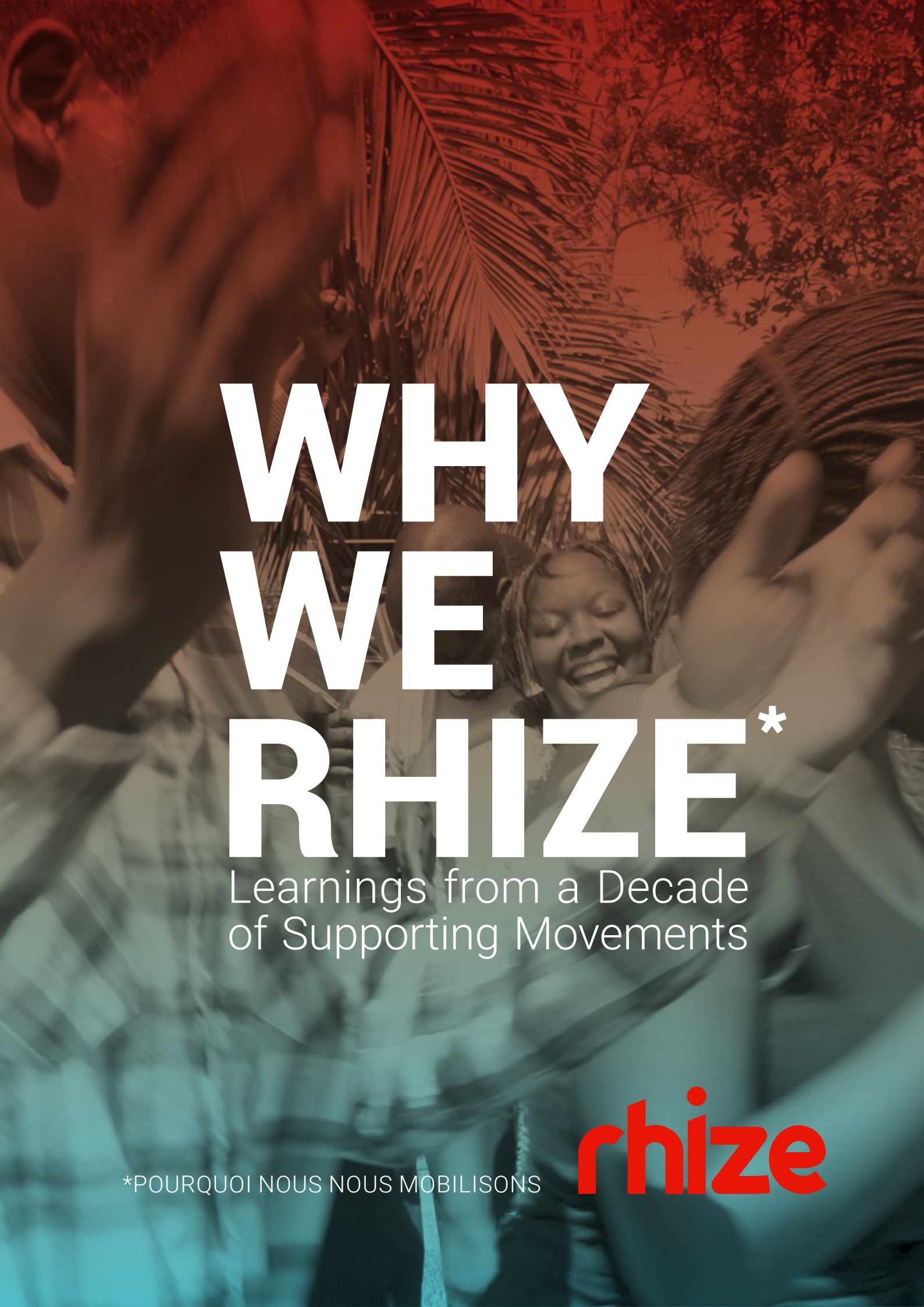


WHY WE RHIZE*

Learnings from a Decade of Supporting Movements

*POURQUOI NOUS NOUS MOBILISONS

rhize

CRÉDITS

Auteure/consultante principale :
Amber French (Externe)1

Avec la contribution de :
- Mariam Azeem, co-directrice des programmes de Rhize (2018-2023)
- Alice Duesdieker, co-directrice des opérations de Rhize (2019-2023)
- Erin Mazursky, fondatrice et directrice générale de Rhize (2013-2020)

Éditrices:
- Alice Duesdieker, co-directrice des opérations de Rhize (2019-2023)
- Alison Miranda, co-présidente du conseil d'administration de Rhize (2020-2023)

Coordinatrices de publication : Alice Duesdieker, Amber French
Concepteur de publication : Arno Sebban
Traducteurs espagnols : María Ítaka, Fernando León
Traductrices françaises : Amber French, Raphaëlle Abou-Sebban

Toutes les photos de ce rapport sont attribuées à Rhize.
© 2023. Ce travail est sous licence ouverte CC-BY-NC-ND 4.0.

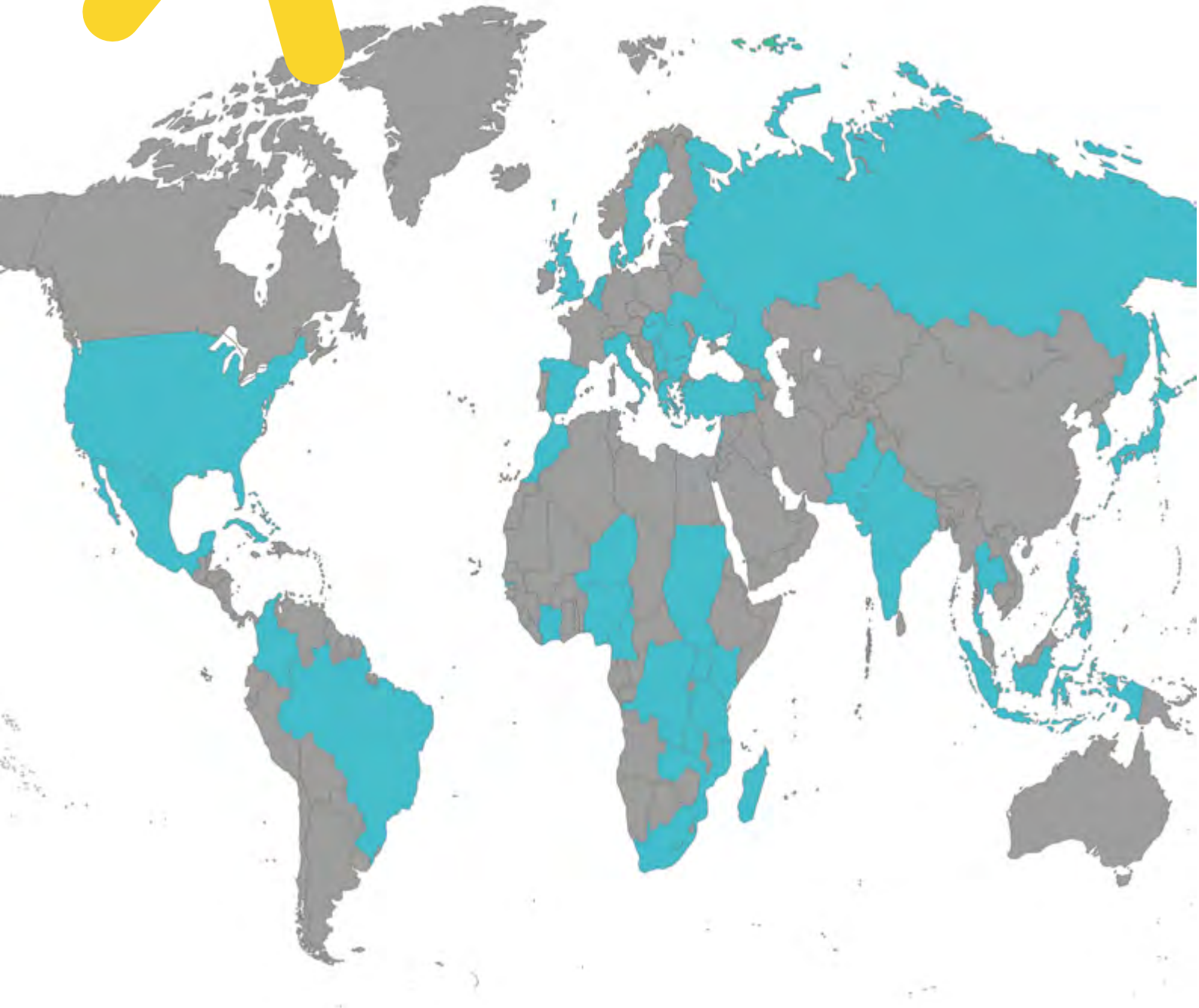
[1] L'auteure-consultante de ce rapport a mené les entrevues et les recherches de base qui ont servi à la rédaction du présent rapport. Notre choix de faire appel à une consultante externe pour ce rapport s'inscrit dans le cadre de notre travail de promotion de la liberté d'expression, de la transparence et de l'intégrité.

TABLE DES MATIERES

CLIQUER SUR LES TITRES

Impact de Rhize dans le monde
Histoire de Rhize
Pourquoi Rhize ?
Why we Rhize, et pourquoi nous fermons
Lettre de la fondatrice
Intention du présent rapport
Vision de Rhize
Débuts de Rhize
Impact de Rhize
Héritage et enseignements
    Soutien aux mouvements
    Parties prenantes des mouvements
    Modèle d'organisation et collecte de fonds
    Culture organisationnelle
    Leadership et transition
    Liens et savoir-faire
Conclusion
Merci

IMPACT DE RHIZE DANS LE MONDE



Les pays surlignés indiquent où Rhize a organisé une formation ou un atelier, ou un coach, un membre du personnel ou un membre du conseil d'administration de Rhize a résidé entre 2013 et 2023. Rhize a formé plus de 50 coachs qui ont travaillé avec plus de 200 mouvements à travers le monde.

HISTOIRE DE RHIZE

2013

Erin Mazursky a organisé sa première formation avec Breakthrough en Inde, alors qu'elle commençait à construire l'organisation qui allait devenir Rhize.

2014

Rhize a mené l'un de ses premiers programmes pilotes en collaboration avec Activista en Gambie, jetant les bases des connaissances et des outils qui allaient devenir essentiels dans le travail d'Activista.

2015

Rhize a lancé le programme Catalyst Fellowship et a développé la première itération de son First Exposure Training (formation initiation) avec Ivan Marovic au Kenya et en Ouganda.

2016

Rhize a publié *The New Global Citizen: Harnessing Youth Leadership to Reshape Civil Society*, qui explique comment le secteur du développement mondial n'a pas suivi l'évolution de la façon dont les jeunes cherchent à créer un changement social, créant ainsi un fossé entre la société civile formelle et la majorité des jeunes leaders.

2017

Rhize a publié *Understanding Activism*, qui fournit des informations essentielles sur les pratiques qui peuvent être adoptées par la société civile pour assurer un soutien plus efficace aux mouvements non violents. Rhize a lancé le cours Adopter un état d'esprit de mouvement et a mis en place l'Africa Hub pour servir de centre de soutien aux coachs.

2018

Rhize a commencé l'année avec un teambuilding pour le Corps africain de coaching au Kenya et a terminé l'année en réfléchissant aux priorités de l'organisation, qui ont conduit à clarifier l'orientation programmatique qui aboutirait au Rhize Coaching Fellowship.

2019

Rhize a dirigé la recherche pour *The State of the Growing Movement Fighting Inequality* publié par le Fight Inequality Alliance en partenariat avec les Atlantic Fellows for Social and Economic Equity. Rhize a publié *Let Movements Lead*, l'aboutissement de cinq années de travail avec les mouvements et les institutions traditionnelles pour comprendre les moyens les plus efficaces de soutenir les mouvements.

2020

Rhize lance le Rhize Coaching Fellowship, un programme qui réunit des leaders de mouvements, des coachs, des formateurs, des organisateurs et des activistes travaillant avec des mouvements pour apprendre les uns des autres et acquérir de nouvelles compétences pour soutenir les mouvements. Erin Mazursky quitte ses fonctions de directrice exécutive de Rhize, Alice Duesdieker et Mariam Azeem reprenant la direction de l'organisation.

2021

Alice Duesdieker, Mariam Azeem et Natasha Chaudhary deviennent co-directrices de Rhize, dirigeant l'organisation selon un modèle de collaboration, avec un équilibre entre les opérations, la programmation et la collecte de fonds.

2022

Le Rhize Coaching Fellowship continue de fonctionner avec succès, et les anciens coachs dispensent de plus en plus directement des formations à des organisations à but non lucratif et à des mouvements dans le monde entier en tant que formateurs indépendants.

2023

Après 10 ans de travail avec des mouvements et des activistes du monde entier, Rhize ferme ses portes en tant qu'organisation. Bien que les structures puissent changer, le travail et l'esprit de l'organisation continuent à vivre dans tous les coachs, les activistes et les organisations qui ont travaillé avec Rhize.

POURQUOI RHIZE ?

« Rhize » est dérivé du terme botanique « rhizome », une tige souterraine horizontale en croissance continue qui fait pousser de nouveaux réseaux de racines à intervalles réguliers. Les rhizomes perdurent ; même lorsque l'un d'entre eux est coupé, il continuera à projeter de nouveaux réseaux de racines. À l'instar d'un rhizome, Rhize développe une communauté auto-entretenue et un réseau décentralisé de mouvements sociaux qui renforcent le pouvoir du peuple dans le monde entier et qui sont basés sur les valeurs de liberté, d'inclusion et de dignité.

WHY WE RHIZE*, ET POURQUOI NOUS FERMONS

*Pourquoi nous nous mobilisons

Chère communauté de Rhize,

Dans les pages qui suivent, nous faisons nos adieux sincères à une organisation qui a été plus qu'un simple organisme à but non lucratif ; il a été une source d'espoir, de changement et de communauté pour toutes celles et ceux qui ont été touché.e.s par sa mission. A l'heure où nous écrivons ces mots, nous sommes emplies d'émotions douces-amères, en pensant au voyage qui nous a conduites à la décision, nécessaire mais difficile, de fermer notre maison : Rhize.
En 2020, après le départ d'Erin Mazursky, fondatrice et directrice générale de Rhize, nous avons pris les rênes de l'organisation en tant que co-directrices. Nous avons assumé au mieux la responsabilité de diriger l'organisation à travers les périodes de turbulences. Nous avons travaillé dur pour donner du sens au leadership et créer une communauté centrée sur l'humain en

redéfinissant les valeurs de Rhize, qui s'appuient sur des approches féministes et collectives. Cela nous a permis de créer des politiques empathiques en matière d'éthique de travail, d'attention aux employé.e.s et à la communauté, qui ont contribué à faire de Rhize un espace sûr pour réfléchir et nourrir nos compétences et notre croissance personnelles et professionnelles. Avec le soutien indéfectible du conseil d'administration, nous avons pris des décisions éclairées et favorisé la collaboration. Nous avons également renforcé notre capacité à rester informées et à l'écoute de la communauté que nous servons. C'est une tradition qui est la marque de fabrique de Rhize depuis sa création.

Malheureusement, malgré tous nos efforts, nous n'avons pas été en mesure de continuer à soutenir Rhize en tant qu'organisation indépendante. La décision de fermer nos portes est le résultat d'une réflexion approfondie, d'une introspection et d'un engagement profond envers les valeurs et la mission qui définissent notre organisation. Notre engagement envers l'intégrité et la transparence a été la pierre angulaire de notre travail tout au long de notre existence, et cette philosophie reste inébranlable à l'approche de la fermeture de notre organisation. L'objectif du rapport que vous vous apprêtez à lire est d'apporter une réflexion sur les réussites et les défis qui nous ont menés jusqu'ici.

Dans ce rapport, nous décrivons les principaux enseignements et expériences liés aux aspects opérationnels, programmatiques et de collecte de fonds de l'histoire de Rhize. En revenant sur le parcours remarquable de Rhize, nous retiendrons le rôle inestimable que chaque membre du conseil d'administration, membre du personnel, consultant.e, formateur/formatrice, participant.e au programme et bailleur de fonds a joué dans notre mission commune. Nous sommes reconnaissantes envers toutes les personnes qui, partout dans le monde, ont fait partie de Rhize à quelque titre que ce soit.

Ensemble, nous avons un impact durable, et nous sommes ravies de voir l'héritage de notre travail continuer à façonner un avenir meilleur. Si Rhize, en tant qu'organisation, ferme, la communauté, les formateurs/formatrices et l'esprit de Rhize, eux, continuent de vivre.

Avec une profonde reconnaissance et un optimisme pour ce qui nous attend,

Solidairement,

Mariam Azeem

Mariam Azeem, co-directrice des programmes (2018-2023)

Alice Duesdieker

Alice Duesdieker, co-directrice des opérations (2019-2023)

LETTRE DE LA FONDATRICE

Chère communauté de Rhize,

À la fin de l'année 2017, Rhize a co-parrainé la deuxième CampaignCon à Johannesburg, en Afrique du Sud, un rassemblement d'activistes, d'organisateurs et de militant.e.s du monde entier. Les organisations homologuées se sont tournées vers Rhize pour faire entrer les « vrai.e.s » organisatrices et organisateurs dans la salle, les leaders de terrain (« grassroots ») qui ne travaillaient pas pour des organisations hyper-professionnalisées ou qui avaient les plus grandes plateformes, mais plutôt celles et ceux, rarement reconnus, qui mobilisaient la population locale et renforçaient le pouvoir dans leur communauté.

J'étais très enthousiaste à l'idée de présenter et de réunir les activistes que Rhize avait formé.e.s au cours de ses quatre premières années. Au début de la conférence, j'animais une formation sur « A Movement Mindset » (l'état d'esprit du mouvement). À la fin de la journée, alors que je cherchais des leaders formés par Rhize dans l'espoir de les réunir, j'eus la surprise de voir que ces leaders formaient déjà un groupe uni, discutant comme de « vieux/vieilles ami.e.s ».

Ces personnes se sont rencontré.e.s, malgré la barrière de la langue, travaillant sur diverses questions ou provenant de nationalités différentes. Grâce à Rhize, ils parlaient désormais un langage commun, autour de la construction de mouvements et se considéraient comme des camarades, solidaires dans les luttes de chacun. C'était l'essence même de Rhize.

Lorsque j'ai fondé Rhize en 2013, j'avais constaté un surinvestissement dans les méthodes digitales pour organiser des mouvements (en mettant l'accent sur le quantitatif) et un sous-investissement dans la mobilisation des militants, ciment qui maintient les mouvements ensemble. Je savais que si nous investissions dans la capacité des organisateurs à se former à grande échelle, non seulement les mouvements auraient plus de succès et de longévité, mais ils créeraient également des liens durables et des communautés qui sont les fondements de sociétés civiles démocratiques saines.

Comme vous le lirez dans ce rapport, c'est exactement ce que nous avons fait. Nous avons innové un modèle de coaching et de formation ainsi qu'un un puissant réseau d'apprentissage qui a permis de gagner en puissance grâce aux relations. En conséquence, nous avons catalysé de nombreuses victoires électorales significatives et une poignée de révolutions réussies. Investir dans les personnes et les relations, c'est garantir l'efficacité des mouvements et s'assurer qu'ils prennent soin d'eux-mêmes.

Lorsque j'ai quitté mon poste de directrice générale début 2020, nous avions mis en place un modèle incroyable d'encadrement et de formation sur lequel notre personnel a continué de s'appuyer. Rhize n'est pas propre à ma seule vision. Il s'agissait de ce qui pouvait être créé par la communauté elle-même. Alice et Mariam ont continué à bâtir un réseau de formatrices et de formateurs encore plus fort et plus dynamique au cours des quatre dernières années, et je suis particulièrement fière de leur leadership et de celui du conseil d'administration de Rhize.

Alors que le monde et la politique mondiale changent rapidement autour de nous, les principes fondamentaux des mouvements qui réussissent restent les mêmes. Je crois toujours de toutes mes forces que les mouvements et les organisateurs qui les animent sont une partie essentielle de la réponse à la création d'un monde inclusif, de communautés, de justice, d'équité et, finalement, de démocraties fortes et pluralistes. Alors que le monde change, Rhize doit faire de même, mais notre mission, notre impact et les liens intrinsèques comme ceux qui se sont produits sous mes yeux à Johannesburg, continueront de vivre.

Solidairement,

Erin Mazursky

Erin Mazursky, fondatrice et directrice générale de Rhize (2013-2020)

INTENTION DU PRÉSENT RAPPORT

Ce rapport vise à rendre hommage à l'héritage de Rhize et à documenter ses nombreux impacts, tout en distillant les défis et les enseignements sur divers thèmes pertinents pour les organisations non gouvernementales (ONG) qui travaillent sur le changement social dans le monde entier. En tant que tel, ce rapport n'offre pas de descriptions exhaustives du travail programmatique d'une ONG, comme le ferait un rapport annuel ou un site Web. Au lieu de cela, il offre une histoire organisationnelle à travers un récit, à plusieurs voix, des rebondissements d'une ONG, en s'appuyant sur des entretiens avec 15 parties prenantes clés de divers points tout au long de son parcours sur dix ans.[2]

[2] En septembre et octobre 2023, l'auteure-consultante de ce rapport a mené des entretiens téléphoniques allant de 30 à 75 minutes avec trois personnes qui ont occupé des postes de direction chez Rhize, quatre membres du conseil d'administration, quatre membres du personnel, deux anciens du programme, une consultante et une tierce partie qui a suivi, de loin, le travail de Rhize tout au long de sa vie.

VISION DE RHIZE

Quel était l'objectif de Rhize ? En termes simples : former, connecter et construire des réseaux d'activistes et d'organisateur.trices exceptionnel.le.s. Mais cela ne s'est pas arrêté aux militant.e.s. Tout le monde – la société civile, les ONG, les bailleurs de fonds, les gouvernements et les autres parties prenantes – pouvait avoir un rôle à jouer. Comme l'a dit Erin Mazursky, fondatrice de Rhize : « Même si vous n'êtes pas un activiste, vous pouvez toujours être un partenaire militant : en faisant des dons, en suivant et en soutenant des mouvements, et bien plus encore. » L'objectif initial était d'engager l'ensemble de l'écosystème des mouvements en soutenant les activistes et autres acteurs des mouvements, ainsi qu'en éduquant leurs partenaires. Les mouvements facilitent la participation authentique au changement social et à l'action communautaire ; Ils sont la base de la démocratie.[3]

C'était le mode de fonctionnement derrière le travail de Rhize avec les coachs de mouvements, définis comme des activistes qui sont formé.e.s aux « stratégies, compétences et ressources pour s'associer et former des activistes au sein de leur communauté, créant ainsi un effet multiplicateur de force, aidant les mouvements à maintenir et à accroître leur impact» (site Web de Rhize).[4] Le modèle de coaching Rhize (voir image ci-dessous) visait à créer un espace mondial d'apprentissage dans lequel les mouvements bénéficiaient de nouveaux enseignements et de meilleures pratiques en temps réel.

[3] Il est implicite que tous les mouvements mentionnés dans ce rapport étaient ou sont non-violents. Rhize ne l'a pas dit explicitement sur son site Web ou dans les directives d'exploitation accessibles au public ; cependant, selon la fondatrice Erin Mazursky, « la non-violence était très explicite dans les formations de Rhize. C'était une question que les bailleurs de fonds me posaient souvent, pour s'assurer qu'ils ne finançaient pas des groupes violents ou délibérément politiques. » De plus, Erin n'a jamais considéré Rhize comme un organisme éducatif, mais plutôt comme un organisme de formation, car « nous formons dans le but de catalyser l'action et de renforcer le pouvoir. L'éducation sous-entend l'apprentissage pour le plaisir. »

[4] https://web.archive.org/web/20230812010407/https://www.rhize.org/

Modèle de coaching Rhize

1

Connecter et former les coachs

Rhize investit d'emblée dans le développement des compétences des coachs en matière de facilitation et de stratégie de mouvement, et forme les coachs aux composantes et outils essentiels du modèle de coaching.

2

Soutien au mouvement et partenariat

Les coachs travaillent dans leurs communautés pour diriger des formations, animer des ateliers et construire des partenariats plus forts et à long terme avec les mouvements « grassroots ».

3

Capacité émergente de formation « grassroots »

Les coachs commencent à développer une capacité de formation plus soutenue en construisant de nouveaux réseaux de formateurs, en mettant en place leurs propres opérations de formation et en identifiant de nouveaux coachs que Rhize peut soutenir.

Le travail de Rhize a été inspiré à l'origine par les modèles d'organisation américains – le cadre de Marshall Ganz,[5] en particulier – et nourri par la théorie et la pratique de la résistance civile non violente.[6] L'organisation considérait la construction du mouvement non seulement comme un moyen d'atteindre une fin, mais aussi comme une fin en soi. Elle croyait dans le fait que les mouvements pouvaient être étudiés et connectés entre eux, afin de construire les meilleures pratiques dans différents contextes et types de lutte. L'anatomie d'un mouvement peut être comprise par la façon dont il a émergé, ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces, et d'autres traits observables et comparables.
Erin a confié que sa vision initiale pour Rhize était celle d'une « organisation de 50 millions de dollars, comme ActionAid, qui soutiendrait les mouvements du monde entier et qui changerait la façon de faire du travail de développement ». Alors que le budget de 50 millions de dollars ne se concrétiserait jamais, les impacts humains et sociétaux inestimables de Rhize promettaient de perdurer.

[5] Marshall Ganz, un éminent organisateur, consultant et professeur à Harvard, met l'accent sur le « human agency » (pouvoir humain) des militant.e.s, les mettant au défi de raconter « l'histoire de soi », « l'histoire de nous » et « l'histoire du présent » dans leur travail d'organisation. Il enseigne cinq pratiques d'organisation clés : « comment transformer les valeurs en actions motivées ; comment établir des relations ; comment structurer le leadership en tant qu'équipe collaborative ; comment élaborer des stratégies ; et comment traduire les engagements en actes. » En savoir plus : https://scholar.harvard.edu/marshallganz.
[6] Inspirés par les travaux de Gandhi, Gene Sharp et bien d'autres, les praticiens de la résistance civile non violente, également connue sous le nom de conflit non violent, font pression sur les oppresseurs et les systèmes oppressifs par le biais du pouvoir populaire à la base. Il s'agit d'une méthode d'action politique qui s'appuie sur des tactiques non violentes telles que les manifestations massives, l'art engagé et les boycotts, à la poursuite d'objectifs de justice sociale et de droits humains.

DÉBUTS DE RHIZE

C'est à l'été 2009 qu'Erin Mazursky a commencé à comprendre le potentiel de connexion entre les mouvements. Elle venait de quitter son poste d'organisatrice de la campagne de Barack Obama, qui était alors la plus grande mobilisation populaire de l'histoire des États-Unis. À l'approche de leurs propres élections nationales, un mouvement croissant de jeunes Albanais l'a invitée à donner ce qui était finalement une première version des formations de Rhize. Alors que les résultats du scrutin arrivaient au compte-gouttes, Erin et les participants albanais ont regardé des images télévisées d'Iraniens affluant sur la place Valiasr à Téhéran, protestant contre l'élection de Mahmoud Ahmadinejad dans ce qui serait plus tard appelé le Mouvement vert.

Dans les années qui ont suivi, différents mouvements à travers le monde, comme le Mouvement vert, ont continué à explorer les réseaux sociaux comme un outil clé, parfois unique, pour s'organiser. Pour Erin et beaucoup d'autres dans le milieu militant, cette numérisation de l'activisme a contourné la mise en relations de personne à personne, ingrédient crucial d'une organisation réussie. « Avec plus de soutien [en présentiel] pour les organisateurs, nous pourrions peut-être apprendre les uns des autres, nous adapter et affronter des régimes autoritaires comme le régime islamique iranien », a-t-elle partagé.

De 2009 à 2012, Erin a continué à développer le concept qui, en 2013, a été créé sous le nom de Rhize LLC, puis en 2015, est devenu une organisation enregistrée 501(c)3 appelée Rhize, basée à New York, aux États-Unis. L'approche pour le lancement de cette initiative était la suivante : « Comment rendre autonomes les mouvements par la formation et le coaching ? Comment pouvons-nous rester connecté.e.s, pour que tout le monde grandisse et évolue ? », selon les propres mots d'Erin. Son objectif était de trouver un moyen de donner aux activistes des outils qu'ils pourraient adapter et appliquer à leur propre contexte local et à leurs mouvements.

Après avoir quitté son emploi en juin 2013 pour planifier le lancement de Rhize à temps plein, Erin a mené un premier projet pilote fin 2013 en Inde, en dispensant une formation pour les militant.e.s de l'égalité des genres d'une organisation américano-indienne appelée Breakthrough. Des fonds modestes ont rendu possible plusieurs autres projets pilotes de formation en 2014 et 2015, au Kenya, en Gambie, aux États-Unis et en Inde, avec des militant.e.s travaillant sur les droits des personnes handicapées, de la justice pour les étudiant.e.s victimes d'abus sexuels, les droits fonciers et la justice économique.

Les premiers travaux de Rhize ont été consacrés à tester ce à quoi ressemblerait le fait de réunir des activistes de différents pays et mouvements avec des coachs formés par Erin et d'autres partenaires qui pourraient fournir des compétences et des services spécifiques aux militant.e.s. Les premières formations étaient axées sur le développement de la théorie du changement, la construction de récit public pour un mouvement, les bases de l'organisation et la stratégie de campagne. Alors qu'elle commençait à mettre en place une structure de programme, Erin a travaillé avec des activistes individuels en Gambie, au Cameroun, au Liban et ailleurs, qui ont ensuite agi en tant que coachs et mentors dans les futures itérations du programme de Rhize. Au fur et à mesure que la vision d'un programme (le « Coaching Fellowship », voir la section Le soutien aux mouvements) pour construire un collectif mondial de coachs de mouvements a pris forme, le contenu est devenu plus centré sur les modèles de pouvoir, les stratégies pour augmenter la participation aux mouvements, les piliers de soutien et d'autres outils de construction de mouvements. L'idée était que les coachs formés transmettent ces outils aux mouvements de leurs communautés.

Au moment du lancement de Rhize, les données issues d'une étude pionnière dans le domaine d'Erica Chenoweth et Maria Stephan, montraient l'efficacité supérieure des campagnes non-violentes par rapport aux campagnes violentes pour atteindre leurs objectifs politiques.[7] Pour mieux comprendre la dynamique stratégique de la résistance civile non violente, Erin a participé à la première formation Momentum, qui partageait des cadres communs avec la résistance civile non violente. Entre 2013 et 2015, elle a également participé à deux programmes éducatifs gérés par le Centre international sur les conflits non violents (ICNC), un leader dans ce domaine d'étude et de pratique en pleine expansion. Un tournant majeur pour Erin a eu lieu en 2015 lorsqu'elle a rencontré Ivan Marovic, un coach expérimenté et l'un des dirigeants du mouvement serbe Otpor, qui a joué un rôle dans la chute du dictateur brutal du pays, Slobodan Milosevic, en 2000. Elle lui a parlé de sa vision pour Rhize, et ensemble, ils ont commencé à concevoir un groupe de coachs de mouvements (un précurseur de la Coaching Fellowship) et des First Exposure Trainings (formation initiation), qui cherchaient à concilier ces deux modèles d'organisation américains avec les modèles de résistance civile non violente.

« Le milieu militant aux États-Unis utilise des approches différentes du milieu des conflits non violents », a expliqué Althea Middleton-Detzner, ancienne consultante de Rhize. « Il y a deux camps différents. Les organisateurs américains sont généralement formés à la méthode Marshall Ganz et Saul Alinsky... Et les personnes adeptes de la pratique des conflits non violents sont exposés à d'autres littératures et concepts. Je pense qu'Erin, dans son idéal, essayait d'intégrer ces deux approches dans le même programme. » Althea, également consultante de l'ICNC à l'époque, a commencé à consulter Rhize pour l'aider à développer le programme de formation et à poursuivre cette tâche difficile de réaliser la jonction entre ces deux camps.

Althea se souvient qu'Erin « avait un très bon élan à l'époque. Certains partenaires proches la soutenaient vraiment » ; par conséquent, les choses ont décollé très rapidement, avant que le programme de formations lui-même ne puisse vraiment « comprendre l'un ou l'autre de ces camps », se souvient Althea. La pollinisation croisée de ces deux mondes était néanmoins en marche ; maintenant, l'équipe devait se montrer à la hauteur de l'occasion.

[7] Chenoweth, Erica et Maria J. Stephan. *Pouvoir de la non-violence*. Calmann-Levy, 2021, traduction de l'oeuvre originale en anglais : *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict*. New York : Columbia University Press, 2011.

IMPACT DE RHIZE

Rhize a eu un impact remarquable pour une si petite et nouvelle organisation. Le travail de l'organisation démontre qu'un nombre relativement restreint de coachs de mouvements dans différentes parties du monde peut dynamiser les mouvements existants, se soutenir mutuellement au-delà des frontières pour renforcer les mouvements en situation de crise et créer de nouveaux espaces pour favoriser les mobilisations au sein de leurs communautés. En tant que formatrices/formateurs ainsi qu'activistes eux-mêmes, les ancien.ne.s de Rhize ont créé des vagues durables dans l'histoire de leur pays, sans jamais avoir eu recours à la violence. C'est peut-être la partie la plus importante de l'héritage de Rhize.

Vous trouverez ci-dessous trois récits représentatifs de la façon dont les coachs de Rhize ont appris lors de leur formation avec Rhize et ont obtenu des résultats remarquables dans leurs communautés et leurs mouvements.[8] Les récits de cette section sont des contributions d'Erin Mazursky, fondatrice et directrice générale de Rhize (2013-2020), d'Alice Duesdieker, co-directrice des opérations de Rhize (2019-2023) et de Mariam Azeem, co-directrice des programmes de Rhize (2018-2023).

[8] Pour plus de récits sur le travail des coachs de Rhize, veuillez consulter *Let Movements Lead*: https://bit.ly/3GPPzKk

La Gambie

L'un des premiers programmes pilotes de Rhize en 2014 a testé le modèle de « trainer of trainers » (formateur de formateurs) avec le réseau de jeunes activistes Activista-Gambia. À l'époque, la Gambie avait l'un des dictateurs les plus anciens du continent africain. Le leader d'Activista, Muhammed Lamin Saidykhan, a été l'un des premiers partenaires de Rhize et finalement l'un des premiers coachs formés par Rhize. En repensant à son expérience avec Rhize, il s'est souvenu qu'avant Rhize, « [les Gambiens] pratiquaient l'activisme facile. Nous tenions pour responsable le gouvernement du niveau politique le plus bas... Quand Rhize est arrivé, c'était une nouvelle forme d'activisme... La formation de Rhize à la construction du mouvement s'est ouverte et a fait d'Activista le super formateur de la construction de mouvements dans le pays aux tous premiers stades de la lutte contre la dictature et a joué un rôle important dans la chute du dictateur deux ans plus tard. »

Grâce à l'analyse permise par l'outil « piliers de soutien », les militant.e.s de première ligne ont pu identifier les principaux piliers qui maintenaient la dictature en place, notamment les parlementaires, les ministres, l'armée et les forces de police. Au fur et à mesure qu'ils ont pris de l'élan à travers le pays et formé plus de personnes, Activista a été en mesure de cibler les principaux leaders de chacun de ces piliers et de les interpeler. Ils ont forcé des défections à l'approche des élections de 2017, qui ont laissé le dictateur Yahya Jammeh au pouvoir pendant 22 ans, avec presque aucun cabinet, une armée non docile et peu de parlementaires loyaux.

Depuis le succès d'Activista et la révolution en Gambie, Lamin a continué à former des centaines d'autres activistes et coachs à la méthodologie de Rhize. Il a été le premier directeur général d'Africa Rising et le responsable mondial de la construction du mouvement pour une grande organisation de justice climatique. « Les gens ne diront peut-être pas que c'est le travail de Rhize, mais Rhize a construit les fondations. La base des connaissances et des outils que j'utilise toujours provient de Rhize. Rhize a donc créé un processus de changement très durable à travers l'Afrique », Lamin a partagé.

La République démocratique du Congo

En 2017, Rhize a commencé à s'engager dans La Lucha, l'un des principaux mouvements démocratiques qui luttent contre le dictateur de la République démocratique du Congo, Joseph Kabila. « Rhize nous a donné l'occasion de rencontrer d'autres personnes très engagées dans la défense de la démocratie et des droits humains, ce qui a eu un impact très important car cela nous a permis de nous inspirer des autres, mais aussi de construire un réseau à travers ces différents réseaux », se souvient le coach Rhize et leader de la Lucha, Dirk Shaka. Rhize a été l'occasion de nouer des liens et d'apprendre des autres. La Lucha disposait d'un réseau incroyablement soudé d'activistes et de « luchologues », des formatrices et formateurs Lucha qualifié.e.s qui voyageaient à travers le pays pour attirer progressivement de nouveaux participants au mouvement. Le Fellowship de Rhize a aidé les Luchologues à passer de la formation d'activistes à la formation des formateurs. Le développement de formatrices et formateurs indépendant.e.s au niveau local a permis à la Lucha d'accroître sa capacité organisationnelle, de recruter plus rapidement tout en maintenant une vision unique.

La croissance de Lucha a eu un impact important sur la société civile et l'arène politique. À l'époque, les partis politiques recouraient à la violence, mais l'éthique de la non-violence était la clé de la méthodologie de Rhize. Plus les gens de la Lucha formaient dans le cadre de la non-violence de Rhize, plus ils étaient en mesure de changer la culture de la résistance. L'approche stratégique de la Lucha, qui consiste à construire une participation soutenue, active, non violente et diversifiée, a culminé avec la défaite électorale improbable de Kabila en 2019.

Kenya

Hallima Nyota est devenue coach de Rhize en 2022 et dirige le Centre de justice sociale Matungu au Kenya, un mouvement populaire qui milite pour la justice et un traitement équitable pour toutes et tous. Après sa participation à la Rhize Coaching Fellowship, elle a été sélectionnée pour un poste dans le programme Digital Disruptors d'Amnesty International, qui opère maintenant au Kenya pour la première fois. Le programme aide les jeunes activistes à créer des campagnes numériques révolutionnaires, et se déroule pendant 10 mois. Grâce à cette plateforme, les participants acquièrent les compétences nécessaires pour poursuivre les campagnes sur une longue période.

Hallima attribue à la Rhize Coaching Fellowship le mérite de l'avoir initiée au concept de sécurité numérique dans le travail de justice sociale. Sur la base de la formation qu'elle a reçue pendant le Fellowship, elle a appris et appliqué le concept de compréhension des menaces numériques, la sécurisation de la communication, l'importance de la vie privée pour maintenir en toute sécurité la présence de l'activisme en ligne, et les compétences pour repérer la désinformation et les fake news. Ce sont des outils de protection destinés aux activistes pour lutter contre les menaces numériques. Ils permettent de sécuriser l'utilisation de plateformes numériques dans le cadre de leur travail de plaidoyer. Le Coaching Fellowship a compté dans sa sélection pour le programme Digital Disruptors, et Hallima utilise ces deux programmes pour développer son travail de soutien au mouvement au Kenya.

« Grâce au Fellowship, les militants sont en mesure d'utiliser les connaissances acquises pour orienter les mouvements « grassroots » et les guider efficacement en termes d'enchaînement des tactiques, formulation de stratégies et [planification] campagnes réalisables. »

- Namara Claire,
Coach Rhize

HÉRITAGE & ENSEIGNEMENTS

Cette section explore six thèmes récurrents qui ont émergé au cours des entrevues menées dans le cadre du présent rapport : le soutien aux mouvements, les parties prenantes des mouvements, le modèle organisationnel et la collecte de fonds, la culture organisationnelle, le leadership organisationnel et la transition du leadership, ainsi que les liens et le savoir-faire organisationnels. Chaque section comprend des idées et des enseignements clés de l'histoire de Rhize et se concentre donc sur les enseignements plutôt que sur l'impact. Certains enseignements sont destinés aux dirigeants d'ONG, tandis que d'autres sont destinés aux bailleurs de fonds. La mise en évidence d'un enseignement spécifique ne signifie pas que Rhize a échoué ou réussi ; Il s'agit plutôt d'enseignements que le personnel, les membres du conseil d'administration et la direction de Rhize voulaient partager avec d'autres personnes qui dirigent ou soutiennent un travail similaire. Le travail des ONG se déroule en temps réel, dans le monde réel et sur un continuum ; les succès et les revers sont parfois entremêlés de manière désordonnée et présentent des paradoxes. Cette partie reflète cette complexité, en mêlant à la fois des points qui auraient pu être améliorés avec des éléments de réussite.

SOUTIEN AUX MOUVEMENTS

Structurer et professionnaliser la carrière militante

Le programme phare de Rhize était le Coaching Fellowship, un programme de formations de formateurs qui a mûri tout au long de la vie de l'organisation. Les formations de formateurs sont des programmes de renforcement des compétences qui visent à produire une cohorte de coachs de mouvements avancés qui peuvent à leur tour former des coachs locaux moins expérimentés, dans le cadre d'un programme personnalisé. Les formations de formateurs créent des réseaux de coachs en intensifiant l'impact d'un programme particulier autour de thèmes tels que les modèles de pouvoir et la construction du mouvement. Cela permet également à une ONG d'avoir une portée géographique plus large.

Le Rhize Coaching Fellowship s'est finalement transformé en un programme annuel de six mois qui a professionnalisé la carrière d'activiste en exposant les coachs à un programme d'organisation de base, de leadership de changement social, d'action non violente et d'autres thèmes. Le programme prévoyait une allocation pour les coachs, ainsi que des fonds pour qu'elles et ils organisent des formations, louent des salles, achètent des fournitures, etc. C'était assez nouveau dans le milieu, car tout travail lié à l'activisme est généralement non rémunéré.

La première itération du Fellowship en 2015 a soutenu huit mouvements avec deux à quatre « fellows » (coachs en formation), chacun guidés par neuf coachs formés auparavant par Erin, issus de huit pays et de cinq continents. En 2017, Rhize a lancé le Global Coaching Corps avec huit coachs préalablement formés, faisant de ce programme le programme phare de Rhize. En 2019, Mariam Azeem, alors directrice du soutien au mouvement et de l'apprentissage de Rhize, a travaillé avec Erin pour officialiser la stratégie et la structure du Coaching Fellowship (le titre final du programme). Entre 2020 et 2023, le Fellowship a soutenu un total de 31 coachs et mentors (plus d'informations sur les mentors ci-dessous) issus de 13 pays qui ont travaillé avec 127 mouvements.

Un programme militant unique

Le Coaching Fellowship de Rhize visait à fournir aux coachs un cheminement structuré et systématique de construction du mouvement. Les formations de formateurs ne sont pas nouvelles, mais le modèle de Rhize avait plusieurs caractéristiques déterminantes. Tout d'abord, Mariam, qui a apporté à Rhize des années d'expérience de formation au Pakistan, l'a décrit comme « un modèle très expérientiel pour les coachs » et « une expérience appliquée pour leurs communautés ». Il ne s'agissait pas seulement d'outils d'apprentissage ; les coachs disposaient d'un espace de soutien pour expérimenter ces outils et les utiliser avec des mouvements au sein de leurs communautés.

Deuxièmement, le Coaching Fellowship a adopté une approche axée sur l'écoute avec les militant.e.s, ce qui est un élément crucial du « leadership de changement social ». Les coachs ont commencé leurs échanges avec l'outil de cartographie des mouvements, qui les ont obligés à écouter les mouvements de leur communauté, au lieu de préjuger ou de projeter des besoins sur ces groupes. Ils ont contacté les mouvements locaux pour identifier leurs dirigeants, leurs origines, leurs griefs, leur philosophie et leur théorie du changement. En même temps, l'outil de cartographie des mouvements a permis aux coachs de comprendre les relations existantes entre les mouvements et les structures de pouvoir au sein de leurs communautés. « Les coachs ont pris goût à ce processus », a déclaré Ashley Waudo, formatrice principale de Rhize. « Cela leur a permis de redonner de la valeur à leurs communautés, de comprendre les acteurs locaux et de renforcer le pouvoir citoyen, quel que soit la cause des mouvements. » Plus précisément, il a permis aux coachs de concevoir des formations de mouvements qui étaient ancrées dans les valeurs de la communauté.

L'une des conséquences de l'approche axée sur l'écoute était que la communauté locale d'un coach « savait qu'elle avait affaire à des professionnels, ce qui inspirait une plus grande confiance dans le leadership du mouvement », selon les mots de Victor Agada, Coach Rhize. Sur une note plus personnelle, Victor a ajouté que le simple fait d'apprendre l'écoute en première approche lui a permis d'acquérir « une prise de conscience – que je suis un leader et que mes collègues militants m'admirent. Ils s'attendent à ce que je les dirige. »

Troisièmement, le Fellowship a adopté une approche holistique de l'activisme, notamment en répondant à la soif intellectuelle et aux besoins émotionnels des coachs. Par exemple, les thèmes de « self-care » (prendre soin de soi) et de l'entraide communautaire dans l'activisme ont émergé grâce à l'outil de cartographie des mouvements locaux. En réponse, Rhize a élargi son programme d'études pour intégrer ces aspects importants mais souvent négligés de l'activisme qui sont également essentiels dans le travail de soutien aux mouvements (plus d'informations à ce sujet ci-dessous).

Enfin, le Fellowship a offert du mentorat aux coachs. Des militant.e.s expérimenté.e.s participant au Fellowship étaient disponibles pour fournir aux coachs des informations utiles sur le militantisme, le contexte régional et d'autres conseils utiles.

Impact de la pandémie de COVID-19

La crise de la COVID-19 a frappé début 2020 et a modifié le fonctionnement des mouvements. Rhize a maintenu le rythme, adaptant son Fellowship aux outils d'engagement virtuels. Les coachs ont commencé à apprendre à animer des formations en ligne, ce qui a permis de poursuivre le travail d'activisme malgré la distanciation sociale et d'autres mesures de santé publique. Par conséquent, le Fellowship est devenu un programme virtuel extrêmement engageant. « Le Coaching Fellowship était certes virtuel, mais grâce à la stratégie de travail qui comprenait une communication [claire] et parfois même des moments de célébration, comme les anniversaires, nous avions l'impression d'être dans la même pièce et au même endroit », a déclaré Nicolas Mbiya, Coaching Fellow. Angela Ngulube, Coaching Fellow également, a été

surprise qu'un programme 100 % virtuel puisse être si dynamique : « Je n'étais pas sûre de la qualité et l'efficacité de l'expérience parce que ce serait virtuelle. Mais après avoir participé au premier teambuilding en ligne, j'ai eu une prise de conscience. J'avais l'espoir de pouvoir également utiliser les plateformes en ligne pour continuer mon travail » pendant la crise du COVID-19, a-t-elle partagé.

Poursuite de l'engagement

En formant de nouvelles cohortes de coachs année après année, Rhize a bâti un réseau d'ancien.ne.s qui continuaient à travailler avec les mouvements. Les ancien.ne.s se sont tourné.e.s vers Rhize pour obtenir un soutien permanent, demandant un mentorat continu et de petites subventions pour mener à bien des initiatives de formations locales. La poursuite de l'engagement – bien qu'il s'agisse en fait d'une opportunité – présente des défis pour de nombreuses petites ONG qui travaillent avec des mouvements lorsque le financement n'est pas disponible pour soutenir un tel travail. Dans l'ensemble, Rhize n'a pas fait exception.

Cependant, certaines réussites peuvent être soulignées. Tout d'abord, les ancien.ne.s du Fellowship de 2017-2018 ont fondé l'African Coaching Network (ACN), aujourd'hui une organisation autonome qui organise des formations de formateurs pour les mouvements à travers le continent africain. « L'ACN est particulièrement remarquable... C'est le seul réseau de coaching récemment établi en dehors des États-Unis avec des formateurs entièrement locaux », a souligné Ivan Marovic, premier directeur de la formation de Rhize. Et au cours de ses dernières années, Rhize a été en mesure de travailler avec certain.e.s ancien.ne.s du Coaching Fellowship et de les aider à développer leurs compétences, en les intégrant dans de futures Fellowships en tant que mentors pour des coachs en formation moins expérimenté.e.s, ou en les embauchant pour dispenser des formations à d'autres organisations avec Rhize. Ce furent des expériences fortes pour quelques ancien.ne.s, mais il n'en demeure pas moins que Rhize n'avait pas les ressources nécessaires pour créer une structure plus large d'engagement permanent pour les ancien.ne.s.

Un défi plus large avec le travail de soutien aux mouvements est que le fait de s'engager dans une organisation étrangère peut attirer une attention indésirable sur les militant.e.s de leur communauté locale, ou pire, augmenter le risque pour leur sécurité personnelle. Ces problèmes ne disparaissent pas simplement à la fin d'un engagement avec une organisation internationale. Dans un exemple tiré du travail de Rhize, les habitants de la ville d'un coach ont accusé ce dernier d'être un espion. De telles circonstances dénigrent la capacité des coachs à établir une relation de confiance avec leur communauté locale, ce qui est crucial pour le leadership du mouvement.

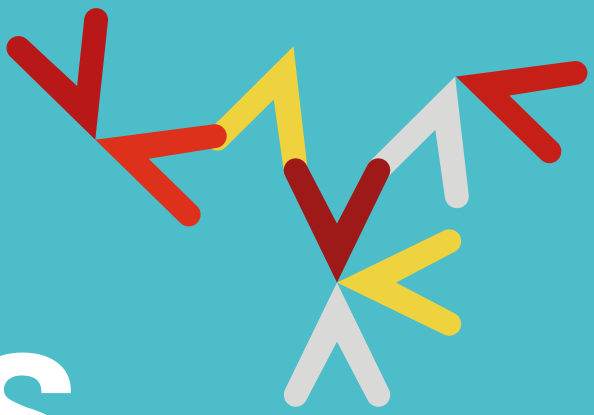
ENSEIGNEMENTS

Considérez les programmes de soutien aux activistes comme un travail qui s'inscrit dans la durée, et non comme un travail de projet à court terme.

Les bailleurs de fonds et les ONG doivent comprendre que le cycle de vie d'un mouvement est une question d'années ou de décennies, et non de mois. De même, le renforcement des compétences doit être considéré comme un processus à long terme. Une grande partie des succès programmatiques de Rhize vient de l'accent mis sur le long terme et de l'investissement dans la formation, plutôt que de mener des formations individuelles et ponctuelles avec un mouvement à la fois. Les coachs et les mouvements ont toujours apprécié ce soutien fondamental. Cependant, le maintien de ce type de travail programmatique fondamental et global est rendu plus difficile lorsque le financement est accordé à un seul projet à la fois, avec un échéancier court. Les ONG doivent tenir compte de la portée à long terme des mouvements lorsqu'elles conçoivent des programmes, et les bailleurs de fonds doivent réagir en conséquence pour atteindre cette portée.

Préparez-vous à construire une communauté durable d'ancien.ne.s du programme.

Les programmes de Rhize ont mis l'accent sur la création d'une communauté solide et durable de coachs qui peuvent se soutenir mutuellement. Pourtant, l'élaboration d'un programme de formation est un projet distinct de la création d'un moyen pour renforcer la communauté des ancien.ne.s. Rhize a bien essayé de créer un espace pour les ancien.ne.s, mais un tel soutien institutionnel durable est difficile à fournir lorsque le financement est systématiquement basé sur le programme comme « projet ». Du côté des ONG, vous devez planifier ce qui se passe après vos programmes. Et du côté des bailleurs de fonds, vous devez vous préparer à soutenir les mouvements sur le long terme, ce qui inclut un soutien général après la fin d'un programme spécifique. Les activistes doivent être pris.e.s en charge sur le long terme si l'on attend d'elles et d'eux qu'elles ou ils poursuivent le travail engagé. Les ONG peuvent consulter leurs ancien.ne.s au sujet de leurs besoins, afin d'éclairer la planification et la budgétisation de leur engagement continu.



PARTIES PRENANTES DES MOUVEMENTS

Création d'un langage commun

L'objectif du travail de Rhize avec les partenaires des mouvements était de les aider à comprendre ce que sont les mouvements et de quels types de soutien les militant.e.s ont vraiment besoin. À ses débuts, peu de bailleurs de fonds étaient prêts à soutenir les activistes et encore moins étaient en contact direct avec eux. Le travail de Rhize a joué un rôle important dans la réalisation de cette jonction, et une grande partie des premières années de l'organisation fut consacrée à la création d'un langage commun entre les mouvements et leurs partenaires. À travers ce langage commun, Rhize a cherché à éduquer les ONG et les bailleurs de fonds sur la façon de travailler avec les mouvements de base en se centrant sur leurs besoins et pour renforcer leur pouvoir, au lieu de s'appuyer sur des styles d'engagement descendants.
Parmi les nombreuses activités menées au cours de la période de 2016 à 2019, Rhize a mené des recherches et rédigé un certain nombre de rapports (non traduits en français) pour des fondations, et a également planifié un cours en ligne, « Adopting a Movement Mindset », [9] ciblant les bailleurs de fonds qui cherchaient à mieux comprendre les mouvements. Le cours était offert principalement aux bailleurs de fonds et aux membres de la société civile. À la fin de l'année 2016, Rhize a commencé à proposer ce cours, conçu avec Ivan Marovic. Le programme fut soutenu par des recherches menées par Rhize entre 2015 et 2019.

[9] Le titre du cours a été emprunté au rapport spécial, « Aid to Civil Society : A Movement Mindset » par Maria Stephan, Sadaf Lakhani et Nadia Naviwala (United States Institute of Peace Special Report 361, février 2015 : https://www.usip.org/publications/2015/02/aid-civil-society-movement-mindset).

Réaliser la jonction entre les mouvements et leurs partenaires

Le premier rapport de Rhize, The New Global Citizen: Harnessing Youth Leadership to Reshape Civil Society[10] (2016), a révélé qu'il y avait (et qu'il y a toujours) un décalage entre la société civile formelle – en particulier l'approche fragmentaire pour soutenir les acteurs du changement social – et la majorité des jeunes leaders, qui ont une approche plus intersectionnelle de leur façon de travailler. Le rapport s'appuie sur une analyse de la littérature, une cartographie organisationnelle et des entrevues avec des parties prenantes clés.

Dans un deuxième rapport, Understanding Activism[11] (2017), commandé par l'Atlantic Council, Rhize a formulé des recommandations de financement qui rompaient fondamentalement avec les pratiques traditionnelles du milieu. Le rapport s'appuie sur des entretiens avec des militant.e.s sur leurs perceptions du financement et leurs expériences en matière de soutien international. Il met en avant le constat que « les expériences de soutien ne sont pas toujours positives, avec presque autant d'expériences positives de soutien que d'expériences négatives dans la plupart des pays », et que, bien que les bailleurs de fonds privilégient les projets à court terme, ce dont les militant.e.s ont vraiment besoin, c'est « d'une collaboration plus étroite, d'un soutien en matière de sécurité, d'une amnistie ou d'un passage sûr et d'une exposition médiatique ». En d'autres termes, les activistes avaient besoin (et ont toujours besoin) de types de soutien qui ne correspondaient pas à l'état d'esprit dominant des bailleurs de fonds selon lequel une fois qu'un projet a été exécuté, il est temps de passer à un nouveau.

Understanding Activism « a fait son chemin dans les cercles de bailleurs de fonds et d'ONG », a déclaré Maria Stephan, ancienne membre du conseil d'administration de Rhize. Elle se souvient d'avoir observé elle-même une évolution dans la façon dont certains bailleurs de fonds voyaient leur soutien aux militant.e.s et aux mouvements. Elle a assisté à de nombreuses réunions sur l'état d'esprit du mouvement avec un petit nombre de bailleurs de fonds, basés aux États-Unis à l'époque, qui étaient favorables aux conclusions du rapport Rhize. Ils ont formé certains des principaux acteurs impliqués dans les premières discussions sur le travail de financement de mouvements, qui se poursuivent aujourd'hui et qui sont devenues plus substantielles.[12, 13]

Dans un rapport de 2019 intitulé Let Movements Lead,[14] Rhize a expliqué comment ils ont conçu leur Fellowship et ce qu'ils ont appris de ce processus itératif. Il a fait valoir que les bailleurs de fonds devaient soutenir le travail de Rhize et celui d'organisations partageant les mêmes idées. Le rapport a montré qu'avec un investissement dans seulement huit coachs, le Fellowship avait atteint 10 000 personnes.

Laisser les mouvements prendre les devants

Collectivement, ces rapports ont permis à Rhize de « [nourrir] l'éthique de la nécessité de faire du financement militant différemment », a déclaré Maria Stephan. Les rapports ont également servi de base à la programmation de Rhize, qui s'est concentrée sur les liens transfrontaliers entre les mouvements et sur une compréhension fondamentale de laisser les besoins des mouvements guider leur travail et non l'inverse.

[10] https://bit.ly/48pt5vy
[11] https://bit.ly/48oomdj
[12] Par exemple, la conférence People Power, organisée par ActionAid Danemark en 2023, a rassemblé quelque 300 activistes, bailleurs de fonds et ONG de soutien au mouvement pour aborder ces défis persistants. Un rapport à venir présentera des recommandations spécifiques que de nombreux bailleurs de fonds présents se sont publiquement engagés à respecter.
[13] Voir aussi : Rubin, Erin. "Trust-Based Philanthropy: Alvin Ailey and Prudential's Decades-Long Partnership". *Nonprofit Quarterly,* 4 janvier 2019. https://nonprofitquarterly.org/trust-based-philanthropy-alvin-ailey-and-prudentials-decades-long-partnership
[14] https://bit.ly/47ag6wu

ENSEIGNEMENTS

Les mouvements bénéficient davantage d'un soutien intersectionnel à long terme qui répond à leurs besoins identifiés.

L'un des thèmes clés qui est ressorti de la recherche de Rhize est d'accorder de l'importance aux besoins des activistes dans le soutien que vous leur fournissez. La réalisation d'exercices d'écoute et de cartographie des mouvements locaux est essentielle pour fournir un soutien pertinent (et refléterait l'approche très réussie de l'écoute en première approche que Rhize a adoptée dans son Fellowship). Au-delà, il est crucial que cet accompagnement s'inscrive dans la durée, car les mouvements sont des entités durables et dynamiques qui traversent des cycles de vie. Enfin, la pollinisation croisée avec d'autres mouvements augmente l'efficacité du mouvement en contrecarrant les tactiques d'isolement, de répression et de division-pour-régner, bien connues des oppresseurs. En tant que tels, les activistes apprécient profondément la valeur d'apprendre du travail des uns et des autres dans différents mouvements, différents pays et différentes régions. Si les bailleurs de fonds veulent être de véritables partenaires du mouvement, ils devraient le faire aussi.

Traitez les bailleurs de fonds comme des partenaires de réflexion et des alliés dans le travail de soutien aux mouvements.

Les ONG, comme les mouvements, peuvent être tentés de considérer les bailleurs de fonds comme une structure de pouvoir traditionnelle, et pour cause. Pourtant, les bailleurs de fonds, comme d'autres structures de pouvoir (gouvernements, armées, systèmes patriarcaux), sont constituées de personnes réelles capables d'apprendre, d'évoluer, d'être empathiques et de changer d'attitude, de processus de travail et d'attentes. Une grande partie du succès initial de Rhize est due aux efforts de l'organisation pour établir des liens entre les bailleurs de fonds et les militant.e.s sur le terrain. En engageant les bailleurs de fonds sur les plans intellectuel et humain, les acteurs du changement social peuvent travailler ensemble pour créer des changements plus significatifs. Maria Stephan a soulevé un point intéressant qui recoupe celui-ci ; elle a suggéré que les ONG s'engagent de manière critique auprès des bailleurs de fonds en les responsabilisant sur toute déclaration d'engagement à soutenir les mouvements et à mieux travailler avec eux. En engageant les bailleurs de fonds de manière critique mais constructive, les ONG peuvent aider à déconstruire les dynamiques de pouvoir inutiles. Ils peuvent aider à niveler le terrain entre les bailleurs de fonds et les mouvements pour un meilleur impact.

MODÈLE D'ORGANISATION ET COLLECTE DE FONDS

Travail transdisciplinaire avec les activistes

Rhize était un intermédiaire qui mettait en avant leurs communautés. Leur travail transcendait les thèmes et les frontières. Cela est évident dans leur engagement transversal avec divers mouvements du monde entier par le biais du Coaching Fellowship, qui a mis en relation des militant.e.s et des coachs de mouvements dans différents domaines et régions. Conformément à ce modèle de décloisonnement, Rhize s'est simultanément efforcé de créer des liens significatifs entre les bailleurs de fonds et les activistes sur le terrain.

Bien que cohérent, ce modèle organisationnel présentait quelques obstacles majeurs à la collecte de fonds. Tout d'abord, les bailleurs de fonds se concentraient généralement sur des régions et des causes spécifiques. Il est donc difficile pour des organisations comme Rhize de rester attachées à la conviction que les mouvements et les acteurs du mouvement de différentes régions et avec des objectifs thématiques différents peuvent tirer de précieux enseignements les uns des autres. Deuxièmement, l'impact des programmes activistes est souvent difficile à quantifier ou ne peut pas être détaillé pour des raisons de sécurité. En raison de la nature de leur travail, les activistes et les coachs de mouvements ont un grand besoin de confidentialité et de sécurité, ce qui ne se prête pas bien au suivi, à l'évaluation et à l'apprentissage traditionnels attendus par les bailleurs de fonds. De nombreux militant.e.s craignent des répercussions (répression gouvernementale, attirer l'attention indésirable de leur communauté) s'ils révèlent qu'ils reçoivent un soutien extérieur pour faire avancer des causes politiquement sensibles. Cette incapacité à respecter les normes de reporting rend difficile le recours au financement traditionnel sous forme de subventions, et Rhize n'a pas fait exception.

Troisièmement, Rhize, comme beaucoup d'ONG, dépendait du financement de projets, ce qui rendait difficile pour l'organisation de rester engagée et de réaliser pleinement sa vision initiale de créer un corps mondial de coaching. En raison de l'évolution des attentes en matière de financement, Rhize « est passé d'une institution de recherche à la construction d'un centre de coaching, et vice-versa, ce qui a été déroutant pour les bailleurs de fonds », a expliqué un ancien membre du personnel (soulignant également l'ironie de la situation). En fin de compte, l'instabilité du financement s'est traduite par une instabilité de la programmation, laissant peu de chances à Rhize de mûrir en tant qu'organisation.

Les limites de l'éducation par secteur

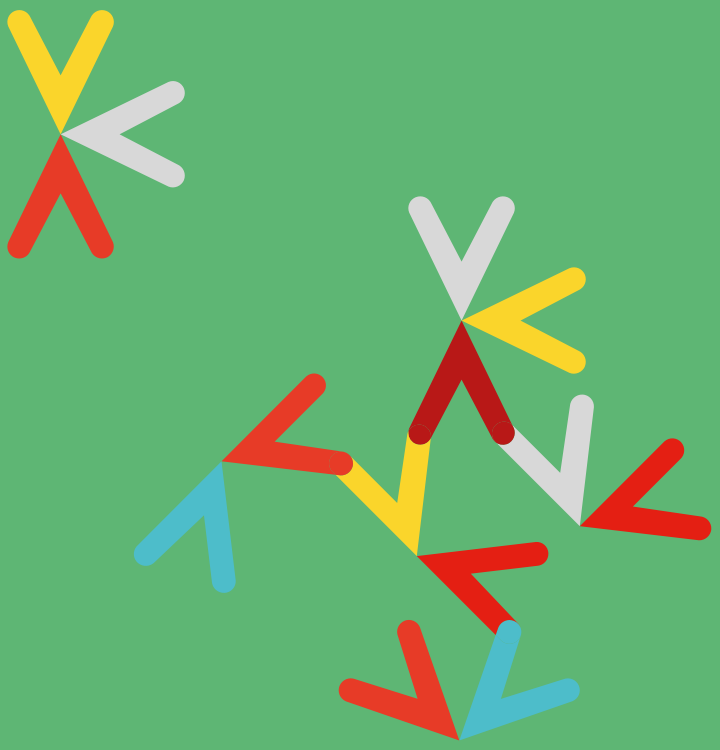
Rhize s'est engagé dans un travail d'éducation par secteur, définie comme des cours, des événements, des rapports et d'autres initiatives visant à délivrer un enseignement par secteur, comme les bailleurs de fonds, les mouvements ou encore le soutien aux mouvements. En 2019, Rhize a convoqué une réunion de bailleurs de fonds, à laquelle ont participé quelque 33 bailleurs de fonds de 16 institutions de financement du mouvement, afin de les engager à des niveaux plus humains et intellectuels autour du thème du soutien aux mouvements. Cet événement majeur, visant à construire des ponts, était complémentaire au cours « Adopting a Movement Mindset » de Rhize pour les bailleurs de fonds, ainsi qu'à ses contrats de production de rapports pour aider à façonner un nouveau paradigme de financement plus compatible avec les réalités des mouvements (discuté ci-dessus).

Au-delà de ces initiatives, Rhize a également dispensé des formations personnalisées, en présentiel et à distance, pour éduquer les bailleurs de fonds et les ONG aux mouvements, les sensibilisant à l'impact du financement des mouvements sur le terrain et à la manière de mieux les soutenir. Ces formations ont permis aux bailleurs de fonds et aux ONG d'entrer directement en contact avec les coachs et de continuer à développer leurs compétences en matière de coaching dans de nouvelles compétences. En tant que prestation, ces formations personnalisées ont fourni une source de revenus alignée sur la mission et sans restriction. Cependant, il est facile de sous-estimer la quantité de travail nécessaire à la conception et à la gestion de prestations. En fin de compte, Rhize a eu du mal à poursuivre ce travail de formations sur mesure.

En effectuant ce travail d'éducation par secteur, Rhize a essayé de compenser les problèmes de financement. Peut-être plus important encore, Rhize espérait que l'éducation délivrée auprès des bailleurs de fonds finirait par promouvoir sa propre raison d'être et celle d'organisations partageant les mêmes idées : soutenir les mouvements du monde entier. Cependant, cette attente de ruissellement vers le bas ne s'est jamais matérialisée pour un ensemble complexe de raisons. Parmi elles, un ancien membre du conseil d'administration a souligné la nature parfois intéressée de la philanthropie : délivrer des prestations sur les mouvements aux bailleurs de fonds « semblait parfois intéressé » car il s'agissait alors d'être payé pour expliquer les mouvements aux bailleurs de fonds au lieu d'être payé pour soutenir les mouvements.

« Ma rencontre avec Rhize m'a non seulement permis d'approfondir ma passion pour le soutien de mouvements au-delà de l'activisme, mais aussi d'élargir mon réseau au-delà de mon cercle immédiat. Les possibilités et les connaissances que Rhize m'a offertes sont devenues des outils inestimables dans mes rôles de leadership. »

- Jacob Pwakim,
Coach Rhize



ENSEIGNEMENTS

Expérimentez différentes approches pour mobiliser les bailleurs de fonds.

« Au lieu de faire un argumentaire fermé, demandez aux bailleurs de fonds ce qu'ils financent. Trouvez un seul bailleur de fonds qui s'intéresse au travail que vous faites. Demandez-leur de vous orienter vers d'autres bailleurs de fonds qui sont intéressés par ce genre de travail », a proposé Alison Miranda, co-présidente du conseil d'administration de Rhize, en guise de suggestions pour les ONG dans la phase de collecte de fonds.[15]

Investissez tôt dans des systèmes de suivi et d'évaluation.

Le suivi et l'évaluation sont des éléments cruciaux de la collecte de fonds et de la croissance organisationnelle, et il est important de mettre en place dès le début des structures qui vous permettent de collecter et de stocker ces données de manière centralisée. Non seulement cela facilite la rédaction des rapports des bailleurs de fonds, mais cela favorise également la réflexion et l'apprentissage continus. Cette information vous donne également une source d'informations prêtes à l'emploi pour expliquer la valeur de votre programme aux participants potentiels. Lorsque vous concevez des systèmes, gardez à l'esprit l'équilibre entre les besoins en matière de protection de la vie privée des personnes avec lesquelles vous travaillez, les exigences en matière de rapports des bailleurs de fonds et la capacité organisationnelle de faire que vous avez.

[15] Transparency and Accountability Initiative. "Smarter Grantmaking for Grantee Organizations: Conversations to Have with Funders". Juin 2019: https://taicollaborative.org/smarter-grantmaking-for-grantee-organizations-conversations-to-have-with-funders

Diversifiez vos sources de financement, tout en restant réaliste quant à la quantité de travail qu'elles nécessitent.

À certains moments, Rhize a été en mesure d'obtenir plus de flexibilité en offrant des prestations d'éducation par secteur, qui ont à la fois fait progresser la mission de l'organisation et fourni des revenus pour soutenir les opérations générales. Cependant, ce travail ciblait des publics différents et nécessitait des ressources humaines distinctes de celles des autres programmes de Rhize. La mise en place d'une structure tarifaire raisonnable peut également être difficile à mettre en place. Lorsque vous réfléchissez aux moyens de diversifier votre financement, soyez conscient des répercussions stratégiques sur les ressources humaines pour la mission, les finances et le personnel de l'organisme.

Les changements de paradigme prennent du temps.

Le changement d'attitude est un travail de longue haleine, sans parler de l'application concrète de nouvelles pratiques de financement dans l'ensemble d'un secteur. Certaines idées pour accroître l'impact à cet égard sont plus faciles à dire qu'à faire, mais elles méritent tout de même d'être mentionnées. Tout d'abord, il est utile de créer ou de rejoindre une coalition d'organisations partageant les mêmes idées et axées sur ce travail de changement de paradigme. De tels espaces offrent une solidarité et une force qui multiplient les effets de ces efforts. Deuxièmement, les expériences organisationnelles et individuelles peuvent offrir des récits puissants pour attirer l'attention sur les besoins et les meilleures pratiques. Cela peut commencer par la rédaction d'articles d'opinion par les dirigeants et membres du personnel d'ONG qui s'engagent sur les réseaux sociaux comme LinkedIn pour faire évoluer les attitudes et les pratiques (« thought leadership »). Il peut également s'agir de féliciter les bailleurs de fonds qui ont adopté de nouvelles pratiques plus favorables au mouvement.

Le financement de partenariats plutôt que de projets donne aux ONG la flexibilité et la confiance dont elles ont besoin pour mener à bien un travail à fort impact.

Les bailleurs de fonds devraient envisager d'aborder le soutien des ONG sous la forme de partenariats plutôt que de projets. Les partenariats mettent davantage l'accent sur la durée, la flexibilité et l'impact (à durée indéterminée et favorable aux synergies) plutôt que sur le montant financier et les livrables (à durée déterminée et sans plus-value). Commencez petit, en vous ménageant une place pour que le partenariat se développe et évolue en fonction des besoins de l'ONG et de ceux de ses communautés. Une bonne première étape est une phase de découverte pour apprendre à connaître l'ONG en tant qu'organisation, son impact, sa théorie du changement et ses communautés. La flexibilité est la clé, et il faut laisser les ONG prendre les devants. Que la confiance règne.

CULTURE ORGANISATION-NELLE

Rhize était une start-up dont les besoins étaient en constante évolution, aggravés par des sources de financement peu fiables. Pourtant, même au-delà de la collecte de fonds, des thèmes récurrents tels que le modèle de leadership, les crises du mouvement et le besoin de prendre soin de soi (tant pour les activistes que pour le personnel des ONG) ont émergé dans les entretiens menés dans le cadre de ce rapport. Chacun de ces thèmes comportait des obstacles à l'établissement d'une culture organisationnelle, avec des répercussions réelles sur la direction, le personnel et les participant.e.s du programme.

Manque chronique de personnel

Dans le cas de Rhize, de petites subventions restreintes au programme ont nécessité l'embauche d'un grand nombre de jeunes employés plus que de besoin, c'est-à-dire d'un plus grand nombre de personnels expérimentés de haut niveau. De plus, le fait d'être une entreprise start-up signifie que l'on s'attend souvent à ce que le personnel soit généraliste et que les descriptions de poste changent en fonction de l'évolution des besoins et du financement. Il en a été de même après qu'Erin Mazursky a quitté Rhize ; les co-directeurs étaient « toutes dans leur domaine respectif et travaillaient à plusieurs niveaux : niveau exécutif, intermédiaire, associé », a déclaré Alice Duesdieker. Alison Miranda a précisé que « Rhize n'a jamais eu assez de personnels et de consultants », faisant écho au fait que les petites organisations ont du mal à faire correspondre les compétences au travail à accomplir. En l'absence d'un budget opérationnel adéquat, « chaque année était un défi différent », comme l'a résumé Erin.

Les paradoxes intrinsèques au leadership des ONG

Le modèle de leadership, en particulier, est un sujet difficile pour les petites ONG qui travaillent dans le domaine du changement social. En plus du problème d'essayer de fonctionner avec un budget restreint, il y a un conflit entre les modèles de leadership attendus par les bailleurs de fonds et les modèles de leadership qui répondraient le mieux aux valeurs d'une organisation de soutien aux mouvements. D'une part, le fait d'avoir un directeur général charismatique et bien connecté est une tradition bien ancrée pour une ONG de trouver et de maintenir des relations de financement. D'autre part, le modèle singulier, souvent hiérarchique, du leadership des directeurs exécutifs peut entraver les efforts visant à créer une culture organisationnelle qui s'aligne sur les valeurs inhérentes au travail de changement social horizontales (prendre soin de soi, freins et contrepoids aux relations de pouvoir, etc.). Rhize, comme beaucoup de petites ONG, a eu du mal à établir une culture organisationnelle qui équilibre les attentes externes et les valeurs internes. « Nous étions soumis à une tonne de pression et de stress, dont une grande partie venait de l'extérieur, mais une grande partie était également auto-imposée », a déclaré Erin.

Stress, crises et le besoin de prendre soin de soi

Le travail de soutien aux mouvements s'accompagne intrinsèquement de beaucoup de stress, découlant des luttes quotidiennes, de la persécution aiguë du gouvernement et de bien d'autres choses encore. C'est une réalité quotidienne pour les activistes comme pour leurs partenaires, qui tissent parfois des liens directs et personnels avec les activistes qu'ils soutiennent. Il est d'autant plus important d'avoir un plan organisationnel sur la façon d'aborder les crises qui sont malheureusement très fréquentes dans le travail avec des mouvements. Dans le cas de Rhize, lorsque le personnel a appris l'emprisonnement d'un coach, il est passé en mode « crise ». Un ancien membre du personnel a déclaré qu'elle ne se sentait pas libre d'exprimer ses griefs au sujet de la culture organisationnelle en temps de crise, ce qui a eu une incidence sur sa capacité à réagir face à la crise. « Si j'avais été une leader plus expérimentée, j'aurais su qu'il fallait en demander plus aux bailleurs de fonds ou ralentir certains processus », a répondu Erin, soulignant les turbulences causées par le manque de soutien opérationnel en termes de culture organisationnelle et d'impact.

Dans le travail de changement social en général, certains membres de l'équipe d'ONG ont une passion et un engagement intenses pour leur travail, peut-être même au point de ne pas tenir compte de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de la santé mentale, et peuvent s'attendre à ce que les autres fassent de même. Dans le travail d'aide aux mouvements, il est essentiel de prendre soin de soi et des autres, car il s'agit d'un marathon, pas d'un sprint. Lorsque la santé mentale dans le travail de changement social n'est pas abordée intentionnellement, une mauvaise communication et des malentendus peuvent compromettre l'unité de l'équipe des ONG. Rhize n'a pas fait exception, mais ils ont quand même travaillé sur ces problèmes et ont gardé l'unité de leur équipe intacte au mieux de leurs capacités.

ENSEIGNEMENTS

Essayez d'investir dans la structure organisationnelle dès le départ.

Lors de la création d'une nouvelle organisation, il est important de faire de votre mieux pour mettre en place vos structures de ressources humaines. Lors de l'embauche de personnel, les ONG doivent avoir des attentes et des descriptions très claires pour chaque rôle du personnel. Efforcez-vous d'adapter vos processus de culture organisationnelle au fur et à mesure de l'évolution de votre structure et de votre modèle de leadership (plus d'informations à ce sujet ci-dessous). Les subventions générales de fonctionnement des bailleurs de fonds sont cruciales pour donner aux nouvelles ONG l'espace dont elles ont besoin pour développer ces structures.

Prendre soin de soi est au cœur du leadership en matière de changement social et doit être abordé intentionnellement au sein des équipes des ONG.

Les ONG peuvent accorder une place importante au thème de la santé mentale dans le travail de changement social (souvent considéré précisément comme un travail de soin en soi) en définissant la culture organisationnelle comme un exercice d'équipe ; 2) la mise en place d'un véritable processus d'écoute permettant aux membres de l'équipe d'exprimer anonymement leurs pensées et leurs préoccupations sur la culture organisationnelle, le besoin de prendre soin de soi, etc.) ; 3) l'élaboration et la diffusion de conseils précis, par exemple sur la façon de gérer les relations personnelles avec les participants au programme de manière saine et durable ; et 4) l'adoption d'un plan de soutien au mouvement en cas de crise (voir point suivant). Une telle finalité permet à la culture organisationnelle d'évoluer et de grandir avec le travail, l'équipe, la structure organisationnelle et d'autres éléments qui sont en constante évolution.

Adoptez un plan de soutien en cas de crise du mouvement. Soyez proactif dans la définition de la tolérance au risque et de l'éventail des réponses appropriées pour le personnel.

Les dirigeants et le personnel des ONG seront invariablement soumis à des pressions et à des stress, souvent liés à des contraintes de financement (manque de soutien opérationnel général, manque de personnel, etc.) ou au contexte politique de leur travail. La pression et le stress montent lorsqu'une organisation passe soudainement en mode crise. Pourtant, chaque individu a des mécanismes d'adaptation et des réponses émotionnelles différents face aux crises. En tant que telles, les ONG doivent prendre le temps d'élaborer un plan de soutien aux crises du mouvement, ce qui implique de tenir des discussions ouvertes sur ce que l'on attend du personnel et de faire de la place pour l'ensemble des réponses émotionnelles face aux crises. Un plan d'intervention en cas de crise doit être mis en place avant que la crise ne s'installe.

LEADERSHIP & TRANSITION

Donnez la priorité à un conseil d'administration diversifié et compétent

Dès le début, l'approche de Rhize a consisté à faire appel à des membres du conseil d'administration basés dans différentes régions du monde et aux compétences diverses. Dès sa création, les compétences du conseil d'administration comprenaient tout, de l'expérience au sein des fondations aux États-Unis à l'expérience au sein des mouvements au Kenya. Le conseil d'administration a centralisé sa connaissance des contextes locaux et son expertise spécifique à la région. Cela a permis à Erin Mazursky de faire appel à lui pour obtenir des conseils techniques pour le travail de Rhize, à la croisée des chemins entre les fondations et les mouvements, et directement avec les militant.e.s.

Cette diversité au sein du conseil d'administration a contribué à rendre le travail de Rhize assez robuste au cours des premières années. C'était particulièrement essentiel dans la période qui a précédé le départ d'Erin en 2020 et la transition d'un modèle de leadership de directrice générale à un modèle de co-directeur au cours des quatre dernières années d'activité de Rhize. Cependant, à tort ou à raison, les membres du conseil d'administration n'avaient de relations qu'avec Erin avant la transition de Rhize, plutôt qu'avec l'ensemble du personnel. Ce n'est que plus tard dans l'histoire de Rhize – qui comprenait les trois puis les deux co-directrices – qu'ils ont déclaré n'avoir eu aucune interaction avec les membres du conseil d'administration. De plus, deux personnes interrogées ont souligné qu'idéalement, c'est le personnel qui devrait avoir (ou recevoir une formation) les compétences techniques nécessaires pour mener à bien le travail de programme et assurer le fonctionnement d'une ONG, et non les membres du conseil d'administration – ce qui, bien sûr, est plus facile à dire qu'à faire lorsque l'on travaille avec des fonds de projet très limités.

Transition vers un nouveau modèle de leadership

Pourtant, pour comprendre l'expérience de Rhize en matière de leadership organisationnel, nous devons aller au-delà du conseil d'administration et examiner comment Rhize a navigué dans la transition d'un modèle de directeur général à un modèle de co-directeur en 2020. Le modèle de co-directeur, à bien des égards, « ne s'est jamais cristallisé tout à fait », a déclaré Alice Duesdieker. Pour sa part, Alison Miranda a fait écho : « L'organisation n'a jamais pris un nouveau rythme et avait besoin de mieux se représenter publiquement, et il est important que les bailleurs de fonds et les autres vous fassent confiance. Nous avions besoin de nous réinventer, de réinventer notre voix. » Rhize manquait particulièrement d'espace, de temps et de lucidité pour réaliser pleinement le modèle de co-directeur. Ce n'est que deux ans après la transition que les co-directrices ont vraiment compris ce que signifiait leur modèle de co-leadership, a déclaré Alice. « Pendant la transition, nous avons eu du mal à trouver le temps de nous asseoir et de parler de ce que cela signifie d'être co-directrice. » Au lieu de cela, elles ont juste « foncé », a-t-elle remarqué en toute transparence.

Le leadership des ONG est indissociable des efforts de collecte de fonds pour de nombreuses petites ONG. Dans le monde de la philanthropie, « ce qui compte, c'est que vous connaissiez les gens et que les gens vous connaissent. Les gens connaissaient Erin, ce qui explique en grande partie pourquoi l'organisation a pu prendre son envol », a déclaré Ivan Marovic. Pourtant, ces relations ont été difficiles à construire en raison de la nature personnelle des relations de financement. Ivan a proposé une analyse systémique de ce phénomène, le diagnostiquant comme un symptôme du « syndrome du fondateur » d'une ONG. Les co-directrices de Rhize étaient basées dans différents pays, avec des capacités différentes pour accéder à des visas pour voyager dans certaines régions afin de réseauter avec des bailleurs de fonds. Le changement de personnel et de stratégie au sein de divers bailleurs de fonds a également fait en sorte que certaines relations n'étaient plus possibles. Enfin, la pandémie de COVID-19 a interrompu les possibilités d'établissement de relations entre les personnes pendant une période prolongée.

« Rhize a été une bénédiction et un cadeau dans ma vie. [...]
Elle m'a ouvert l'esprit, le cœur et l'âme d'une manière inimaginable.
Elle a finalement ravivé mon amour, mon respect et mon appréciation de l'humanité. Quel voyage, quel réseau, quelle cause à défendre ! »

- Phindile Dhlamini Motshegwa,
Coach Rhize

ENSEIGNEMENTS

Il est utile que les conseils d'administration fournissent des liens de collecte de fonds et des compétences au personnel.

De nombreuses ONG incluent une clause de « donnant-donnant » qui oblige les membres du conseil d'administration à contribuer ou à obtenir un certain montant de dons pour l'organisation. Rhize a commencé avec une clause de concession pour soutenir le travail initial de collecte de fonds, mais a finalement décidé de supprimer la clause afin de développer un conseil d'administration plus inclusif et diversifié. Compte tenu des difficultés de collecte de fonds que de nombreuses ONG rencontrent dans le travail de soutien aux mouvements, les membres du conseil d'administration, ou certains membres désignés de celui-ci, doivent peut-être jouer un rôle dans la collecte de fonds. En même temps, il est utile que le conseil d'administration ait différentes compétences qui peuvent aider à guider, à encadrer et à partager des connaissances spécifiques avec le personnel, afin d'améliorer l'organisation dans son ensemble. La clé est l'équilibre, la communication directe (entre les membres du conseil d'administration et le personnel, pas seulement la direction) et les synergies entre les différents niveaux de l'organisation (direction, conseil d'administration, personnel et participants au programme).

La mise en place d'une structure de co-direction nécessite réflexion, planification et accompagnement.

Si un modèle de co-directeur est adopté, mettez-le en place avec intentionnalité. Planifiez un teambuilding pour les acteurs clés de l'organisation afin d'imaginer exactement à quoi ressemblera ce modèle, comment il pourrait se dérouler pour l'organisation en termes de mission, de collecte de fonds, de déroulement du travail, de culture organisationnelle, etc. Réfléchissez à la façon dont vos valeurs organisationnelles influencent la structure de co-directeurs et prenez des décisions en conséquence. Parlez à des organisations homologues qui ont expérimenté une structure de co-direction, pour apprendre d'elles et partager vos expériences.

LIENS & SAVOIR-FAIRE

Regardez vers l'extérieur, regardez vers l'intérieur

La mise en place d'une organisation durable nécessite à la fois la création d'une communauté d'organisations partageant les mêmes idées et d'une base de connaissances institutionnelles : un équilibre sain entre ouverture et introspection.
Au cours des premières années de l'organisation, Rhize a été intégré dans un solide réseau de mouvements, collaborant activement avec des organisations homologues et amenant des militant.e.s dans des forums internationaux. Cependant, au cours des dernières années, les co-directrices de Rhize n'ont pas eu le temps et la capacité de puiser dans ce réseau, passant ainsi à côté de partenariats stratégiques potentiels. Elles n'ont pas non plus été en mesure de trouver et de créer des moyens pour les coachs de représenter Rhize à l'extérieur, ce qui aurait pu constituer un autre pont vers des organisations homologues.

Les co-directrices qui ont piloté les dernières années de Rhize n'ont peut-être pas excellé dans l'ouverture vers l'extérieur, mais elles ont excellé dans la construction d'une base de connaissances, ce qu'un ancien membre du personnel et un membre du conseil d'administration ont noté comme un point faible des premières années de l'organisation. C'est dans cet esprit que Mariam Azeem a documenté le Coaching Fellowship chaque année où elle l'a géré, créant ainsi un modèle auquel on pouvait se référer année après année. Alors que Rhize se préparait à fermer, Mariam a également créé un dossier de mémoire institutionnel central pour documenter divers processus et documents d'orientation pour le Fellowship, dans l'espoir que ce programme puisse continuer à vivre après la fermeture de Rhize. Enfin, les dernières co-directrices de Rhize ont commandé le présent rapport afin de laisser une trace écrite exploitable pour toutes celles et ceux qui viendront après Rhize. La documentation des processus et de l'histoire organisationnelle fait partie de la façon dont la gestion des connaissances peut être une résistance en soi, car de telles informations constituent des menaces réelles pour les dictatures et les systèmes d'injustice.
Que ce soit dans ses premières années, animées par un sens aigu de l'entrepreneuriat et un style de leadership extraverti, ou dans ses dernières années, marquées par l'introspection et la documentation, l'organisation n'a jamais eu les bonnes bases pour être en mesure de soutenir les deux approches simultanément.

La construction d'un mouvement durable

Il est important de noter que ces stratégies, vers l'intérieur et l'extérieur, ont également de la valeur pour les mouvements eux-mêmes. Le travail de Rhize a inculqué aux coachs l'importance de réfléchir et d'enregistrer leurs propres processus, tout en les connectant simultanément à d'autres mouvements dans le monde entier. En complétant les exercices de cartographie des griefs et de cartographie des mouvements pendant le Fellowship, les coachs ont documenté leurs propres connaissances locales en matière de mouvement en collaboration avec les mouvements locaux eux-mêmes. Les coachs ont agi comme des journalistes d'investigation en quelque sorte, pour documenter les processus de mouvement et la prise de décision, ce que les activistes n'ont généralement pas le temps de faire. Rhize a rendu possible cet important travail de documentation, en générant des connaissances à partir des mouvements et, surtout, en créant une plate-forme pour faire circuler ces connaissances parmi les autres mouvements de son réseau. Ce partage d'informations est une monnaie rare et précieuse de nos jours.

« Les activistes ont rejoint Rhize en tant qu'étrangers et sont partis en tant que famille."

- Mariam Azeem,
Rhize Co-Director of Programs

ENSEIGNEMENTS

Trouvez votre communauté en tant qu'organisation.

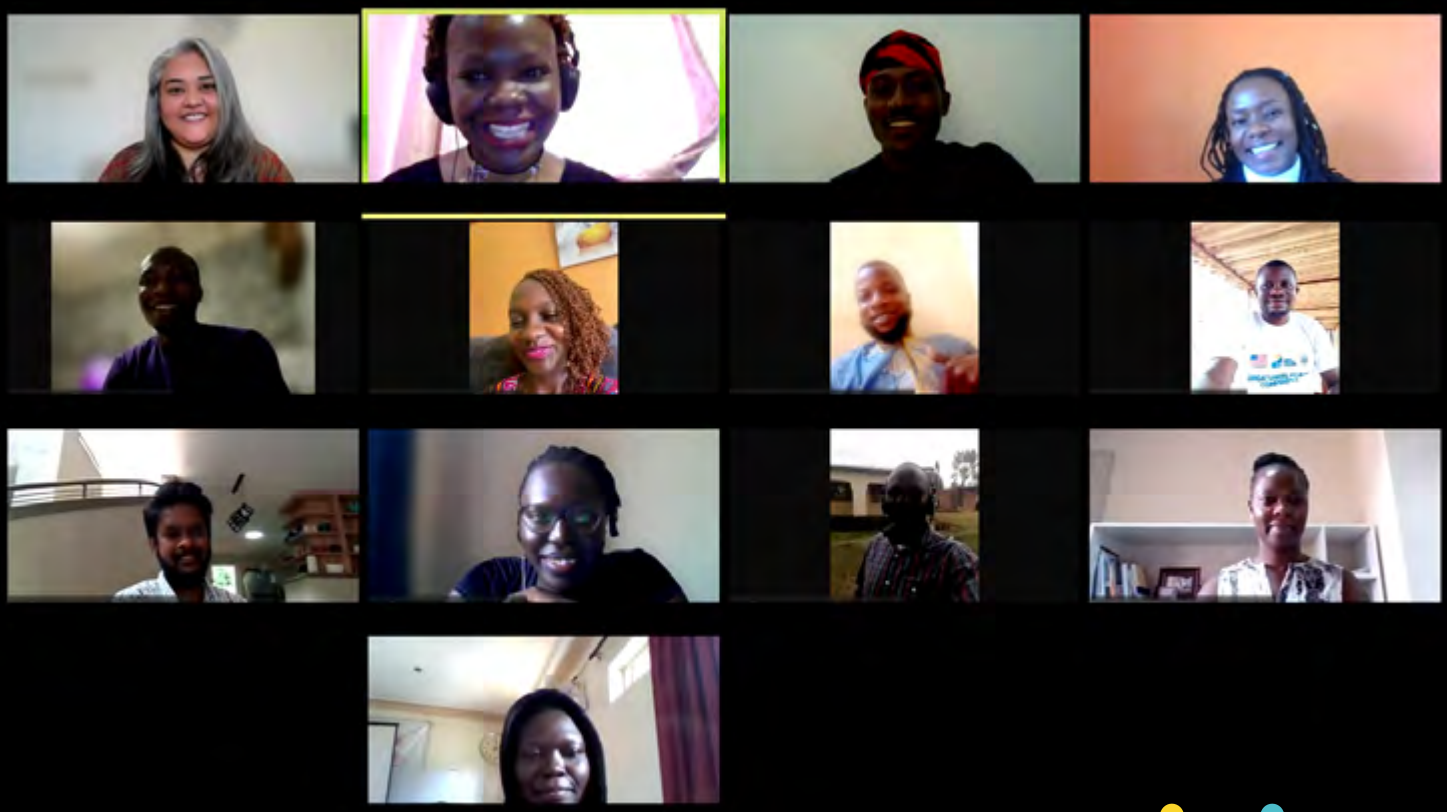
Ill est important de travailler avec des organisations homologues. Rhize a fait beaucoup de choses dans ses premières années, mais a eu du mal à maintenir ces relations après le départ d'Erin. Le travail de soutien aux mouvements est fondamentalement un travail communautaire, et nous sommes tous plus forts si nous travaillons ensemble et collaborons sur des projets de soutien aux mouvements. Dans un monde idéal, il y aurait une plateforme d'organisations qui pourraient fournir, successivement, une éducation de base sur les mouvements, dans un premier temps ; dans un deuxième temps, la formation et le renforcement des compétences ; et enfin, les possibilités d'un engagement continu. Dans le cadre actuel, aucune organisation ne peut gérer à elle seule les trois types d'engagement. Ainsi, bien qu'il soit difficile de prendre le temps de bâtir un réseau d'organisations, les synergies sont toujours gratifiantes, tant pour les organisations, leurs communautés respectives que pour l'ensemble de la communauté internationale des acteurs du changement social.

Exécutez vos programmes avec de la rigueur ; documentez vos processus.

La rigueur commence dès le jour 1 d'un projet ou d'un programme et doit être maintenu tout au long de la durée de vie d'un projet. La création d'un Fellowship nécessite des compétences en formation, mais aussi, et c'est important, des compétences spécifiques en matière de développement et de gestion de programmes. Si le personnel des ONG n'a pas ces compétences, la direction devrait embaucher ou investir dans la formation du personnel pour créer des structures et documenter les processus du programme. Cette documentation rend la répétition d'un programme beaucoup plus facile pour l'organisation.

Regardez vers l'intérieur et vers l'extérieur en tant qu'organisation.

La stratégie de création d'une base de connaissances, un processus axé sur l'intérieur, peut être réalisée en documentant vos programmes, vos processus et vos enseignements pour les futurs employés et participants aux programmes. Le savoir, c'est le pouvoir, mais il est encore plus puissant lorsqu'il est documenté pour les générations futures. De même, la stratégie tournée vers l'extérieur consistant à construire des réseaux d'entraide avec des organisations similaires renforce votre travail (et ouvre parfois de nouvelles possibilités de financement). Une stratégie n'est pas meilleure qu'une autre ; les avantages potentiels pour une ONG découlent du fait qu'elles fonctionnent simultanément.



CONCLUSION

Le travail avec les mouvements s'accompagne d'un ensemble de complexités et de paradoxes. Après tout, il s'agit d'un travail dans le monde réel. Alors, comment peut-on mesurer l'impact d'une organisation unique comme Rhize ? Comment peut-on donner un sens aux rebondissements que Rhize a pris au cours de sa décennie d'exploitation ? Et peut-être le plus important de tous, comme le titre de ce rapport le demande, « Why We Rhize », pourquoi nous nous mobilisons ou nous soulevons, comme le jeu de mot en anglais Rhize = rise, se soulever) ?

Lorsqu'une ONG ferme, il est tentant d'essayer de trouver quelqu'un à blâmer, ou du moins une explication simple de ce qui « a mal tourné ». Ce rapport a rejeté ces cadres trop simplistes et inutiles de l'échec et du blâme. Au lieu de cela, il s'est efforcé de tisser collectivement des évaluations et des interprétations positives, critiques ou neutres de l'œuvre de Rhize dans une histoire pluraliste avec des conclusions exploitables. La fermeture de Rhize n'est pas le reflet d'un échec. C'est l'occasion pour nous toutes et tous de faire une pause et de prendre un moment pour réfléchir à ce que nous, les partenaires des mouvements, faisons et à la façon dont nous pouvons toutes et tous faire mieux.

Un point plus large à retenir de ce rapport est que nous, en tant que partie prenante des mouvements, pouvons suivre les traces de Rhize pour adopter une vision plus critique et granulaire des acteurs d'un écosystème de mouvement. Tous les partenaires du mouvement ne sont pas identiques. Certains d'entre nous ont beaucoup plus de marge de progression que d'autres, et même les

meilleurs d'entre nous doivent encore être responsables – que ce soit par d'autres ONG ou par les activistes eux-mêmes– de nos engagements envers les mouvements. Nous ne devons pas nous contenter d'être du côté des activistes. Pour sa part, Rhize aspirait à être – et était – beaucoup plus. La fermeture de Rhize est un appel pour nous, ONG et bailleurs de fonds, à faire un examen critique de nous-mêmes et à essayer de nous améliorer.

De même, tous les activistes ne sont pas identiques. En tant que groupe hétérogène intégré dans divers contextes, phases de mouvement et de nombreux autres facteurs, leurs points de vue sur les partenaires du mouvement varient considérablement. Comme l'a déclaré une militante kenyane lors d'une récente conférence internationale, les mouvements existaient bien avant les ONG et les bailleurs de fonds. Et ils persisteront longtemps après ces organisations. Tous les activistes ne sont pas ouvertement disposés à accepter les cadres d'engagement des partenaires du mouvement ; certains voient ces relations à travers le prisme de structures de pouvoir – et à juste titre. D'autres sont heureux de s'engager dans nos programmes, puis de poursuivre leur travail.

Pour mieux prendre en compte ces réalités complexes dans le soutien aux mouvements, nous pouvons suivre l'exemple de Rhize qui écoute les besoins des militant.e.s et marche humblement à leurs côtés. Il ne s'agit pas tant de faire tomber les dictateurs que d'adopter une approche axée sur l'écoute, la communauté et la durabilité dans notre travail de soutien aux mouvements. Nous devons d'abord nous mettre en règle en tant que partenaires du mouvement avant de pouvoir nous attendre à un changement sociétal.

Avec des guerres dévastatrices menées à l'échelle internationale au moment de la rédaction de ce rapport, il est devenu plus important que jamais de comprendre comment les mouvements non-violents créent de véritables voies vers la paix, la liberté et la justice. La guerre existera peut-être toujours mais elle n'enlèvera rien à la valeur de la lutte non-violente. Les deux ne s'excluent pas mutuellement.

Ne nous laissons donc pas décourager par la guerre. Les murs sont en train de tomber. Les oppresseurs, tous les jours, essaient de garder secrètes des connaissances très puissantes : la connaissance que les gens ordinaires détiennent du pouvoir aussi, du pouvoir citoyen. Nous en sommes conscient.e.s. Nous savons que les gens peuvent exercer un véritable pouvoir politique lorsqu'ils forment un front uni et non-violent contre l'injustice.

Les mouvements sont en train d'écrire l'histoire, et les partenaires du mouvement comme Rhize – comme vous et moi – sont du bon côté de la médaille.

« Quelle est la prochaine étape ? J'ai de l'espoir. Une autre plate-forme peut-elle prendre le relais du programme ? Nous avons tout ce réseau d'anciens. Nous sommes là. Nous voulons être connectés. Quand nous avons eu notre famille Rhize, nous nous sommes sentis plus en sécurité. »

-Grace Kamau,
Coach Rhize

MERCI

À celles et ceux qui nous ont précédées, merci d'avoir pris le temps d'apprendre les un.e.s des autres et de travailler ensemble pour construire cette organisation incroyable qui a eu un impact sur tant de militant.e.s, de coachs et de mouvements à travers le monde. Votre ouverture d'esprit – à essayer de nouvelles choses, à apprendre de nouveaux outils et à développer de nouvelles approches pour travailler avec les mouvements – est ce qui a fait de Rhize l'organisation puissante qu'elle était. Chaque membre du conseil d'administration, membre du personnel, consultant.e, coach, participant.e au programme et bailleur de fonds, ancien.n.e ou actuel.l.e, a joué un rôle crucial dans le parcours de Rhize.

À celles et ceux qui viendront après nous, nous sommes impatientes de voir ce que vous ferez. L'esprit de Rhize est plus grand qu'une seule organisation, et le projet de travailler avec les mouvements et de les renforcer continuera de vivre. Nous avons hâte de voir ce que vous ferez avec ce que vous avez appris de Rhize. Ensemble, nous pouvons construire un monde meilleur.

Solidairement,

Alice & Mariam

rhize

Enseignements tirés d'une décennie de soutien aux mouvements