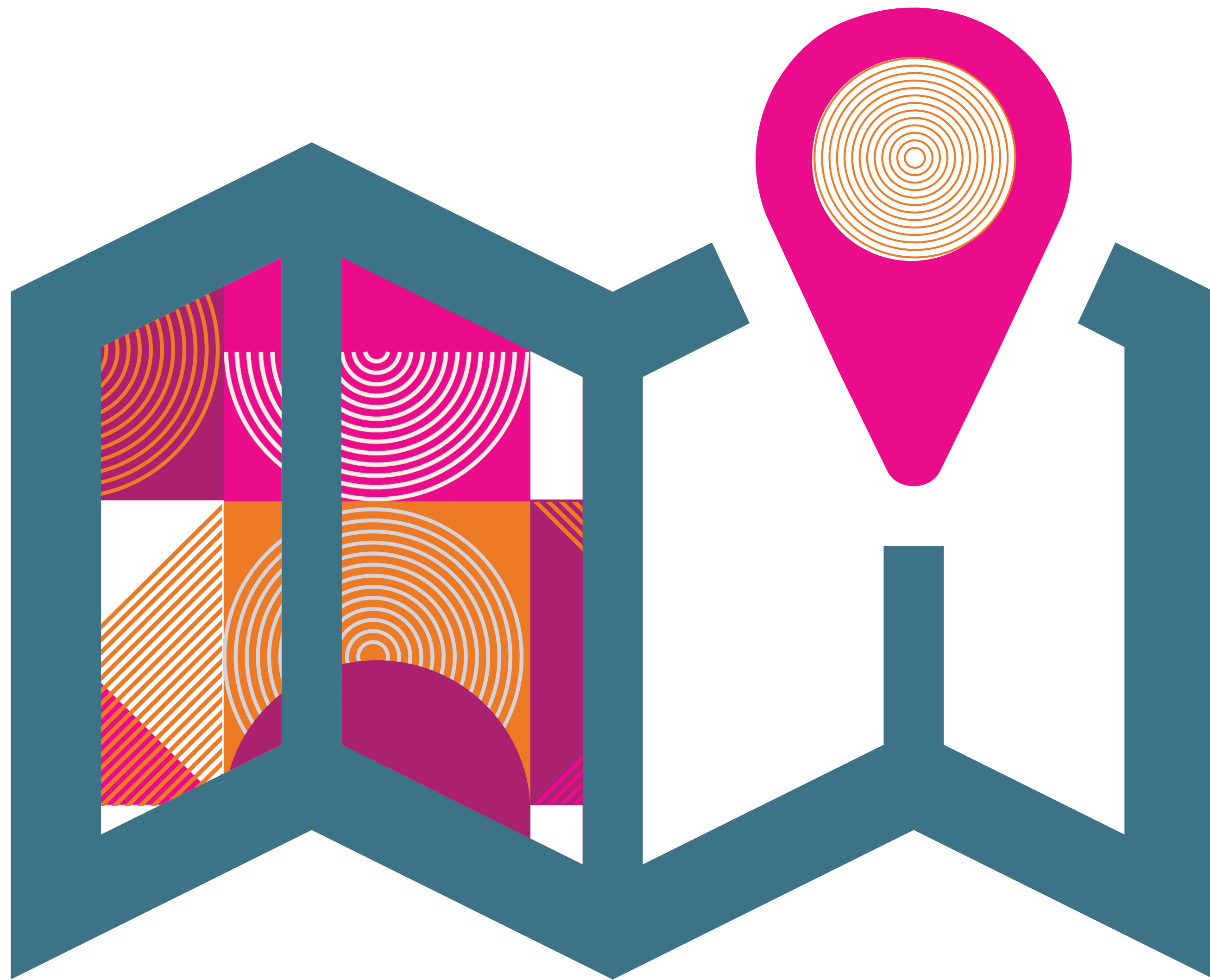




PARTIE 2 :

UNE FEUILLE DE ROUTE OPÉRATIONNELLE POUR LA TRANSFORMATION

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 de SDRS (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 SDRS 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 SDRS

En réponse, en 2023, 18 ONGI de la SDRS 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 LLD.



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.

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

Au cours d'une période de six mois, les praticiens des ONGI de la SDSR se sont réunis pour répondre à la question suivante : « Comment les ONGI commencent-elles à transformer leur façon de fonctionner ? »

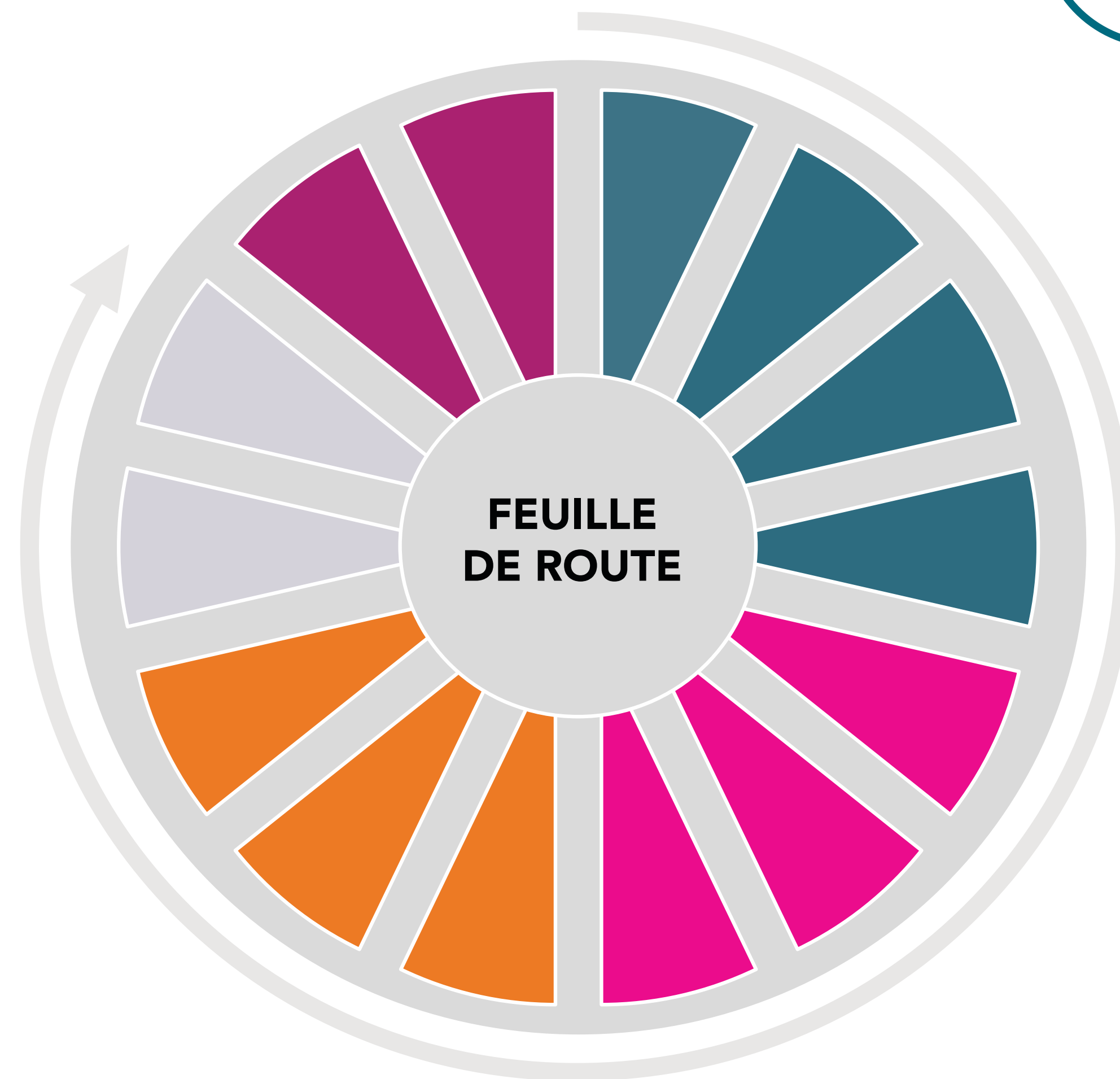
Le groupe de travail a clairement indiqué qu'il n'y aura jamais de feuille de route unique pour un développement équitable ou dirigé au niveau local, mais a convenu qu'il était réellement utile de travailler ensemble pour élaborer collectivement un processus d'évaluation, d'introspection et de planification.

L'objectif était d'élaborer une feuille de route adaptable et multidimensionnelle pour apporter des conseils et une orientation aux organisations cherchant à transformer leur mode de fonctionnement pour une plus grande équité.

Le groupe :

- 1. A développé une approche de gestion du changement**, définissant un processus en cinq étapes pour augmenter les chances que la transformation organisationnelle soit intentionnelle, délibérée et holistique.
- 2. A élaboré une feuille de route opérationnelle** qui s'inscrit dans le processus en cinq étapes, comprenant 14 domaines opérationnels qui devront être continuellement évalués individuellement et de manière globale.
- 3. A rédigé des questions directrices** que les dirigeants des ONGI devraient se poser lors de l'évaluation de chaque domaine opérationnel.

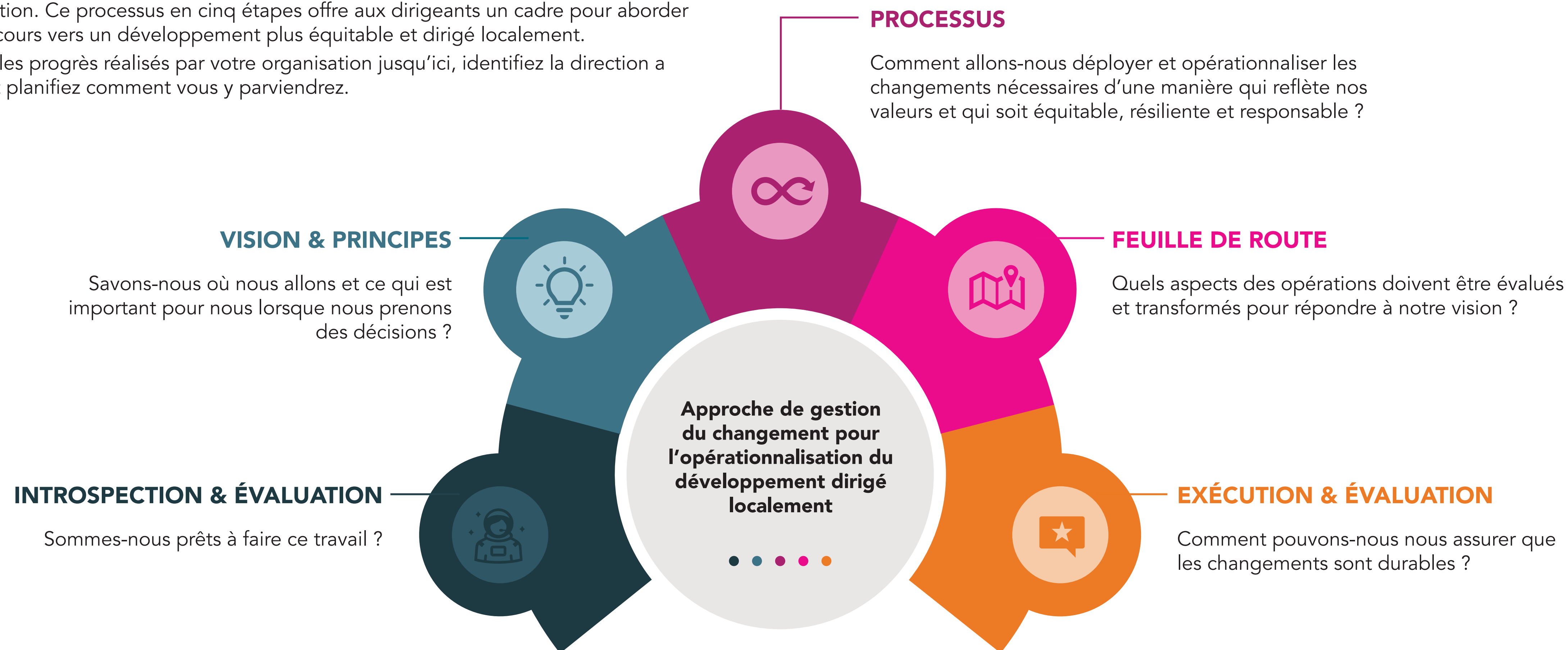
Notez : Ce document reflète le travail d'un groupe de travail engagé qui s'est réuni de juillet à novembre 2023 et sert de point de départ pour l'introspection, la discussion et l'action. À mesure que les cadres et les questions de discussion seront mis à l'essai et piloté dans le monde réel, TIME s'efforcera de les mettre à jour en conséquence pour s'assurer qu'ils sont aussi pertinents, nuancés et percutants que possible.



LE PROCESSUS DE TRANSFORMATION

Comment les organisations doivent-elles aborder la transformation ? Les initiatives de changement complexes exigent un niveau élevé de conscience de soi et de délibération. Ce processus en cinq étapes offre aux dirigeants un cadre pour aborder leur parcours vers un développement plus équitable et dirigé localement.

Évaluez les progrès réalisés par votre organisation jusqu'ici, identifiez la direction à suivre et planifiez comment vous y parviendrez.



FEUILLE DE ROUTE OPÉRATIONNELLE

Existe-t-il une feuille de route pour un développement équitable et dirigé localement ? Il n'existe pas de voie unique et les processus de chaque organisation seront différents. C'est la raison pour laquelle ce cadre est un cercle.

En l'absence d'un point de départ défini, hiérarchisez le parcours de transformation de votre organisation en fonction de vos besoins commerciaux, avec une compréhension claire de comment tous les éléments de votre modèle opérationnel s'imbriquent.

RISQUE & CONFORMITÉ

RISQUE DE
REDEVABILITÉ

FINANCEMENT & SYSTÈMES FINANCIERS

FONDS
D'APPROVISIONNEMENT
FINANCEMENT

SYSTÈMES & PROGRAMMES

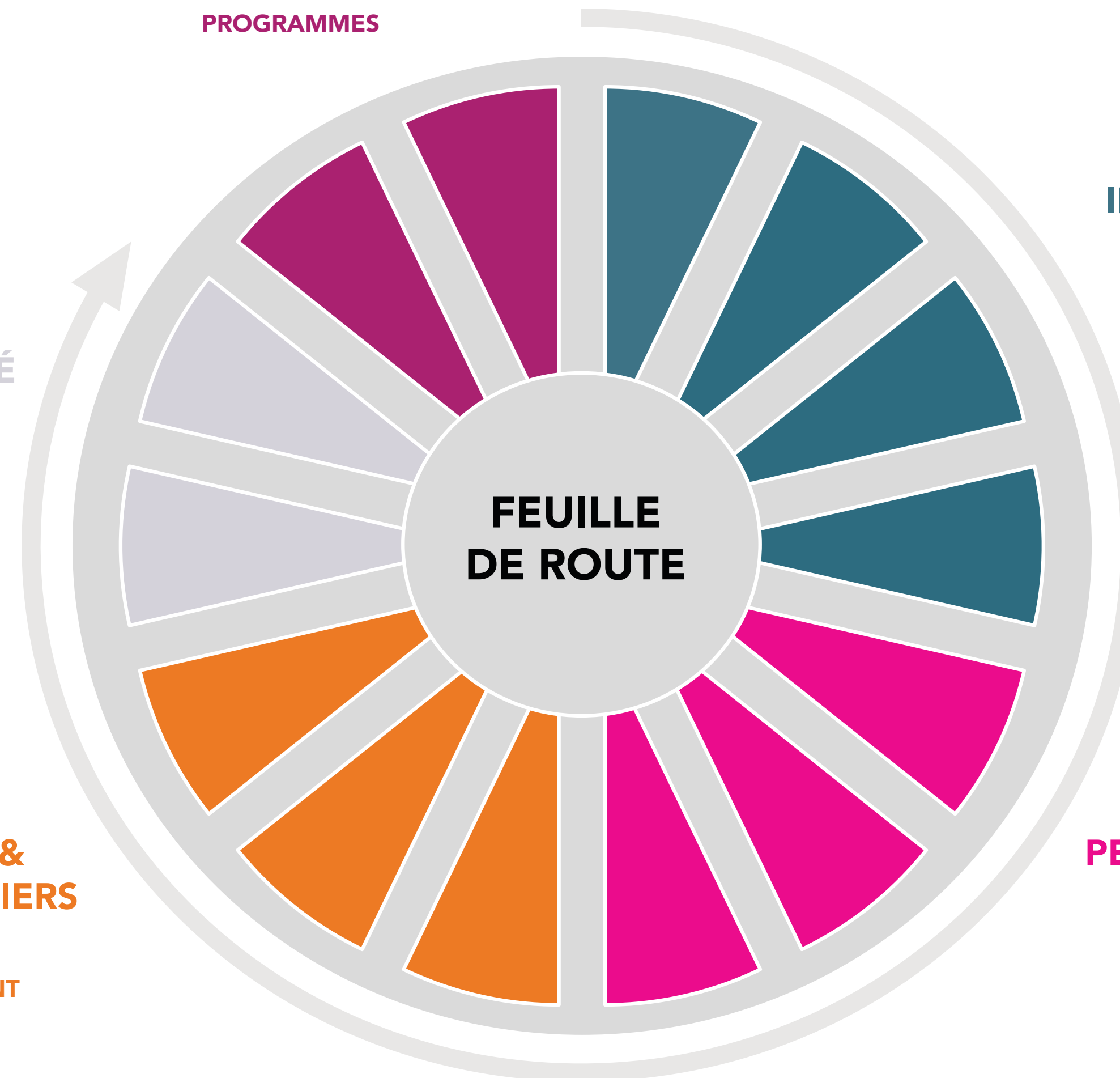
SYSTÈMES DE
PROGRAMMES

ARCHITECTURE INSTITUTIONNELLE

STRUCTURE DU
LEADERSHIP
GOUVERNANCE
PARTENARIAT

PEUPLES & CULTURE

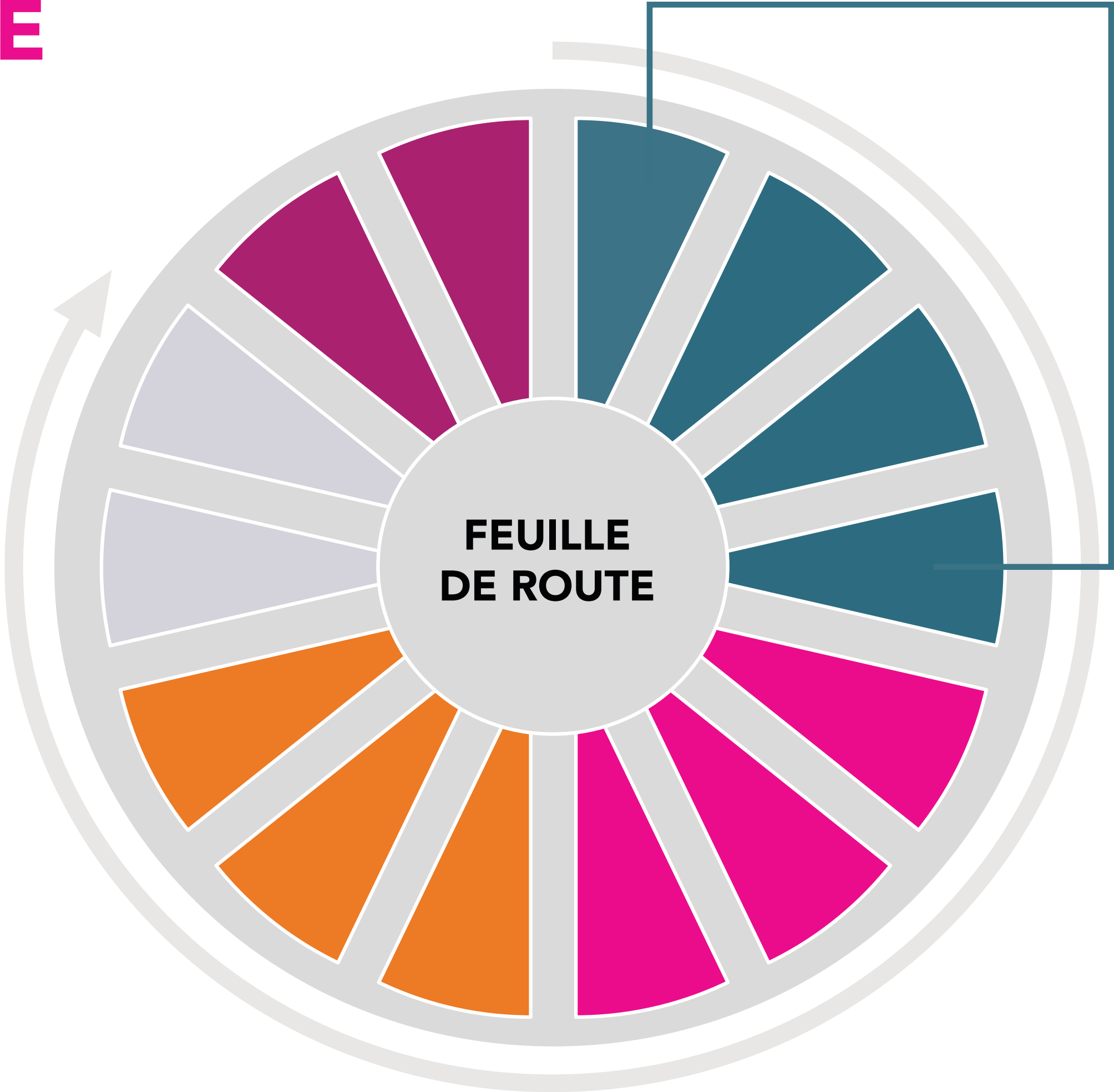
RÉMUNÉRATION
DES TALENTS
CULTURELS



ARCHITECTURE INSTITUTIONNELLE

... Renvoi au système et à la structure du travail.

À mesure que les rôles, les stratégies et les modèles commerciaux changent, ces systèmes et structures devront être continuellement évalués et dimensionnés pour garantir qu'ils s'alignent avec et servent la vision de l'organisation.



ARCHITECTURE INSTITUTIONNELLE

STRUCTURE
Modèle architectural et organigramme de l'organisation.

LEADERSHIP
Équipe de direction et dirigeants au sein de l'organisation pouvant influencer l'orientation et les résultats stratégiques.

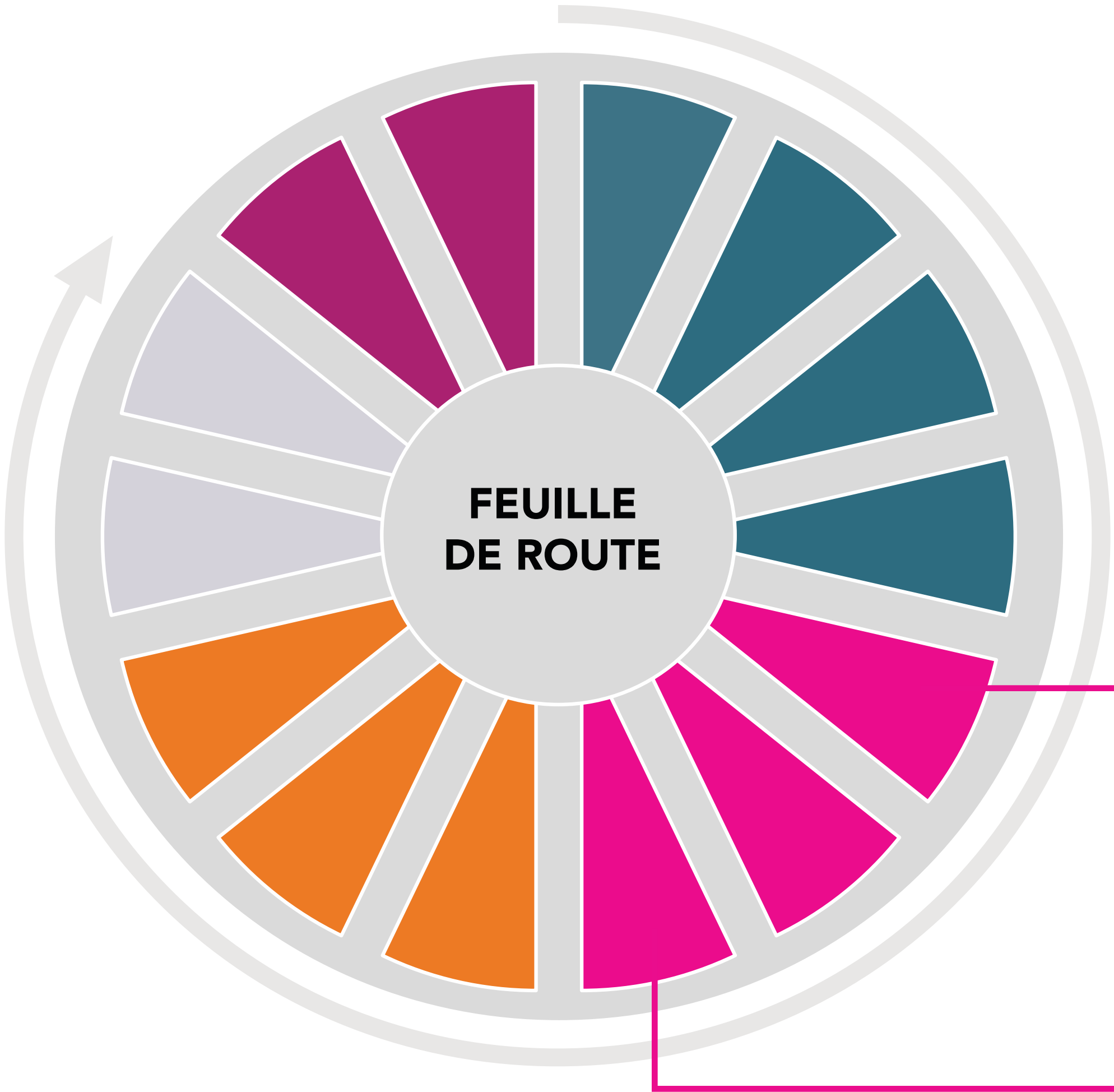
GOVERNANCE
Mécanismes de contrôle qui assurent la redevabilité et l'orientation stratégique.

PARTENARIAT
Comment une organisation aborde les partenariats et les alliances équitables et stratégiques.

PEUPLES ET CULTURE

... renvoient à celui qui fait le travail et comment nous travaillons ensemble.

Les organisations en marche vers un développement équitable et dirigé localement devront continuellement construire une culture axée sur les valeurs et garantir que leur personnel ait accès à un traitement et à des opportunités justes et équitables.



PEUPLES & CULTURE

CULTURE
Comment construire un environnement de confiance et de valeurs partagées.

TALENT
Recrutement, fidélisation et développement professionnel du personnel.

REMUNERATION
Approche pour une rémunération équitable de tout le personnel.

FINANCEMENT ET SYSTÈMES FINANCIERS

... c'est ainsi que le travail est financé.

Tout comme l'architecture institutionnelle, les combinaisons de financement devront être continuellement évaluées et adaptées pour soutenir durablement la transformation et l'évolution des programmes.

Les ONGI devraient également revoir leurs relations financières avec les bailleurs de fonds et les partenaires. Exigent-ils ET appliquent-ils une couverture complète et équitable des coûts, ainsi que des exigences appropriées en matière de rapports?

FINANCEMENT & SYSTÈMES FINANCIERS

APPROVISIONNEMENT

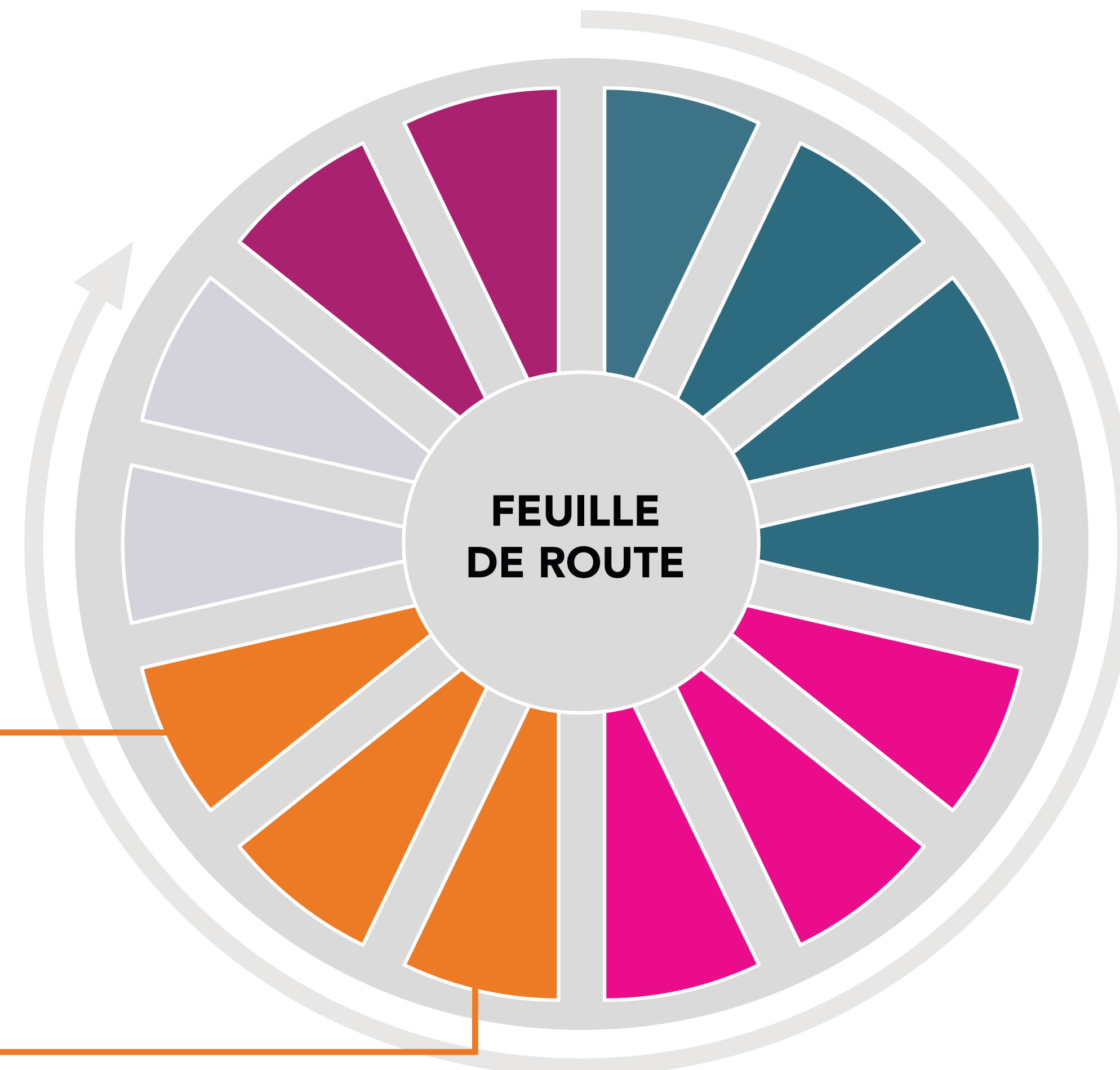
Où, qui et comment une organisation externalise ses produits et services.

FINANCEMENT

Diversité des sources de financement au sein du portefeuille d'une organisation.

FINANCE

Comment une organisation gère ses structures de coûts et le recouvrement des coûts avec les bailleurs de fonds et les partenaires.



RISQUE ET CONFORMITÉ

... c'est la redevabilité pour le travail effectué.
Les organisations devront examiner en toute honnêteté leur tolérance au risque pour s'assurer que leur vision stratégique et leur appétit pour le risque correspondent.

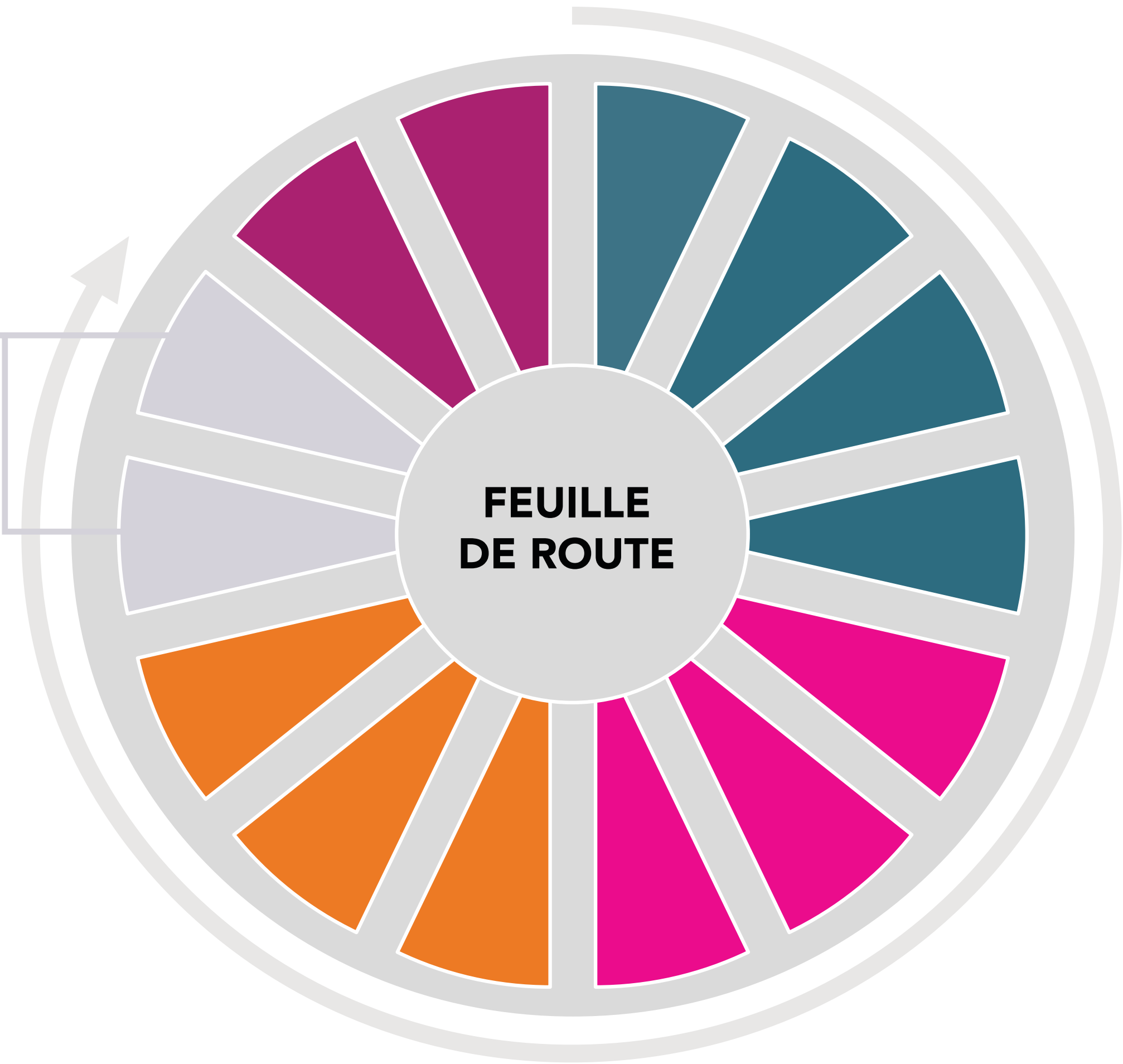
RISQUE & CONFORMITÉ

REDEVABILITÉ

Processus et capacités permettant d'évaluer comment nous changeons pour nous adapter et éviter des conséquences imprévues.

RISQUE

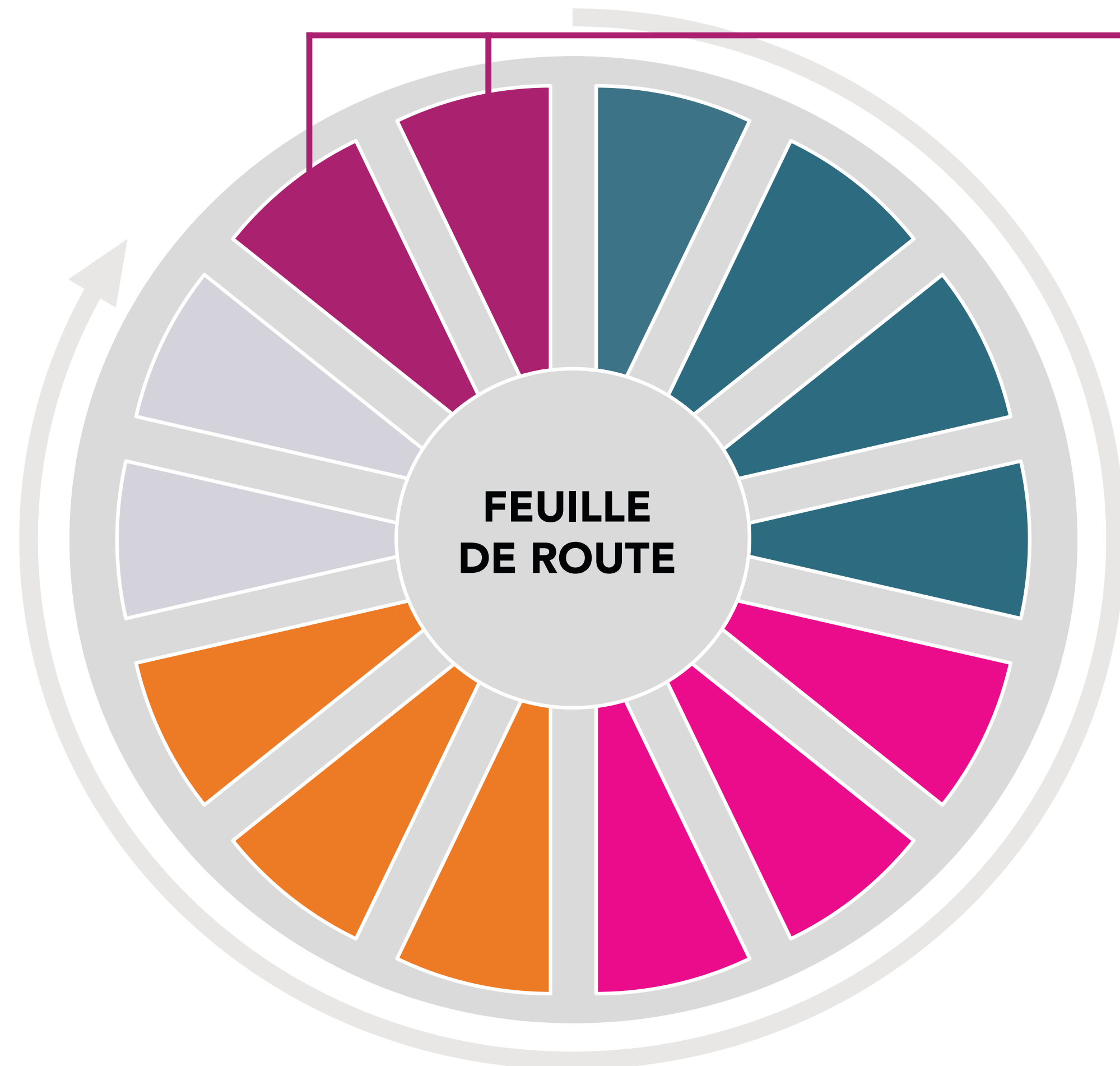
Comment les risques sont gérés et atténués au sein de l'organisation et avec les partenaires.



SYSTÈMES ET PROGRAMMES

... c'est ainsi que le travail technique d'une organisation est entrepris.

Les programmes et systèmes d'une organisation sont essentiels pour instaurer la confiance et accroître la participation et l'appropriation parmi le personnel et les partenaires.



SYSTÈMES & PROGRAMMES

PROGRAMMES

Comment les programmes et les projets sont conçus et mis en œuvre de manière équitable.

SYSTÈMES

La façon dont la technologie et les systèmes sont conçus pour soutenir les résultats du DDL.

GUIDE DE DISCUSSION SUR LA FEUILLE DE ROUTE OPERATIONNELLE

Le groupe de travail sur les Feuilles de route s'est rendu compte très tôt que son travail consistait à élaborer un processus, reconnaissant que le processus sera finalement différent pour chaque organisation. En rédigeant une série de questions à l'intention des dirigeants, le groupe visait à guider un ensemble commun de discussions, même si chaque groupe d'acteurs aboutira inévitablement à des réponses différentes.

Le guide de discussion sur la feuille de route opérationnelle guidera les individus, les équipes et les dirigeants tout au long du processus de transformation en cinq étapes. Il n'existe pas de bonne manière d'utiliser cet outil destiné à faciliter le dialogue et à encourager la réflexion et l'introspection*.

Voici quelques suggestions pour vous aider à utiliser cet outil :

- Concentrez-vous sur un ensemble de questions pour mener une analyse approfondie d'un domaine opérationnel.
- Utiliser le cadre pour renforcer les décisions et la création de plans opérationnels pour une initiative spécifique. Par exemple, lors de la mise à jour de votre approche de partenariat, quel sera l'impact sur les personnes et la culture, les finances et les risques ? Comment pouvez-vous tirer parti de l'initiative pour accroître l'équité, la résilience et la redevabilité dans les autres domaines, même de manière marginale ?
- Utilisez le cadre de la feuille de route opérationnelle pour connecter et intégrer les conversations disparates existantes.
- Utiliser le processus de transformation en 5 étapes et les questions d'orientation pour élaborer une feuille de route complète pour votre organisation.

**Notez : Bien que le travail reflété dans l'ensemble de connaissances TIME ait été co-crée par des professionnels des ONGI de la SDSR, les idées, les leçons apprises et les cadres sont largement applicables dans toutes les organisations de développement.*

Téléchargez le
**Guide de
Discussion sur la
Feuille de Route
Opérationnelle**

CE QUE VOUS POUVEZ FAIRE

PARTICULIERS

Soyez un champion interne d'un changement délibéré, holistique, équitable, résilient et redevable.

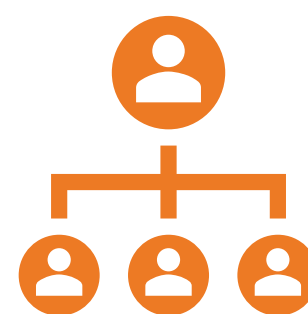
Utilisez le guide de discussion sur la feuille de route opérationnelle pour générer et guider les conversations importantes.



ORGANISATIONS

Engagez-vous dans l'introspection, la réflexion et l'action vers des méthodes de travail plus équitables et dirigées localement.

Pendant les processus de changement, engagez-vous de manière significative avec de multiples perspectives au sein de votre organisation et avec vos partenaires.



BAILLEURS

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

Financer les efforts des ONGI et des OSC pour transformer leurs opérations afin qu'elles soient plus équitables, résilientes et responsables.



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](#).