mean?; Grantmakers for Effective Organizations, (2021). Reimagining Capacity Building: Navigating Culture, Systems & Power. Grantmakers for Effective Organizations. <https://www.geofunders.org/resources/reimagining-capacitybuilding-navigating-culture-systems-power-1340>. Scheid, Patricia, and Kris Helé. "How Funders are Strengthening Nonprofit Capacity: Findings from a Field Scan." William & Flora Hewlett Foundation, March 2022.

<sup>6</sup> De manière générale, nous les utilisons comme un terme générique pour les ressources et les approches visant à soutenir la performance, la santé et la durabilité d'une organisation à but non lucratif ou de la société civile.

<sup>7</sup> Scheid, Patricia, and Kris Helé. 2022. How Funders Are Strengthening Nonprofit Capacity: Findings from a Field Scan. William & Flora Hewlett Foundation.

<sup>8</sup> Par exemple, voyez Nives Dolšak and Aseem Prakash, "NGO Failure: A Theoretical Synthesis," *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, September 30, 2021, <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00416-9>; Patricia Scheid and Kris Helé, "How Funders Are Strengthening Nonprofit Capacity: Findings from a Field Scan" (William & Flora Hewlett Foundation, March 2022).

<sup>9</sup> Voyez, par exemple, The Hewlett Foundation's Power Sharing and "Capacity Development": Lessons from the Hewlett Foundation's Strategy to Support Local Advocacy in Sub-Saharan Africa (2020) and Grantmakers for Effective Philanthropy's Reimagining Capacity Building: Navigating Culture, Systems & Power (2021).

<sup>10</sup> Based on observation/experience and also argued in: Nishimura, A., Sampath, R., Le, V., Sheikh, A. M., & Valenzuela, A. (2020, Fall). Transformational Capacity Building (SSIR). *Stanford Social Innovation Review*, 18(4), 30–37. <https://doi.org/10.48558/B2F5-0904.v>

<sup>11</sup> Ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas. 2011. Faciliter l'ingéniosité : Rapport de synthèse de l'évaluation du soutien néerlandais au développement des capacités : Ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas.



**American Jewish World Service**

45 West 36th Street

New York, NY 10018


[ajws@ajws.org](mailto:ajws@ajws.org)

**t:** 212.792.2900

800.889.7146

**f:** 212.792.2930

 [www.ajws.org](http://www.ajws.org)

 [/americanjewishworldservice](https://www.facebook.com/americanjewishworldservice)

 [/ajws](https://twitter.com/ajws)

 [/americanjewishworldservice](https://www.instagram.com/americanjewishworldservice)