



PARTIE 1 : CONCEPTS FONDAMENTAUX

COMPRENDRE LE LANGAGE QUE NOUS UTILISONS

TIM  Transforming INGO
Models for Equity

INTROSPECTION À L'ACTION

TIME est une initiative basée sur la collaboration qui vise à explorer comment les ONG internationales du secteur de la SDSR (Santé et Droits Sexuels et Reproductifs) peuvent et doivent repenser leur façon de fonctionner et de contribuer au développement équitable.



Phase 1

COMPRÉHENSION COLLECTIVE

En 2022, nous avons posé la question suivante : « quelle est la dynamique actuelle des relations entre les ONGI de la SDSR et les OSC travaillant en Afrique subsaharienne ? [Les réponses](#) nous ont montré que même si les ONGI continueront d'être pertinentes, elles devront également changer.



Phase 2

CONSTRUIRE UN CONSENSUS ENTRE LES ONGI DE LA SDSR

En réponse, en 2023, 18 ONGI de la SDSR se sont réunies pour procéder à une introspection. Reconnaisant qu'un changement était nécessaire à plusieurs niveaux, nous avons développé un modèle et créé trois groupes de travail pour identifier les actions que les ONGI pourraient mener afin de répondre aux contributions des OSC et opérationnaliser le DDL.



Phase 3

TRANSFORMER ENSEMBLE

La prochaine étape consiste à revenir vers nos partenaires OSC et nos bailleurs de fonds et à entamer un dialogue proactif pour savoir si ces changements transféreront effectivement le pouvoir aux entités locales tout en garantissant que les modèles opérationnels des ONGI sont pertinents, durables et légitimes. Nous espérons que cela conduira à un processus de transformation à l'échelle du secteur, doté de ressources suffisantes et permettant des actions pratiques visant à transférer le pouvoir, l'action et la propriété.

MODÈLE DU CHANGEMENT

TIME est un test pratique pour l'opérationnalisation de la transformation au sein d'un système complexe. Trois groupes de travail ont exploré des éléments de changement complémentaires et interconnectés à différents niveaux. Chaque groupe de travail a identifié un changement fondamental qui doit se produire respectivement au niveau individuel, organisationnel ou sectoriel pour que la transformation se produise. Ils ont ensuite travaillé ensemble pour développer des cadres et des outils pratiques.



SECTEUR : VISION

Les ONGI de la SDSR ont besoin d'une **vision du rôle qu'elles devraient jouer pour faire progresser le secteur de la SDSR** afin d'être plus équitables, résilientes et responsables.

ORGANISATION : FEUILLE DE ROUTE

Les ONGI de la SDSR ont besoin d'une feuille de route **adaptable et multidimensionnelle pour fournir des directives et une orientation** aux organisations cherchant à transformer leur façon de travailler pour une plus grande équité.

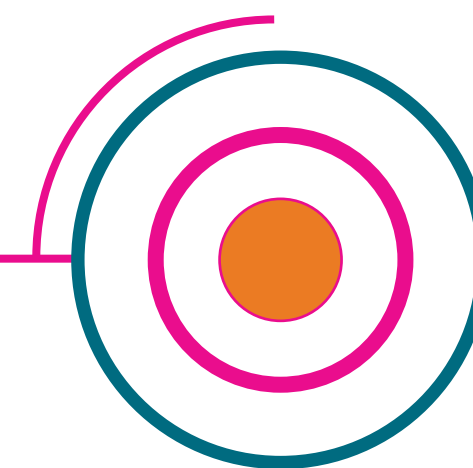


PARTIE 1

INDIVIDUELS : CONCEPTS FONDAMENTAUX

Les dirigeants et les praticiens des ONGI de la SDSR ont besoin **de parler le même langage pour pouvoir discuter et débattre des concepts fondamentaux sur le pourquoi et le comment ils doivent changer** pour une plus grande équité.

MÉTHODOLOGIE



Pendant une période de six mois, les praticiens des ONGI de la SDSR se sont réunis pour débattre de l'importance du langage utilisé dans les conversations sur la transformation du secteur.

L'intention du groupe n'était **pas** d'élaborer un glossaire ou un lexique pour le secteur.

L'objectif était plutôt de simplifier le jargon quotidien et d'identifier des moyens pratiques d'utiliser le langage pour faire avancer ensemble la conversation sur le développement équitable.

Le groupe :

- **Concepts priorités** : identifier une liste de termes couramment utilisés, en donnant la priorité à ceux qui sont soit flagrants et nuisibles, soit qui ont le plus de potentiel pour catalyser le changement.
- **Génération d'informations sur l'utilisation efficace de la langue** : reconnaître comment la langue peut agir comme un obstacle au progrès ainsi que les moyens de l'utiliser comme un outil pour instaurer la confiance et provoquer le changement.
- **Définitions rédigées** : Discuté, débattu et co-élaboré des réponses aux trois questions à droite.

Notez : Construire un lexique qui soutient les conversations difficiles et nécessaires plutôt que de contribuer à une mauvaise communication est un processus continu et itératif. Ce document reflète le travail d'un groupe de travail engagé qui s'est réuni de mai à octobre 2023 et sert de cadre sur comment le langage est utilisé dans le TIME. Tous les autres sont invités à l'adopter et à l'adapter s'ils le jugent utile.

DÉFINITION

Questions d'orientation : Que signifie ce terme, en langage clair ? Comment décririez-vous ce terme à quelqu'un qui débute dans le secteur du développement ?

Objectif : Pour simplifier le jargon.

NOUS SOMMES BLOQUÉS ...

Questions d'orientation : Où se retrouve-t-on bloqué lorsqu'on utilise ce terme ? De quels problèmes devons-nous être conscients ?

Objectif : Identifier comment le langage peut créer des problèmes de communication et des interprétations erronées, afin de pouvoir les éviter.

QUAND DEVRAIT-ON UTILISER CE TERME ?

Questions d'orientation : Quand ce terme doit-il être utilisé et dans quel contexte doit-il être intentionnellement évité ? Comment ce terme peut-il être utilisé pour faire avancer la conversation ?

Objectif : Fournir des exemples pratiques et illustratifs.

GROUPE DE TRAVAIL SUR LES CONCEPTS FONDAMENTAUX

Le premier objectif du groupe de travail était d'établir des priorités, en sélectionnant 8 concepts clés sur lesquels se concentrer parmi une liste de 36 termes établie conjointement. Les cinq premiers termes ont été choisis parce que lorsqu'ils sont utilisés de manière interchangeable pour décrire le mouvement plus large de transformation à l'échelle du secteur, ils peuvent prêter à confusion et à des malentendus. Les trois derniers termes ont été choisis parce qu'ils ont le potentiel de catalyser le changement.

Développement
dirigé
localement

Localisation

Transfert de
pouvoir

Partage
du pouvoir

Décolonisation

Partenariat
équitable

Organisation
locale

Leadership
partagé

LE PROBLÈME DE LA LANGUE

Les ONGI ne seront pas en mesure de transformer efficacement leur fonctionnement si elles ne parlent pas le même langage dans la conduite des débats internes approfondis et significatifs nécessaires.

Actuellement, les mots créent des problèmes pour les raisons suivantes :



DÉPASSÉ ET PROBLÉMATIQUE

Les mots reflètent les principes auxquels nous croyons. Certains mots utilisés dans le discours d'aujourd'hui sont dépassés et problématiques pour les individus et les organisations qui s'efforcent de faire mieux, sapant ainsi les efforts visant à accroître l'équité et à transférer ou partager le pouvoir.

MAUVAISE COMMUNICATION

Les ONGI ne peuvent pas s'attaquer aux grandes idées nécessaires à un changement transformateur si les mots qu'elles emploient ne sont pas clairs. Certains mots du discours actuel sont utilisés comme raccourcis pour désigner des concepts complexes et nuancés, conduisant à une mauvaise communication et à des malentendus.

UTILISATION INCOHERENTE

Lorsque les gens ne prennent pas en compte l'origine des termes utilisés (pourquoi et comment les mots sont apparus), il est facile d'utiliser le langage de manière interchangeable et incohérente.

CONCEPTS FONDAMENTAUX EN PRATIQUE

Nous reconnaissons et acceptons qu'il n'y aura jamais une définition unique d'un mot que tout le monde acceptera.

Cela signifie que nous devons :

RÉSISTER AU JARGON

Résistez à l'utilisation du jargon pour défendre le statu quo en étant intentionnel et précis sur ce que nous voulons dire.

EMBRACER NUANCE

Soyez à l'aise avec les nuances.

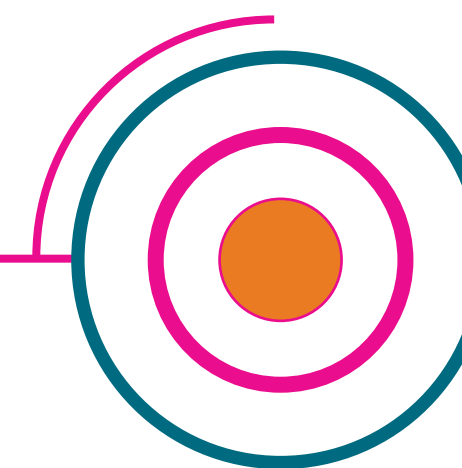
CONTEXTUALISER LE CHANGEMENT

Contextualisez le langage que nous utilisons chaque fois qu'il y a des voix divergentes dans la pièce. Chaque espace est différent.

CHANGEMENT DE COMPORTEMENT

Allez au-delà du simple fait de changer notre choix de mots, en creusant plus profondément pour réfléchir à l'impact du langage que nous utilisons sur le changement de comportement, nous incitant à réfléchir à faire les choses différemment.

DÉVELOPPEMENT DIRIGÉ LOCALEMENT



DÉFINITION

Le développement dirigé localement (DDL) est un développement dont l'appropriation, le leadership et le financement sont entre les mains des communautés locales (les personnes qui connaissent les problèmes).

Le DDL est à la fois un objectif, une action et un processus. Alors qu'un véritable DDL permettrait aux communautés locales de concevoir, de mettre en œuvre des programmes et de détenir le pouvoir de décision et d'utilisation du financement, les ONGI de la SDSR peuvent également contribuer au DDL.

Les approches des ONGI pour évoluer vers le DDL varient en termes de portée et d'échelle et peuvent inclure (sans toutefois s'y limiter) :

1. La majorité du personnel des ONGI est originaire des pays où ils travaillent.
2. Le personnel des bureaux nationaux ou régionaux dispose de l'autorité stratégique, décisionnelle et en matière de ressources, et s'engage à collaborer et à soutenir les membres de la communauté locale pour déterminer l'agenda et la forme de la mise en œuvre.
3. Les ONGI s'engagent dans des partenariats équitables avec des organisations locales, pratiquant un leadership partagé.
4. Les ONGI agissent en tant que sous-réceptaires des organisations locales.

NOUS SOMMES BLOQUÉS ...

... lorsque nous ne savons pas ou ne définissons pas clairement ce que nous entendons par local dans un contexte donné. Lorsque cela se produit, soit nous parlons les uns des autres, soit la conversation n'est pas suffisamment nuancée ou spécifique pour identifier les risques d'un DDL mal opérationnalisé.

Nous avons par exemple :

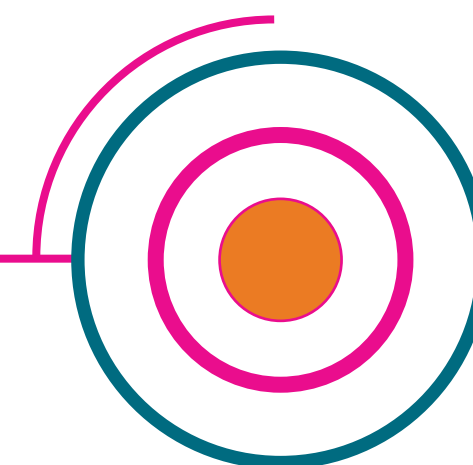
- Selon la définition du terme local utilisée, le DDL pourrait amener à travailler uniquement avec l'élite du pays ou avec le gouvernement (par opposition à un groupe plus inclusif), sans atteindre du tout les groupes marginalisés.
- Avoir une succursale locale au sein de votre ONGI ne renvoie pas au « développement dirigé localement », puisque le « siège » en Amérique/occident a toujours le pouvoir ultime et conserve la prise de décision finale.

QUAND DEVRAIT-ON UTILISER CE TERME ?

Le DDL devrait être le terme principal utilisé comme raccourci pour désigner la nécessité de concevoir un programme/une recherche avec des experts et des parties prenantes locales. Cela peut être un terme accessible pour impliquer ceux qui abordent nouvellement ce concept.

Le développement dirigé localement peut être utilisé lors de la discussion d'objectifs ambitieux sur la meilleure façon de travailler **au sein** des systèmes actuels pour transférer le pouvoir, ET comme objectifs ambitieux pour **transformer** notre secteur et changer les systèmes.

LOCALISATION ●



DÉFINITION

La localisation est un concept politique spécifique à l'USAID qui présente de nombreuses similitudes avec le développement dirigé localement (DDL).

La localisation est souvent utilisée comme terme générique, mais elle est plus précisément utilisée comme une approche ou un concept politique spécifique à l'USAID qui décrit un « ensemble de réformes internes, d'actions et de changements de comportement que nous [l'USAID] entreprenons pour garantir que notre travail place les acteurs locaux au premier plan, renforce les systèmes locaux et répond aux communautés locales.

NOUS SOMMES BLOQUÉS ...

... lorsque nous utilisons le DDL et la localisation de manière interchangeable mais que nous entendons par là des choses différentes. Par exemple, certaines personnes utilisent ce terme de manière générique tandis que d'autres l'utilisent pour désigner un concept politique spécifique de l'USAID. Le terme localisation risque de devenir un « mot à la mode » qui aurait de nombreuses significations différentes.

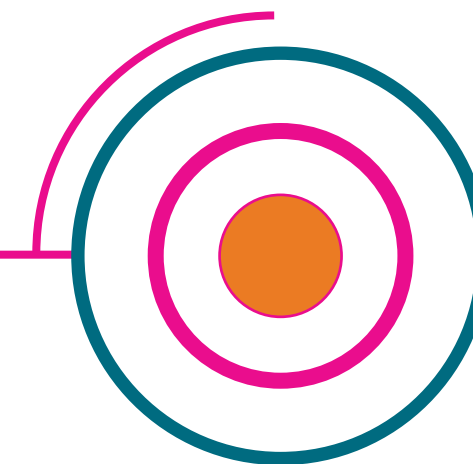
Nous nous retrouvons également bloqués lorsque d'autres personnes extérieures à l'USAID utilisent ce terme, mais avec des significations incohérentes ou mal définies.

QUAND DEVRAIT-ON UTILISER CE TERME ?

La localisation doit être utilisée lorsqu'il s'agit spécifiquement des programmes et Des politiques de l'USAID.

Soyez prudent lorsque vous utilisez ce terme – et cherchez à être clair sur sa signification.

TRANSFERT DE POUVOIR ●



DÉFINITION

Le transfert de pouvoir est à la fois un processus et un objectif qui vise à examiner intentionnellement et soigneusement qui détient le pouvoir (par exemple, prise de décision en matière de projet, prise de décision en matière de financement, conception de projet, définition d'objectifs) et à œuvrer pour transférer le pouvoir à ceux qui ne l'ont pas traditionnellement.

NOUS SOMMES BLOQUÉS ...

... quand on utilise le terme de transfert de pouvoir comme un euphémisme pour désigner la décolonisation, car cette dernière évoque une réaction viscérale. Les deux visent à remettre en question et à défaire les structures de pouvoir, mais la décolonisation a germé dans le Sud et est plus transformatrice.

Nous nous retrouvons également bloqués lorsque nous ne savons pas clairement quelle est la portée et l'ampleur du pouvoir qui doit être transféré. Les individus détiennent souvent un pouvoir important qu'ils peuvent examiner et transférer eux-mêmes. Dans le même temps, aucun groupe ne peut à lui tout seul réaliser pleinement un transfert de pouvoir, car une grande partie du pouvoir se situe en dehors de toute sphère de contrôle individuelle. Le transfert de pouvoir systémique représente un changement sismique à long terme qui nécessitera une collaboration multisectorielle, bilatérale, politique et multinationale.

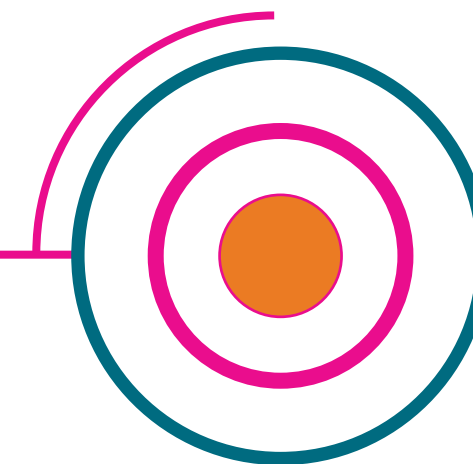
QUAND DEVRAIT-ON UTILISER CE TERME ?

Le transfert de pouvoir doit s'employer lorsque nous parlons de nos aspirations et de la réalisation d'un développement dirigé au niveau local.

Un transfert de pouvoir est nécessaire pour un véritable développement dirigé au niveau local.

Ce terme renvoi à un changement plus significatif que le partage du pouvoir.

PARTAGE DU POUVOIR ●



DÉFINITION

Power-share is the process of moving power, spreading it more widely and fairly. Power-share is one step toward LLD and shifting power.

The aim is for deeper cross-country collaboration, greater flexibility in programming, more avenues for fundraising, and new and diverse voices in the global movement for reproductive justice.

Power-share can look like:

- Partager le pouvoir au sein de l'organisation, plutôt que de le confier à un organe central.
- Leadership partagé et leadership horizontal. Le leadership horizontal est un moyen pratique et stratégique d'évoluer vers des méthodes de travail plus collaboratives et plus démocratiques, sans égard pour la position de quelqu'un au sein de l'organisation.
- Redistribuer les ressources (humaines et financières) vers les pays et les personnes les plus proches du travail.
- Favoriser l'appropriation et l'autonomie de toutes les personnes impliquées.

NOUS SOMMES BLOQUÉS ...

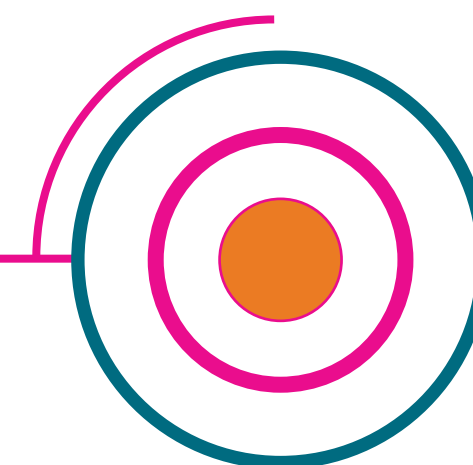
... lorsque nous craignons que ce changement entraîne une perte du pouvoir que nous détenons actuellement ou la perte de nos emplois. Le terme « partage du pouvoir » est moins intimidant pour ceux qui détiennent le pouvoir que le terme « transfert de pouvoir ». Cela représente un autre exemple d'une première étape ambitieuse au sein du système. Le partage du pouvoir doit précéder le transfert de pouvoir, car l'alternative est une approche à somme nulle.

QUAND DEVRAIT-ON UTILISER CE TERME ?

Le partage du pouvoir doit être utilisé lors de la description des efforts visant à opérationnaliser le DDL. Tout progrès vers le DDL nécessite un partage du pouvoir. Le partage du pouvoir fait partie du voyage.

Il s'agit d'un terme privilégié, du moins pour les progrès à moyen terme, dans la mesure où les ONGI disposent de plus d'autonomie pour partager le pouvoir que pour le transférer.

DECOLONISATION ●



DÉFINITION

La décolonisation remet en question et démonte les systèmes et les structures qui ont propagé les inégalités en matière de santé et d'autres résultats pendant des siècles. Cela signifie rapatrier les manières autochtones de savoir, d'être et de faire qui ont été perdues à travers le monde (par exemple les théories, les genres, les religions, les langues, d'autres formes de culture et la médecine).

Nous devons œuvrer à devenir des organisations anticoloniales en raison du lien évident entre colonialisme et patriarcat, et entre justice raciale et justice de genre. Les systèmes et structures du colonialisme comme le capitalisme, le racisme et le sexisme (par exemple les matrices coloniales du pouvoir) ont eu un impact mondial depuis des siècles et ne relèvent pas de la définition « littérale » et uniquement politique de la décolonisation.

NOUS SOMMES BLOQUÉS ...

... lorsque le terme décolonisation est utilisé de manière générique mais son interprétation est politique, ce qui conduit à une attitude défensive et à un arrêt des échanges.

Nous sommes également bloqués lorsque nous utilisons ce terme dans des conversations sur le changement progressif, alors que le terme décolonisation représente un objectif ambitieux en dehors du système actuel, lié à la transformation ou à l'élimination complète du système tel que nous le connaissons.

QUAND DEVRAIT-ON UTILISER CE TERME ?

La décolonisation devrait être utilisée lorsqu'il existe une compréhension commune des objectifs et un forum suffisamment ouvert pour discuter du malaise suscité par le terme et de l'idée selon laquelle « notre travail n'est pas pertinent ».

L'acceptation du terme décolonisation dépend de la création d'un espace de dialogue sûr. En effet, dans la conversation, le détenteur du pouvoir doit souvent surmonter sa gêne quant au pouvoir qu'il détient, car il n'est souvent pas recherché, et doit être capable d'interroger objectivement et finalement, de reculer de son pouvoir.

PARTENARIAT ÉQUITABLE*



DÉFINITION

Un partenariat équitable est conclu lorsque deux ou plusieurs individus/organisations se réunissent de manière consensuelle et intentionnelle avec une vision commune, une confiance mutuelle et un respect pour atteindre un objectif commun qui dépasse ce qu'ils pourraient réaliser seuls.

Les partenariats véritablement équitables se caractérisent par la manière dont les relations sont construites et gérées ainsi que par l'impact collectif qui en résulte. Cela signifie travailler ensemble pour concevoir, prendre des décisions, apprendre les uns des autres et affiner les approches vers une vision commune.

** Nous avons ajouté le qualificatif « équitable » pour reconnaître un type de partenariat auquel le secteur aspire et devrait aspirer, mais qu'il n'a pas encore pleinement réalisé. Ce terme doit être utilisé pour désigner un ensemble de comportements et de relations qui diffèrent des partenariats standards de statu quo qui reposent souvent sur des relations de pouvoir inégales.*

NOUS SOMMES BLOQUÉS ...

... lorsque nous utilisons le terme au sens large pour désigner de nombreuses choses différentes. Nous ne faisons pas de différence entre les partenariats transactionnels (accords de service et fournisseurs) et les partenariats équitables (qui incluent un leadership partagé et un apprentissage partagé).

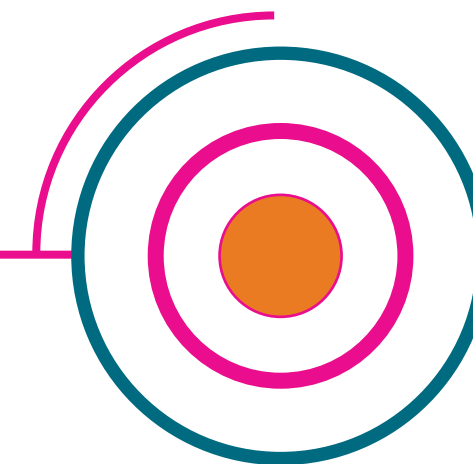
Nous restons également bloqués lorsque nous ne reconnaissons pas les différences de pouvoir dans la multitude de relations qui existent. Les partenariats équitables sont également considérés comme des relations à long terme, mais un sous-accord d'un an pour un projet par exemple, peut et doit toujours être développé comme un partenariat équitable.

QUAND DEVRAIT-ON UTILISER CE TERME ?

Un partenariat équitable doit être utilisé pour :

- Parler d'une manière spécifique de travailler avec des partenaires de manière relationnelle, fondée sur la confiance et équitable.
- Travailler avec des partenaires pour améliorer les relations existantes.
- Faire du plaidoyer ou résoudre les problèmes d'équité – les déséquilibres de pouvoir qui sont souvent inhérents au développement mené au niveau local nécessitent une transformation de l'équité du partenariat.

ORGANISATION LOCALE ●



DÉFINITION

Une organisation locale est une organisation composée d'un leadership et d'un pouvoir de décision issus en réalité de la population qu'elle cherche à servir (par exemple, les jeunes leaders d'un mouvement de jeunesse en SR, les dirigeants autochtones d'un groupe plaidant pour la santé autochtone).

L'objectif du développement dirigé localement devrait être de trouver ou de travailler avec une organisation locale aussi proche que possible du problème à résoudre. Par conséquent, ce qui est local peut vivre sur un spectre.

NOUS SOMMES BLOQUÉS ...

...quand on utilise le terme organisation locale pour justifier le statu quo. Cela peut ressembler à :

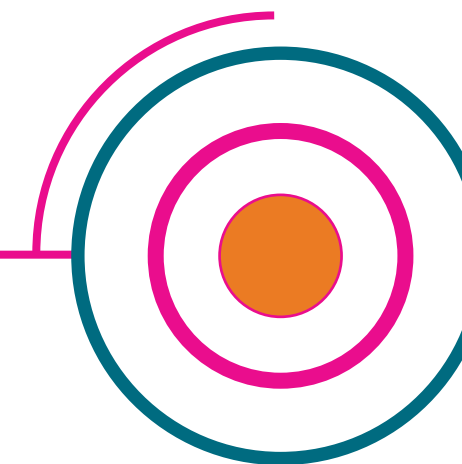
- Garder les mêmes partenaires réguliers, acceptés et faciles d'accès au lieu de rechercher des organisations plus proches du défi à relever.
- Un état d'esprit uniquement local tel que défini par le respect des exigences minimales des bailleurs de fonds et la minimisation des risques.
- Les ONGI qui cherchent à se définir comme locales pour recevoir des financements.

QUAND DEVRAIT-ON UTILISER CE TERME ?

Le terme organisation locale s'emploie lorsque :

- Nous estimons que nous nous sommes rapprochés le plus possible du problème.
- Nous avons eu une conversation ouverte et honnête, avec un accord sur ce que nous entendons par organisation locale dans le contexte spécifique dans lequel nous nous trouvons.
- Nous décrivons des partenariats égaux avec des organisations locales.

LEADERSHIP PARTAGÉ



DÉFINITION

Le leadership partagé répartit largement l'autorité et la responsabilité au sein et entre les organisations, le cas échéant. Il permet aux individus d'assumer des rôles de leadership dans leurs domaines d'expertise et augmente le nombre et la variété de voix impliquées dans la prise de décisions.

L'approche du leadership partagé est un processus plutôt qu'une destination et fait continuellement évoluer l'organisation vers une responsabilité et une autorité partagées, une répartition stratégique des ressources et une responsabilité mutuelle.

NOUS SOMMES BLOQUÉS ...

... parce qu'il s'agit d'un terme relativement nouveau et que tout le monde ne sait pas ce qu'il signifie.

Nous restons coincés lorsque nous utilisons le terme pour désigner l'équité, mais il n'y a pas de répartition claire et équitable des rôles, des responsabilités, de la responsabilité et du pouvoir décisionnel.

Nous nous retrouvons également bloqués lorsque nous utilisons le terme pour signaler un processus de concertation, mais que nous prenons des raccourcis en raison d'un parti pris en faveur de la rapidité (au détriment souvent de l'efficacité).

QUAND DEVRAIT-ON UTILISER CE TERME ?

Le leadership partagé doit être utilisé lorsque le partage du pouvoir est réellement envisagé – et ceux qui sont les plus touchés par les décisions sont invités à participer à la prise de décision.

CE QUE VOUS POUVEZ FAIRE

PARTICULIERS

Partagez ce travail au sein de votre organisation.

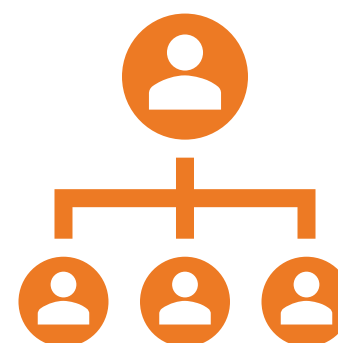
Promouvez la clarté des termes au sein de votre organisation et de vos cercles de travail.

Si vous n'êtes pas sûr de ce que quelqu'un entend par le mot qu'il utilise, demandez-lui d'expliquer davantage.



ORGANISATIONS

Utilisez cet outil comme point de départ pour avoir des conversations de réflexion sur le langage que votre organisation utilisera et pourquoi. Adoptez ou adaptez comme bon vous semble !



BAILLEURS

Définissez et clarifiez les termes que vous utilisez.

Réfléchissez à vos propres politiques, modalités et conditions pour vous assurer qu'elles favorisent réellement la transformation nécessaire.



MERCI.

ORGANISATIONS PARTICIPANT AU TIME



Ibis Reproductive Health



EngenderHealth





TIM Transforming INGO Models for Equity

Pour des questions ou des commentaires, contactez Kim Kucinkas au **kim.kucinkas@humentum.org**

Cette publication fait partie de la collection d'apprentissage TIME Working out Loud. Plus d'histoires et de publications sont disponibles [ici](#).