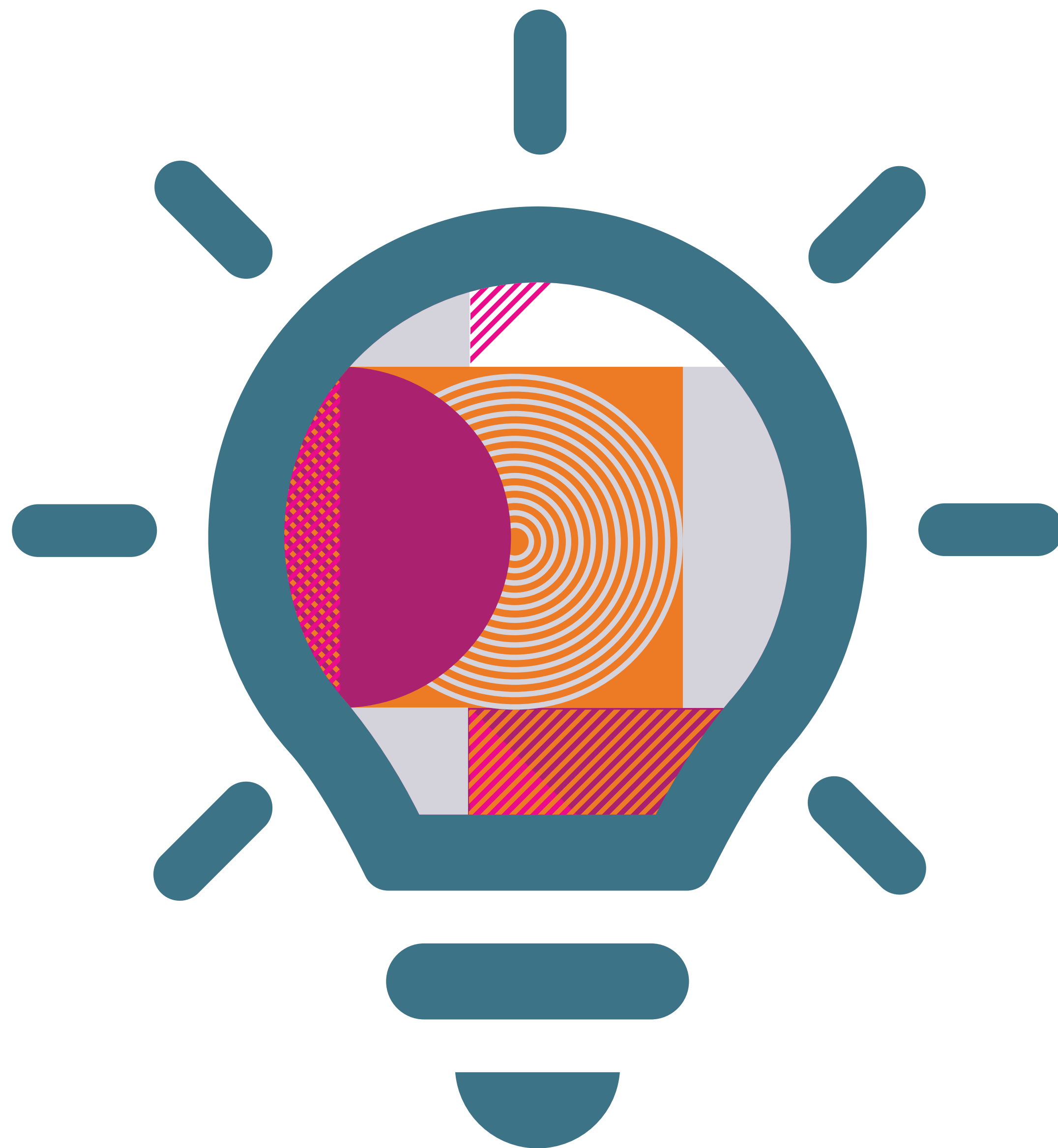




PARTIE 3 : VISION ET RÔLES

RÉIMAGINER L'ONGI

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 SDR (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 SDR 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 SDR

En réponse, en 2023, 18 ONGI de la SDR 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

Pendant six mois, les PDG et les dirigeants se sont réunis pour répondre sur la question suivante : « à quoi ressemblera l'avenir des ONGI de la SDSR ? »

L'objectif était de définir une vision commune sur la manière dont les ONGI de la SDSR pourraient fonctionner dans l'écosystème changeant d'aujourd'hui. Cela comprenait un alignement sur les rôles que les ONGI devraient jouer dans un secteur de la santé mondiale repensée, plus équitable, plus résiliente et plus responsable.

Le groupe :

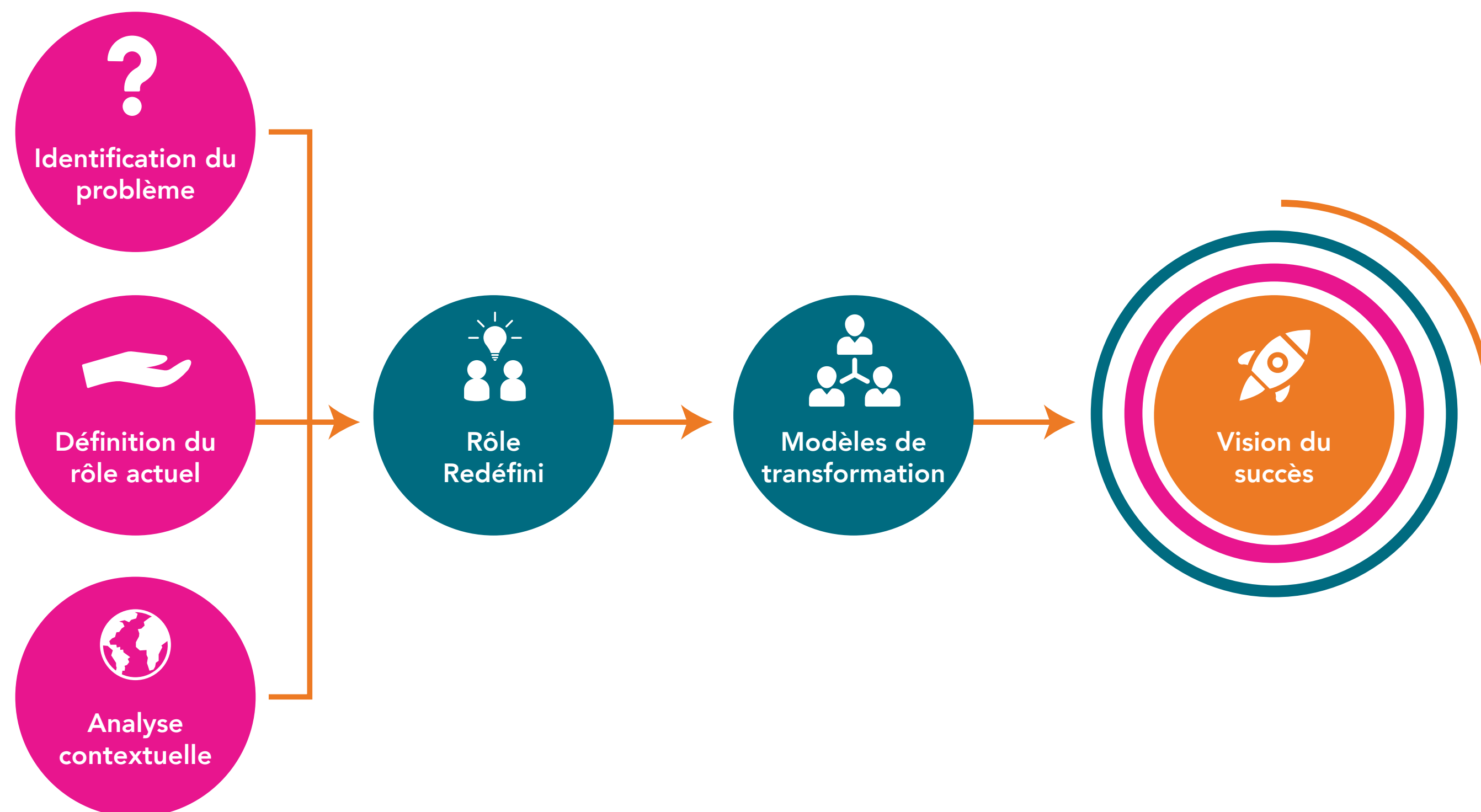
1. A acquis une compréhension du contexte actuel en :

- Tenant compte des conditions politiques, économiques, sociales et environnementales dans lesquelles les acteurs du développement opèrent qui auront un impact sur le futur écosystème de développement.
- Identifier 8 rôles dans lesquels les ONGI ont traditionnellement apporté de la valeur ajoutée.

2. A imaginé une vision du futur dans 10 ans, qui a servi de guide pour envisager des scénarios et des décisions.

3. A exploré les voies à suivre, notamment les rôles réinventés et les modèles de transformation organisationnelle.

Notez : Réinventer les rôles et les méthodes de travail dans un écosystème de développement en constante évolution est un processus continu et itératif. Ce document reflète le travail d'un groupe de travail engagé qui s'est réuni de mai à novembre 2023 et sert de point de départ à l'introspection, à la discussion et à l'action en partenariat avec les acteurs de l'espace SDSR.



Avoir une compréhension claire des organisations écosystémiques actuelles aide les dirigeants à prévoir l'avenir et identifier les domaines de transformation. Dans le groupe de travail de la Vision, les PDG et dirigeants des ONGI ont dressé un tableau de leur environnement opérationnel actuel et de leur position au sein de celui-ci en menant une analyse contextuelle et en décrivant leur rôle actuel dans l'écosystème global des SDSR.

Nous savons quel est le problème

De nombreuses ONGI individuelles évaluent déjà leur stratégie et leur pertinence par rapport à l'environnement externe, mais nous devons également passer par un processus d'évaluation rigoureux au niveau sectoriel.

Nous connaissons notre rôle et notre valeur actuels dans l'écosystème

Présentement les ONGI :

- Servent de connecteurs essentiels, en créant des ponts entre les acteurs et les zones géographiques
- Mobilisent des ressources pour elles-mêmes et pour le secteur, en attirant des ressources dans notre domaine
- Sont des générateurs et des partageurs de preuves, de données et de recherches qui améliorent les programmes
- Fournissent des services et des produits de santé
- Renforcent les capacités des organisations locales, des prestataires des services de santé et des approches programmatiques
- Font le plaidoyer aux niveaux mondial, national, étatique et local
- Mettent en œuvre des projets et des programmes
- Agissent comme intermédiaire d'argent et de risque entre les bailleurs de fonds et les organisations locales

Nous pouvons prédire les changements dans notre environnement

POLITIQUE : Les ressources sont et continueront d'être redirigées vers des problèmes émergents (réfugiés, climat, guerre). Les tensions dans le secteur de la santé mondiale vont augmenter en raison de ressources concurrentes. Les puissances montantes feront passer le monde d'un système unipolaire à un système multipolaire, avec une montée de l'autoritarisme, de la polarisation et de la division, et un affaiblissement des démocraties partout dans le monde.

SOCIALE : Influence grandissante des jeunes dans la prise de décision à travers le monde. Plus de culture de responsabilité et de transparence. Aversion accrue à l'idée de travailler avec des partenaires américains/européens/britanniques. Contrecoup et opposition à la politique progressiste continuent de s'accélérer.

ÉCONOMIQUE : Les forces sismiques exercent un pouvoir démesuré sur quoi, qui et comment les choses sont financées. Les fonds diminuent en général, et pour la SDSR en particulier. De plus en plus d'argent est transféré aux institutions locales et l'espace des ONGI se rétrécit. Les bailleurs de fonds ont besoin d'aide avec le volume des bourses. Les pays s'enrichissent.

ENVIRONNEMENTAL : Les facteurs contextuels plus larges comprennent les conflits, le changement climatique, le vieillissement des populations, les schémas migratoires, les pandémies récurrentes, l'éloignement du nord de la planète, l'innovation technologique et la mésinformation/désinformation continue.

Nous savons que nous devons changer

- **Nous avons tous un rôle à jouer et nous devons évoluer ensemble.** Le secteur mondial de la SDSR nécessite de l'unité – entre toutes les parties prenantes – internationales, locales et tout le reste. Nous faisons tous partie d'une communauté mondiale engagée dans une cause commune.
- **Les rôles que jouent actuellement les ONGI continueront d'être nécessaires, mais la nature de qui et de ce qui est fait doit muter.** Les ONGI de la SDSR jouent un rôle essentiel dans le paysage global de la SDSR et, même si nous devons faire davantage pour transférer le pouvoir et l'appropriation, nous devons également nous assurer qu'il continue d'exister un écosystème de SDSR sain, inclusif et robuste. En collaboration avec les partenaires locaux, nous devons définir les voies permettant de transférer avec succès le leadership, les rôles et les responsabilités afin que nous soyons préparés pour un avenir durable.
- **Un changement progressif, avec le temps, peut devenir un changement transformationnel.** Ce à quoi nous ressemblons aujourd'hui n'est pas ce à quoi nous devrions ressembler dans cinq ans, puis à nouveau dans dix ans. Nous devons être agiles et adaptatifs pour faire face à un monde en constante mutation.
- **Les ONGI devront transformer leurs modèles opérationnels et leurs structures organisationnelles actuelles.** Cela peut impliquer de changer d'orientation, de redimensionner nos opérations, de former de nouvelles alliances stratégiques, de les consolider ou de mettre fin à des programmes.
- **La transformation ne peut se produire que lorsque les personnes et les organisations changent, et que les paradigmes de pouvoir ont été remis en question à tous les niveaux.** Même si l'introspection des ONGI était nécessaire pour en arriver là, nous devons désormais soutenir une véritable conversion mondiale sur la meilleure façon de faciliter la transformation à l'échelle du secteur.

UNE VISION DU FUTUR

Les organisations ne seront pas en mesure d’agir pour l’avenir si elles n’ont pas une vision claire de ce qui est possible et de la direction qu’elles prennent.

À cette fin, le groupe de travail Visions s’est lancé dans un exercice de vision, imaginant à quoi il aimerait que le secteur ressemble à l’avenir. Bien que cette vision de l’avenir soit purement hypothétique, le processus de sa création a fait ressortir des thèmes, des valeurs et des scénarios qui ont contribué à éclairer les discussions et les décisions tout au long des sessions restantes du groupe de travail.

Vision idéale du futur sur 10 ans

Les silos qui ont longtemps défini la santé et le développement n’existent plus. Seules les solutions interconnectées visant à relever des défis interconnectés – notamment la santé sexuelle et reproductive, l’égalité des sexes et la justice climatique – sont promues. La mentalité de rareté et la dichotomie « soit/ou » sont supplantées par une vision de l’abondance et du « les deux et ». La communauté – et non la concurrence – s’empresse. Aucune organisation ne peut tout être ou tout faire. La coalition et l’entraide sous-tendent la fourniture de solutions interconnectées.

L’expertise locale et la prise de décision de proximité, associées à une connectivité et une portée mondiale, stimulent le développement et accélèrent l’impact à la fois à l’intérieur et au-delà des frontières. Les acteurs de l’écosystème sont de taille et de ressources adéquates. Les réseaux transnationaux qui relient les organisations locales dans chaque région constituent l’épine dorsale d’une défense mondiale durable contre les forces conjointes qui portent atteinte à l’égalité des sexes et aux SDSDR partout

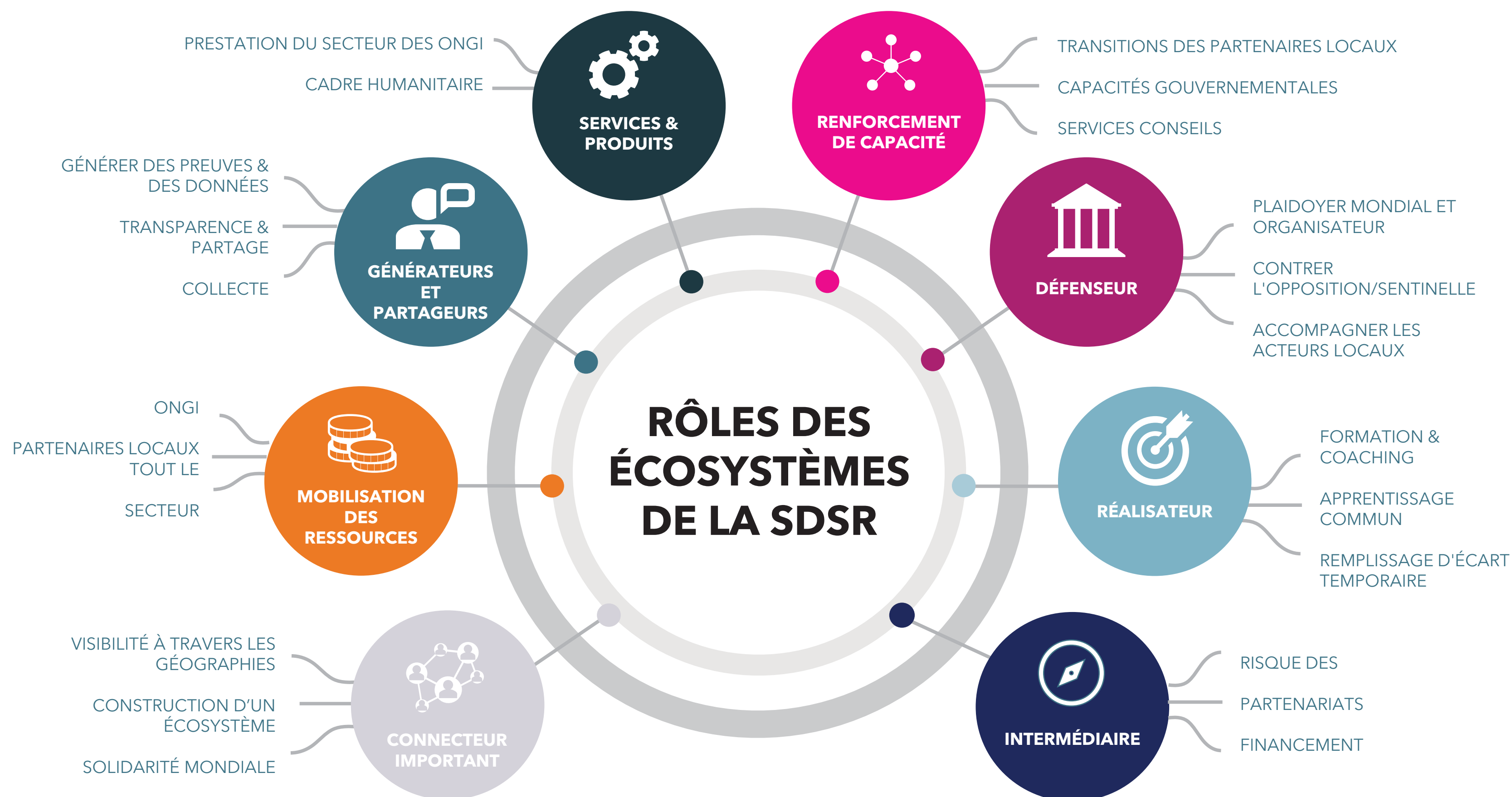
dans le monde. Les systèmes de santé et sociaux ont donné la priorité aux voix, aux préoccupations et aux besoins de ceux qui sont traditionnellement exclus du pouvoir, estimant qu’un système qui fonctionne pour eux a plus de chances de fonctionner pour tout le monde.

Les investissements conjoints dans les solutions technologiques et les communautés locales ont réparé les réseaux sociaux et rétabli la confiance brisée entre les personnes, les processus et les systèmes, les jeunes prenant les devants.

Les règles d’impact sont supérieures à la marque ou à la bureaucratie. La transformation est le résultat du changement des personnes/organisations, et pas que le changement, les paradigmes de pouvoir ont aussi été remis en question à tous les niveaux.

Un secteur réformé est un monde finalement refait.

LES RÔLES



Notez : Avant une séance du groupe de travail, la ressource [Les neuf rôles que les intermédiaires peuvent jouer dans la coopération internationale](#) par Peace Direct a été partagée comme document de référence. Nous comprenons qu'il existe des chevauchements entre les neuf rôles présentés ici et reconnaissons qu'il existe certaines différences dans le contexte de la SDSR, telles que représentées dans le cadre ci-dessus.

Ces huit rôles représentent des éléments clés de l'écosystème de la SDSR qui sont nécessaires pour avoir un impact à l'échelle du secteur. Actuellement, leur accomplissement dépend souvent des organisations internationales, mais ces rôles peuvent de plus en plus être transférés et partagés avec des acteurs locaux pour accroître l'impact et construire une communauté plus forte.

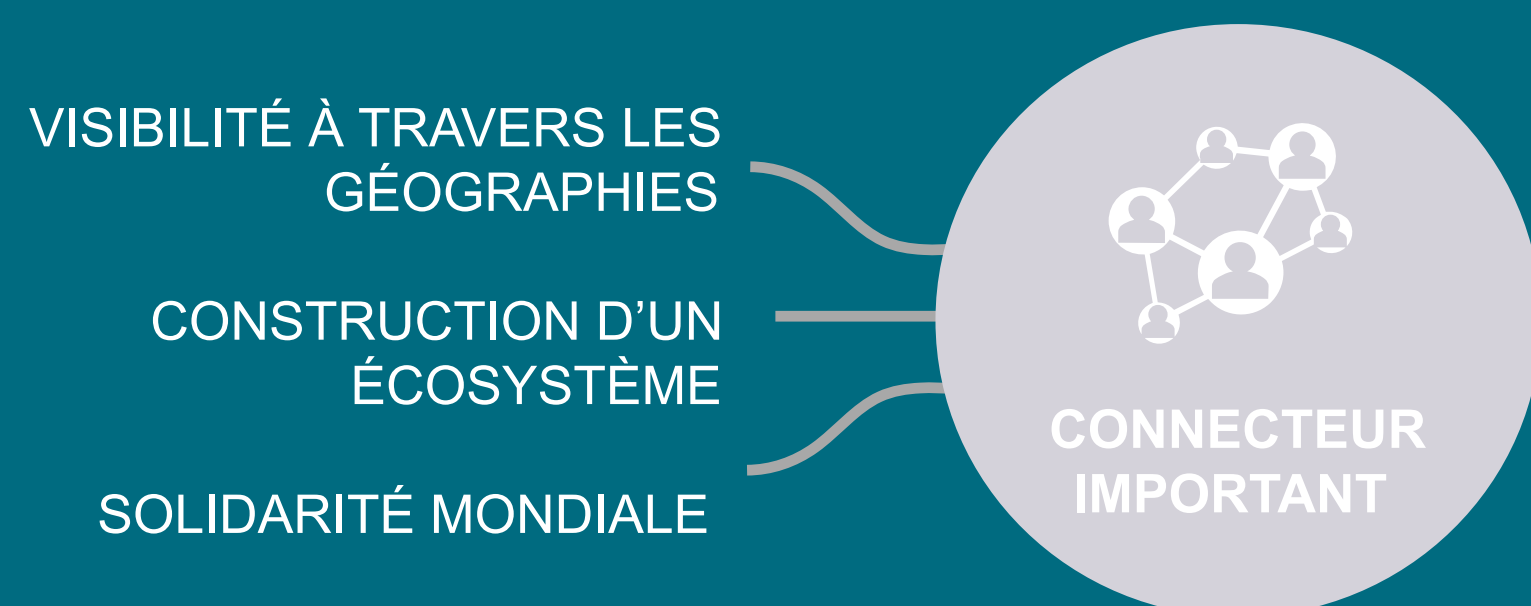
L'avenir nécessite un écosystème plus agile qui fonctionne comme un seul – où les rôles peuvent être remplis par l'acteur et l'organisation les plus appropriés dans chaque contexte. Cela signifie que les ONGI et les OSC doivent trouver des moyens nouveaux et innovants de travailler ensemble qui sont de plus en plus agiles. Les rôles peuvent et doivent s'adapter au fil du temps, de nouveaux rôles peuvent émerger et la contribution des ONGI peut encore diminuer ou augmenter à mesure que l'environnement change. Cependant, il est essentiel que les ONGI répondent aux contextes et aux besoins locaux et placent les partenaires locaux au premier plan autant que possible, en fournissant un soutien là où ils le peuvent et en respectant les principes de développement équitable pour améliorer les résultats en matière de SDSR.

FUTURS RÔLES DES ONGI DANS LA SDSR

En réponse à l'évolution rapide du paysage mondial de la santé et du développement et à la poussée vers un développement piloté au niveau local, les dirigeants des ONGI de la SDSR ont identifié huit rôles clés qui continueront d'être essentiels à l'écosystème global de la SDSR. Ces rôles évolueront au fil du temps, les ONGI devenant de plus en plus pertinentes dans certains domaines, mais de moins en moins dans d'autres – laissant la place aux acteurs locaux à mesure que le financement bascule vers des organisations basées dans des zones géographiques d'impact.

Rôle	Pertinence de l'ONGI	Qu'est-ce qui va changer ?
Connecteur essentiel	Pertinence accrue	Le mouvement mondial de la SDSR devra être renforcé, avec des acteurs locaux plus informés porteurs de programmes. Le rôle des ONGI sera plus réparti et multidirectionnel, éliminant les barrières artificielles entre les zones géographiques et entre les acteurs.
Intermédiaire	Pertinence accrue	En ce qui concerne les ressources financières, la tolérance limitée au risque continuera d'être une préoccupation pour les principaux bailleurs. Les ONGI continueront probablement à jouer un rôle essentiel dans le partage des risques, mais elles doivent fonder ce rôle sur des partenariats équitables qui placent les acteurs locaux au premier plan.
Mobilisateur de ressources	Pertinence continue	Les priorités de développement croissantes et concurrentes et la pression pour obtenir davantage de ressources nationales nécessiteront que tous les acteurs adoptent une approche plus coordonnée de la mobilisation des ressources au près des bailleurs et au niveau national.
Renforcement des capacités	Pertinence continue	La demande et le besoin de renforcement des capacités diminueront à mesure que les domaines techniques des organisations seront renforcés. Les ONGI peuvent continuer à fournir un soutien consultatif pour aider les partenaires locaux à assurer une transition réussie et une durabilité sur le long terme dans des domaines comme la gouvernance, les systèmes financiers et le MLE.
Défenseur	Pertinence continue	Les écosystèmes aux niveaux mondial, régional et national seront renforcés par un ensemble d'acteurs plus diversifiés, mieux à même d'atteindre les décideurs clés. Les ONGI continueront de jouer un rôle dans les zones géographiques des bailleurs, en contribuant à la construction d'un mouvement mondial et en répondant à l'opposition mondiale.
Générateur & partageur	Pertinence réduite	La capacité des pays à partager des données sera améliorée grâce à la numérisation des systèmes de santé, avec des données appartenant aux pays, partagées de manière plus transparente et collectées au niveau local par les acteurs locaux. Les ONGI continueront à jouer un rôle dans la collecte générale, mais la collecte et l'analyse des données seront menées au niveau local.
Fournisseur de produits & services	Pertinence réduite	La capacité des pays et des régions en matière de prestation de services continuera d'augmenter, limitant ainsi le besoin des ONGI dans de nombreux contextes. Cependant, les ONGI continueront à jouer un rôle clé dans l'innovation et le déploiement de nouveaux produits et services, y compris les progrès biomédicaux, et la fourniture directe de services et de produits par les ONGI restera stable dans les contextes humanitaires et dans les pays qui ont besoin d'un filet de sécurité.
Mise en œuvre	Pertinence réduite	Les pays et les acteurs locaux seront davantage désireux d'accroître leur rôle dans la direction, la conception et la mise en œuvre des programmes. La mise en œuvre incombera aux acteurs locaux, les ONGI jouant uniquement des rôles techniques très ciblés à la demande des partenaires locaux.

CONNECTEUR IMPORTANT



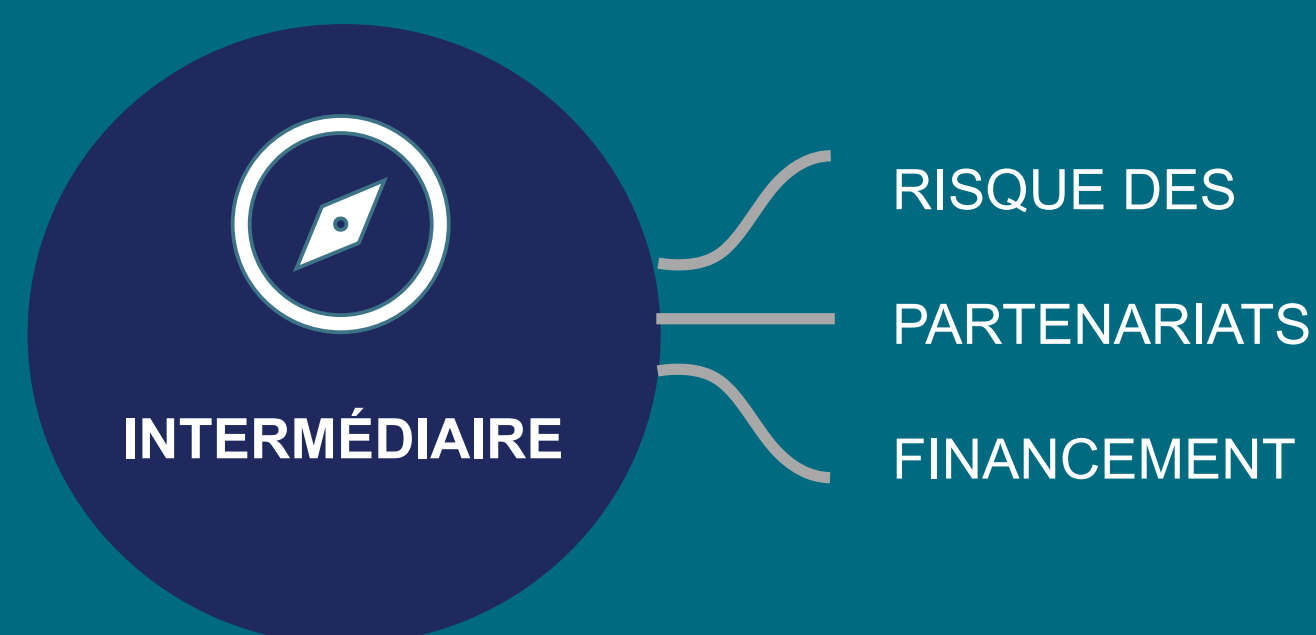
**PERTINENCE
ACCRUE**

Les rôles de connecteur constitueront toujours une fonction essentielle dans l'écosystème de la SDSR au sens large. La fragmentation au sein du secteur de la SDSR, ainsi que le développement mondial dans son ensemble, mettent en évidence la nécessité pour les organisations de trouver des moyens de briser les silos, de faire entendre les voix locales et de coordonner les acteurs.

Depuis longtemps les ONGI servent de passerelles entre les zones géographiques, en créant des écosystèmes essentiels pour soutenir les résultats des programmes et en créant un environnement propice à la solidarité mondiale. Ce rôle, cependant, a souvent été centralisé entre les mains d'une poignée d'organisations – qu'il s'agisse d'organisations ayant une grande couverture géographique, d'agences des Nations Unies ou d'organismes mondiaux.

Dans un monde futur caractérisé par une interconnectivité accrue et une reconnaissance de la valeur apportée par toutes les parties prenantes, les organisations du monde entier joueront un rôle de connecteur, de manière multidirectionnelle. Le modèle des ONGI (avec des travaux et des connexions en cours dans de nombreuses zones géographiques et domaines problématiques) est conçu pour être un connecteur, et c'est un rôle que les ONGI pourraient continuer à développer, notamment à mesure que l'écosystème plus large se développe à l'échelle mondiale. Cela implique de créer des opportunités de réunions dirigées localement qui permettent une action collective, une réflexion et un échange à plusieurs niveaux (local, régional et mondial).

INTERMÉDIAIRE

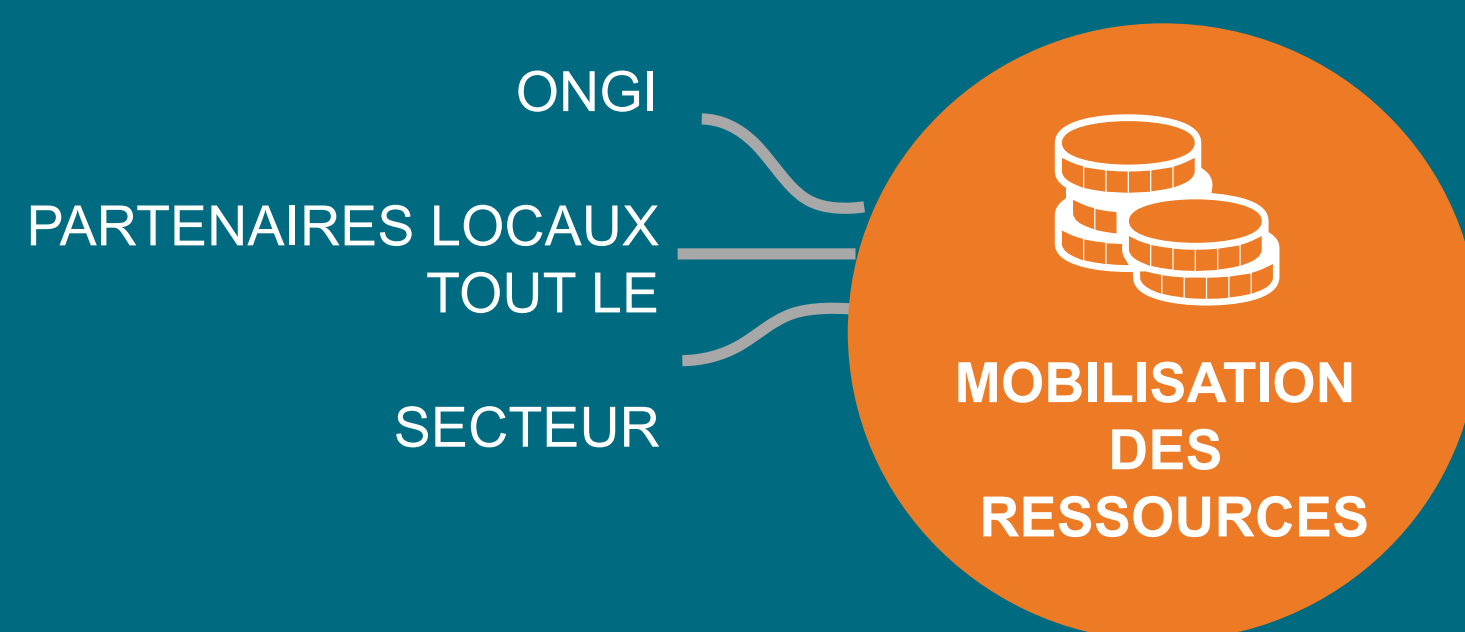


À mesure que se poursuit l'évolution vers un développement davantage piloté au niveau local, le rôle de l'intermédiaire est susceptible de s'accroître à court et moyen terme. Dans le passé, les ONGI ont servi d'intermédiaire en matière de financement et de programme auprès des partenaires pour réduire et/ou atténuer le risque potentiel perçu de la part du bailleur. Les partenariats étaient souvent transactionnels et axés sur l'atteinte de résultats spécifiques définis par des acteurs extérieurs. Les ONGI étaient chargées de rendre compte des exigences très lourdes des bailleurs et les flux de financement vers les entités locales étaient limités.

Les rôles de mise en œuvre sont déjà entrain d'être transférés aux partenaires locaux et cela se poursuivra. Le rôle des ONGI en tant qu'agent fiduciaire ou gestionnaire de fonds continuera probablement, en particulier jusqu'à ce que les bailleurs aient moins d'aversion au risque, mais il est prévu que ce rôle évolue également au fil du temps à mesure que le financement direct augmente.

Entre temps, les ONGI continueront de jouer un rôle dans l'atténuation des risques, en aidant à traduire et à répondre aux demandes complexes des bailleurs, et en conseillant ces derniers sur la manière de simplifier les exigences des systèmes pour mieux répondre aux besoins des acteurs locaux. Tout cela doit toutefois se fonder sur une approche plus délibérée de partenariats équitables entre les ONGI et les OSC afin de garantir que les acteurs locaux soient aux commandes, engagés de manière significative et soutenus de façon adéquate par des ressources importantes à long terme.

MOBILISATION DE RESSOURCES



**PERTINENCE
CONTINUE**

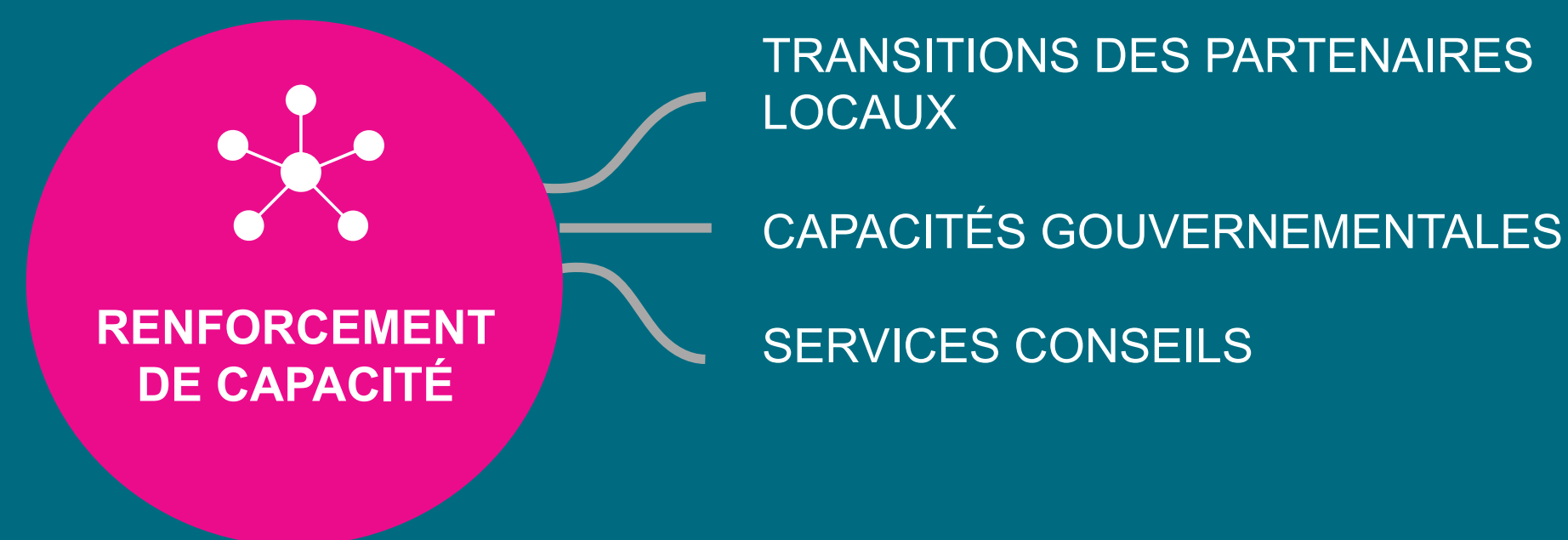
Les efforts de mobilisation de ressources relèvent traditionnellement des ONGI, axés sur l'augmentation des engagements des bailleurs et du financement de la SDR en général, ainsi que sur des interventions spécifiques et éprouvées, telles que la planification familiale. Les ONGI dans les zones géographiques des bailleurs occupent une position unique auprès des gouvernements donateurs et peuvent s'engager directement en tant que constituants, tout en contribuant à façonner la politique étrangère qui a un impact sur l'environnement globalement favorable.

De plus en plus, la mobilisation des ressources doit se faire au niveau local, en raison de la décentralisation accrue des bailleurs vers des subventions bilatérales, mais aussi pour accroître les ressources nationales provenant des secteurs public, privé et philanthropique dans des contextes locaux.

Les ONGI devraient continuer à lever des fonds et à générer un engagement auprès des bailleurs, tout en transférant leurs connaissances et leur expertise aux entités locales pour améliorer leur capacité à diversifier les sources de financement pour la SDR.

La mobilisation des ressources est une compétence qui a été perfectionnée au fil des décennies. Dans un monde futur où le financement mondial de la santé est de plus en plus rare, les ONGI devraient également tirer parti de leur expertise pour plaider en faveur de ressources destinées à des solutions intégrées et transversales. En outre, les ONGI présentes dans les pays riches en ressources ont un rôle à jouer dans l'orientation des ressources mondiales pour l'atteinte des objectifs.

RENFORCEMENT DE CAPACITÉ



**PERTINENCE
CONTINUE**

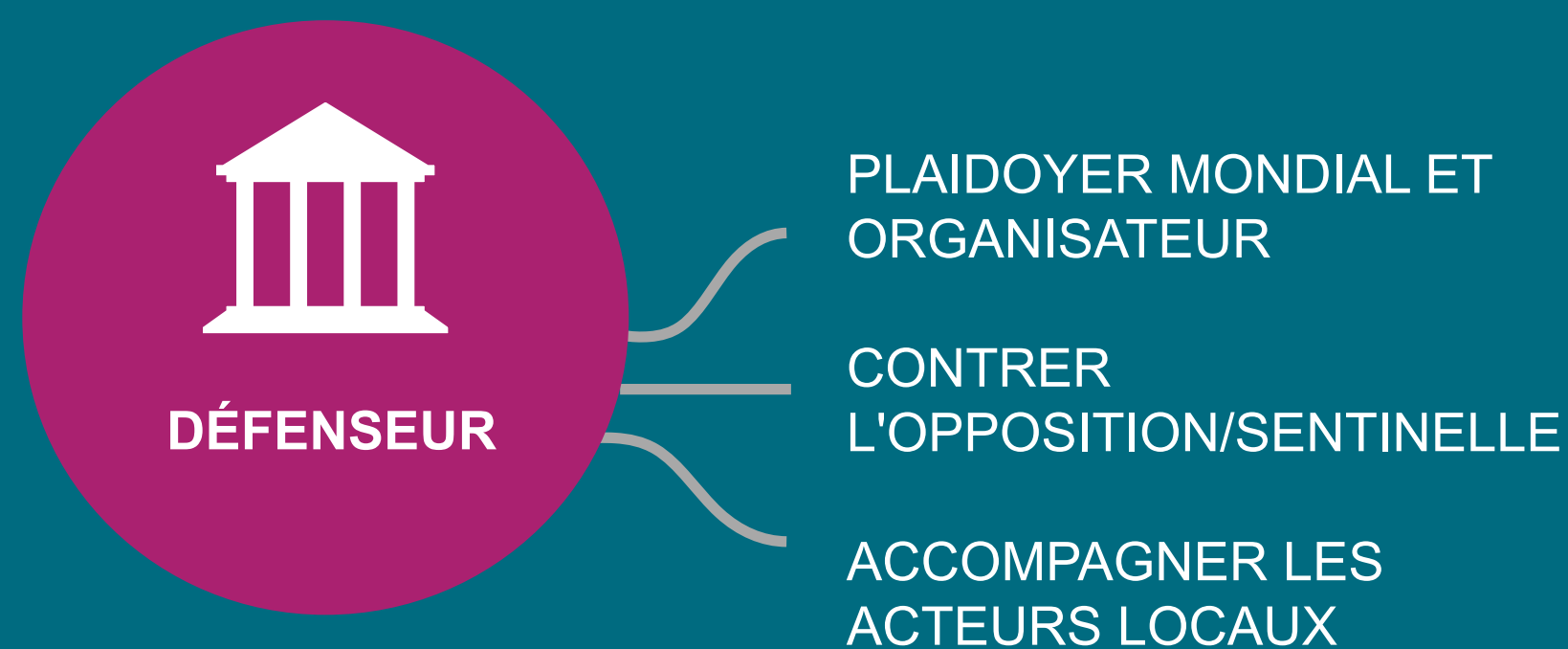
Alors qu'il est de plus en plus reconnu que l'action du bureau pays a été minée par des croyances et des pratiques bien ancrées des bailleurs et des ONGI internationales concernant les capacités locales, un changement de mentalité critique est nécessaire dans l'ensemble de l'écosystème de la SDSR pour transférer de manière significative le pouvoir vers les organisations locales.

Les ONGI jouent depuis longtemps un rôle dans la fourniture d'une assistance technique aux gouvernements et à d'autres entités locales, à travers laquelle les organisations internationales apportent une assistance ciblée aux partenaires ayant une capacité particulière ou un déficit de formation. Parfois, cette approche a affaibli le leadership des pays, les acteurs internationaux pilotant les programmes, concevant et mettant en œuvre des programmes et évaluant les résultats avec une contribution limitée des partenaires locaux.

Les efforts de renforcement des capacités continueront d'être nécessaires – mais la « capacité » doit être considérée comme bidirectionnelle et le pouvoir de décider de ce que signifie la capacité et de définir qui la possède doit également être réévalué. En outre, les efforts de renforcement des capacités doivent être basés sur une durabilité à long terme qui renforce une appropriation locale accrue à tous les niveaux, et les ONGI doivent modifier leurs structures, leurs approches et leurs ressources pour s'aligner sur une vision définie localement.

Avec le temps, le rôle de renforcement des capacités des organisations et des gouvernements locaux sera transféré aux organisations locales et régionales pour avoir un plus grand impact. En bref, les efforts de renforcement devront passer du renforcement des compétences techniques à court terme au renforcement des capacités organisationnelles et des écosystèmes à long terme.

DÉFENSEUR



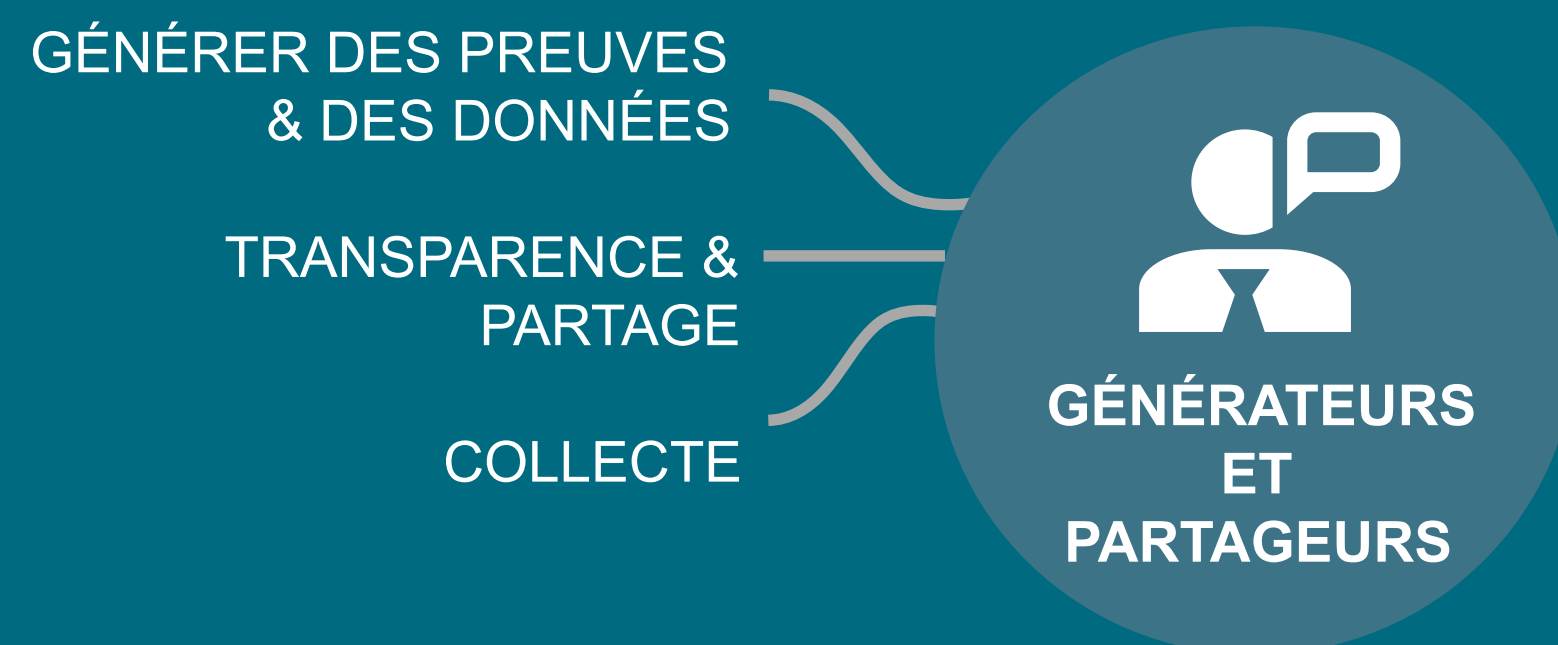
**PERTINENCE
CONTINUE**

Le plaidoyer est un rôle requis à tous les niveaux, du niveau infranational au niveau mondial. Cela nécessite également une coordination à tous ces niveaux pour garantir que des messages forts et alignés soient transmis au décideur qui convient par la voix qui convient. Cela signifie que nous avons tous un rôle à jouer dans l'élaboration et la mise en œuvre de campagnes de plaidoyer fortes.

Sur le plan historique, les programmes de plaidoyer ont souvent été élaborés et exécutés sous la direction d'organisations internationales, servant de rassembleur mondial et garantissant que la SDSR reste pertinente pour les acteurs mondiaux à travers des campagnes mondiales. Beaucoup ont également mis en place des opérations de plaidoyer dans des pays qui ont favorisé des interventions fondées sur des preuves, ainsi que les priorités des bailleurs. Faisant parfois office de diplomate ou de sentinelle, les ONGI ont également joué un rôle important dans la transparence et la responsabilité et ont souvent été considérées comme une voix/un partenaire honorable pour les gouvernements.

À l'avenir, les organisations locales plaideront de plus en plus auprès des gouvernements locaux sur les questions locales et devraient utiliser les priorités locales pour déterminer l'agenda mondial. Les organisations internationales continueront à jouer un rôle de défenseur auprès des organisations bilatérales et multilatérales où elles sont implantées, répondant à l'opposition mondiale, apportant un soutien aux entités locales et servant de sentinelle dans les pays où l'espace civique se rétrécit. À l'avenir, les ONGI doivent continuer à accorder une place considérable aux partenaires locaux – en élevant et en amplifiant les voix des acteurs locaux et en s'engageant dans des plateformes au sein et entre les zones géographiques en tant que partenaire égal.

GÉNÉRATEUR ET PARTAGEUR



**PERTINENCE
RÉDUITE**

La production et l'utilisation de données probantes sont essentielles à la manière dont nous abordons les problèmes mondiaux. L'expertise peut être trouvée partout dans le monde et le partage des leçons apprises et des connaissances permet de faire progresser notre secteur.

Les ONGI jouent depuis longtemps un rôle dans la production, la traduction, le partage et l'apprentissage de données probantes. Cependant, ce rôle a souvent été contrôlé par des organisations internationales qui ont défini et piloté la conception des études, la collecte de données et la diffusion à travers le monde, notamment en déterminant à quoi ressemble le « succès » et en jouant un rôle de premier plan dans l'évaluation des programmes.

À l'avenir, le rôle des ONGI en tant que générateurs diminuera, de sorte que l'expertise locale concevra et dirigera le processus de recherche. Au lieu de cela, les ONGI peuvent tirer parti de l'espace unique qu'elles occupent en tant qu'entités à large portée et, dans certains cas, en tant qu'intermédiaire de confiance entre les gouvernements et la société civile, pour partager des informations et des connaissances entre les pays et soutenir les acteurs locaux. En outre, les ONGI devraient se concentrer sur la recherche de solutions interconnectées qui autrement pourraient passer inaperçues.

SERVICES & PRODUITS

PRESTATION DU SECTEUR
DES ONGI

CADRE HUMANITAIRE



**PERTINENCE
RÉDUITE**

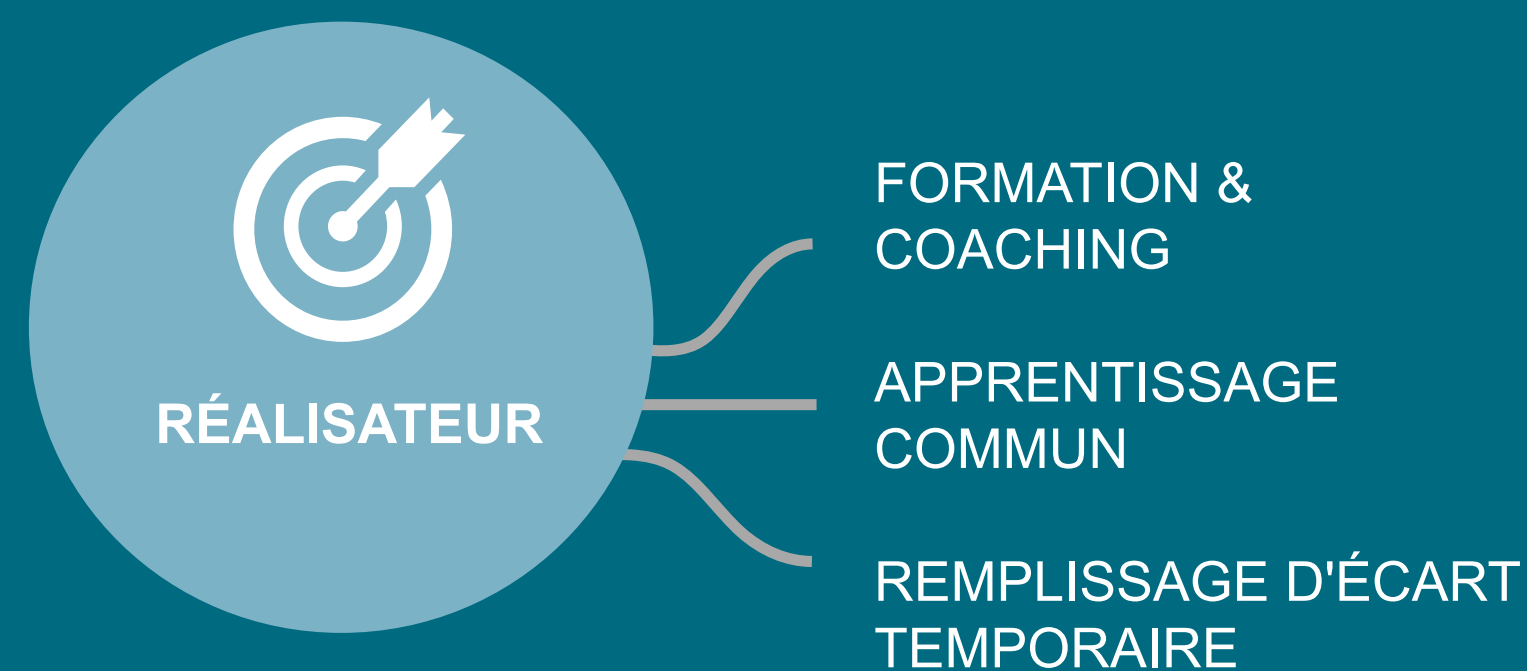
La prestation de services et l'accès aux produits dans les secteurs public, privé et à but non lucratif sont essentiels à la manière dont les individus accèdent aux services de la SDSR.

Dans le passé, des systèmes parallèles ont été créés pour répondre à des problèmes de santé spécifiques plutôt que d'adopter une approche plus intégrée, et les systèmes de santé publique ont parfois été contournés. Les ONGI ont souvent dirigé des programmes de renforcement des systèmes de santé aux côtés des gouvernements, qui ont été transférés au fil du temps, et les acteurs locaux ont souvent été placés dans des rôles de sous-traitance avec peu de contrôle ou de contribution au-delà des livrables spécifiques du programme.

À l'avenir, la fourniture de produits et services de la SDSR sera de plus en plus proche et dirigée localement, mieux intégrée dans les systèmes de soins de santé primaires et de plus en plus portée par les entrepreneurs et le secteur privé. Le rôle des ONGI en tant que responsable technique diminuera, laissant la place à un rôle plus solidaire des partenaires locaux en répondant aux besoins et aux souhaits des acteurs locaux.

Certaines ONGI continueront à diriger l'approche commerciale et sociale de l'entreprise et, là où des défis existent – comme dans les contextes humanitaires – joueront un rôle essentiel pour combler les lacunes, là où elles sont souvent dans une position unique pour gérer un grand nombre de risques.

RÉALISATEUR



**PERTINENCE
RÉDUITE**

La mise en œuvre directe des programmes des bailleurs se poursuivra dans le cadre plus large du paysage de la santé et du développement, mais la structure historique avec une ONGI portant la subvention et sous-traitant à des entités locales pour jouer un rôle subordonné changera avec le temps - avec les entités locales prenant les devant, sous-traitant à des ONGI pour des livrables spécifiques ou pour des besoins très techniques.

Le rôle réinventé de l'exécutant pourrait englober bon nombre d'autres rôles décrits ci-dessus, mais avec l'intention que ces rôles soient temporaires et qu'ils soient fondés sur les principes de partenariats équitables, avec des voix locales en premier plan.

Ici, les ONGI jouent un rôle de soutien avec pour objectif ultime la réussite des partenaires locaux.

À mesure que les organisations locales assument de plus en plus des rôles principaux, les ONGI jouant le rôle de sous-traitants, la nature des partenariats sera un exemple clair de changement de rôle.

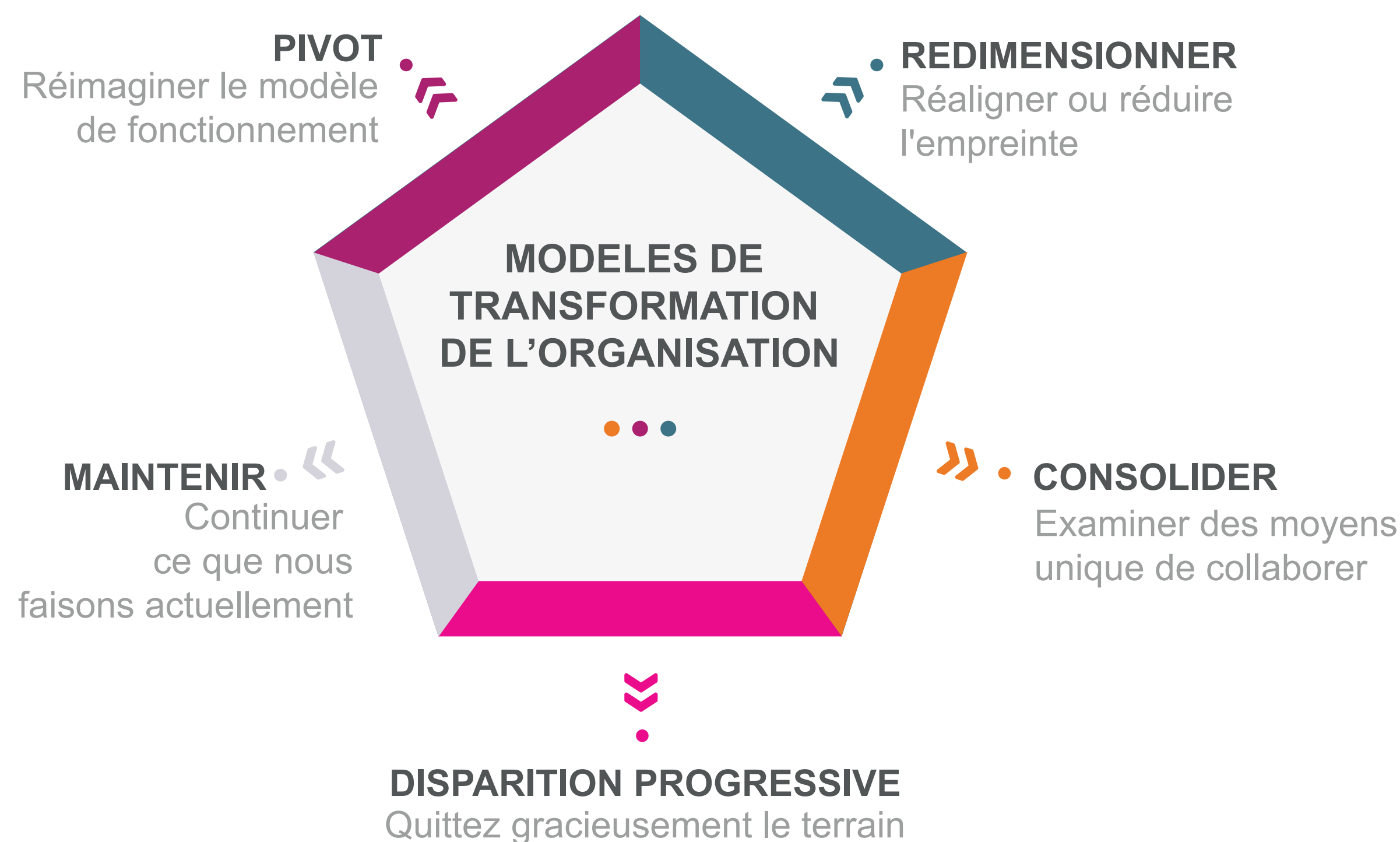
Notamment, dans certains contextes, les ONGI continueront à fonctionner comme un filet de sécurité (environnements humanitaires), car cette fonction sera difficile à localiser au regard des contraintes contextuelles.

PASSER DES PAROLES À L'ACTION

Au cours des discussions du groupe de travail, il est devenu évident que passer des paroles à l'action nécessiterait de véritables changements structurels qui ne peuvent être réalisés en vase clos. Les futurs travaux de TIME exploreront plus en profondeur ce que cela nécessitera. Pour l'instant, voici quelques réflexions naissantes sur ce qui doit changer pour faire du passage des rôles actuels des ONGI aux futurs rôles des ONGI une réalité.

- 1. Changement dans les activités et les structures opérationnelles des ONGI.** Les changements apportés aux rôles des ONGI nécessiteront des changements dans les structures organisationnelles et les modèles de coûts pour soutenir ce passage. Les ONGI devront également être construites pour avoir la flexibilité nécessaire afin de répondre aux contextes et aux besoins de chaque pays. Par exemple, à mesure que les ONGI occupent de plus en plus des rôles secondaires, il faudra des changements correspondants dans l'empreinte organisationnelle, le personnel, etc. pour rester compétitifs. Chaque organisation devra se demander : « Comment pouvons-nous nous organiser pour faire face à ces rôles changeants ? »
- 2. Changements dans la manière dont les travaux sont financés.** Certains des domaines dans lesquels les ONGI apporteront une valeur substantielle et légitime, comme le rôle de connecteurs, d'organiseurs et de mobilisateurs de ressources pour le financement de la SDSR ne sont actuellement pas financés directement.
- 3. Processus de changement alignés avec les OSC, les bailleurs de fonds et les gouvernements.** L'objectif d'un développement dirigé localement doit être de transférer le pouvoir et de reconstruire des systèmes plus sains, et non de déplacer ou de reproduire des dynamiques malsaines entre les mains d'un nouvel ensemble d'acteurs. Pour éviter ce scénario, il doit y avoir un certain niveau d'accord, d'alignement et de coordination entre toutes les principales parties prenantes sur la manière dont le secteur de la SDSR se transforme. Quelques exemples de ce à quoi cela pourrait ressembler :
 - Une augmentation intentionnelle du nombre d'organisations régionales agissant comme intermédiaires de financement et de risque
 - Capacité d'absorption accrue des organisations locales pour dépenser de plus grandes sommes d'argent
 - Des partenariats équitables à long terme

OPTIONS DE TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION



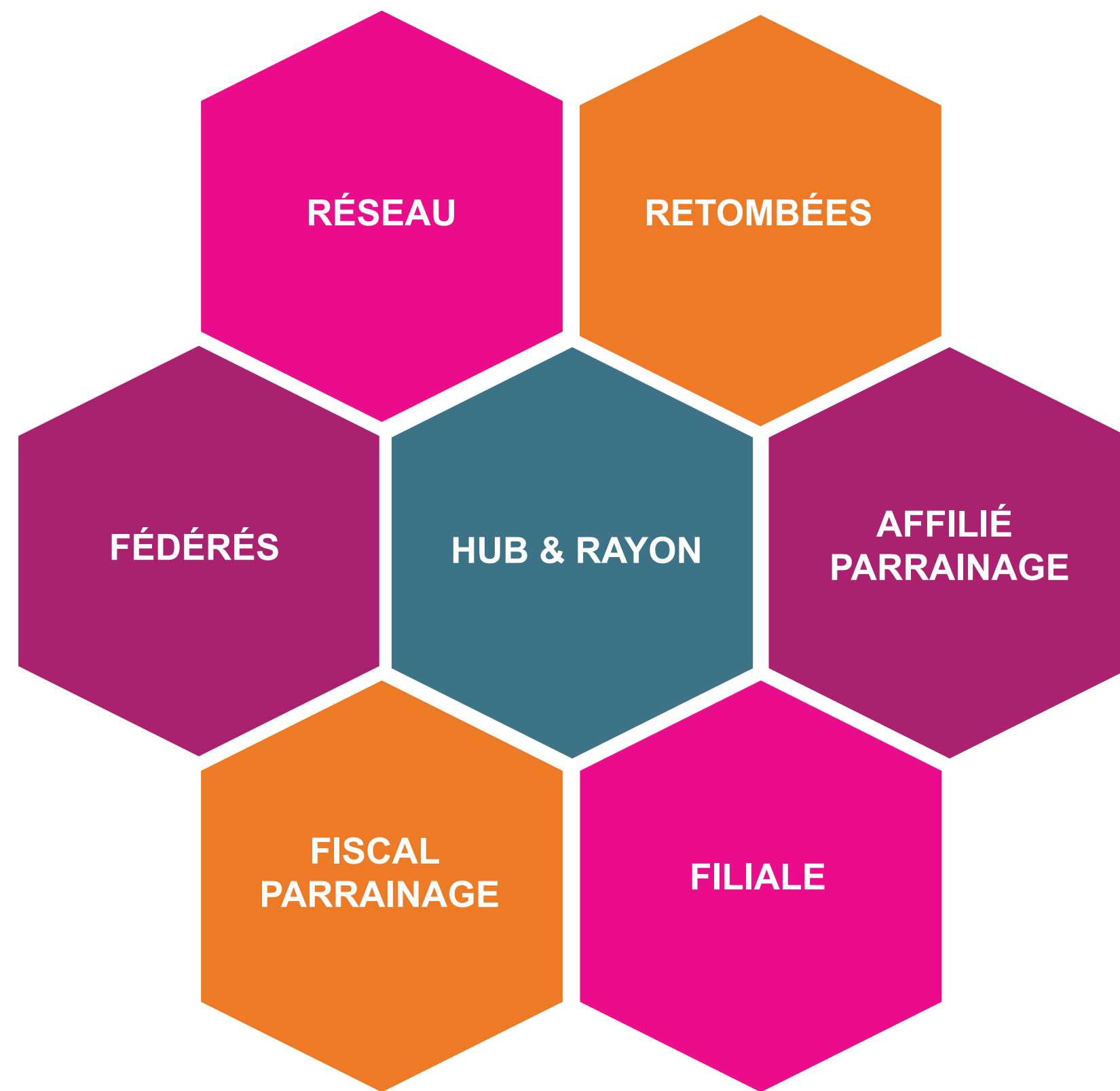
CONSIDÉRATIONS

Les organisations explorent la possibilité de structures opérationnelles alternatives qui peuvent faire progresser les objectifs de développement dirigés localement, tout en promouvant la durabilité à long terme et en promouvant les approches de partenariat équitables locales et avec les ONGI.

Certains de ces changements devront se produire au niveau de chaque organisation, tandis que d'autres pourraient être mieux mis en œuvre par le biais de coentreprises entre ONGI et/ou avec des OSC partenaires (par exemple, des modèles de structure). Ces décisions prises par des organisations individuelles auront des effets à l'échelle du secteur et, si elles ne sont pas prises de manière réfléchie, elles pourraient avoir des conséquences inattendues (par exemple, prolifération des ONGI, concurrence malsaine au sein des pays).

Nous savons que les ONGI seront moins nombreuses, plus petites et plus entièrement axées sur le soutien aux entités locales, en assumant davantage de fonctions consultatives, et que les ONGI devront être capables de s'intégrer dans de multiples domaines pour maintenir leur pertinence. Cela entraînera probablement la nécessité de se concentrer sur **les pivots ou la consolidation**.

PIVOT : MODÈLES OPÉRATIONNELS DE RÉIMAGE

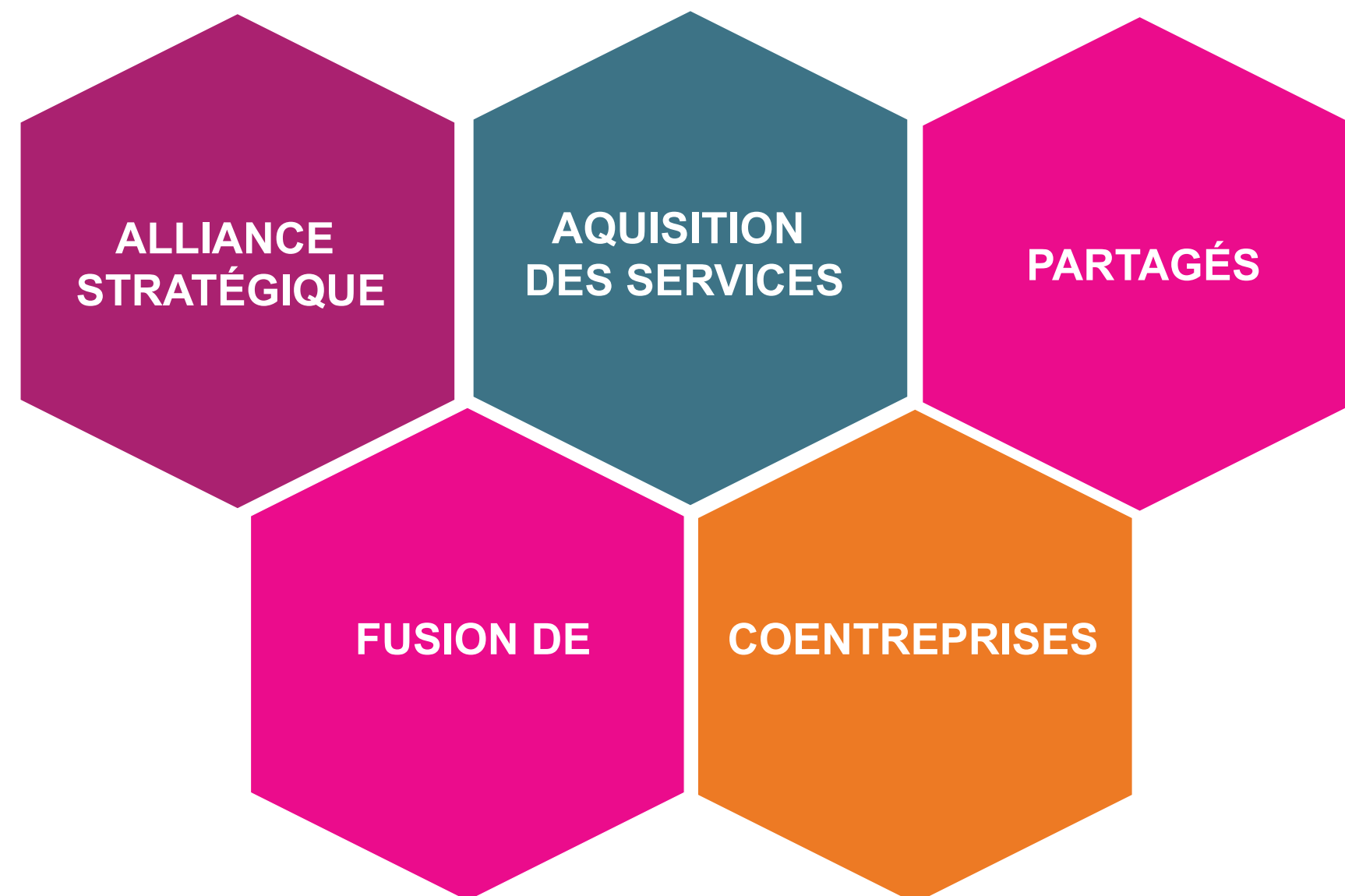


CONSIDÉRATIONS

À mesure que les organisations réinventent leurs rôles et leurs modèles économiques, nombre d'entre elles chercheront à réaligner leurs modèles opérationnels pour les adapter à leurs objectifs.

Chaque structure aura ses propres avantages et contraintes à prendre en compte. Même si d'autres structures et variantes hybrides vont sans aucun doute émerger, ces modèles représentent les options les plus courantes à l'heure actuelle.

CONSOLIDER : MODÈLES DE PARTENARIAT À L'ÉCHELLE DU SECTEUR



CONSIDÉRATIONS

Outre les changements que chaque organisation indépendante pourrait opérer, le secteur doit commencer à envisager des partenariats stratégiques qui renforceraient notre impact, créeraient des gains d'efficacité et répondraient mieux aux besoins de la communauté de la SDSR. De nouveaux modèles pourraient émerger qui alignent les OSC, les ONGI et les bailleurs de fonds de manière innovante, contribuant ainsi à réduire la concurrence malsaine, à répondre aux contractions des ressources, et mieux positionner la SDSR en tant que composante essentielle des programmes mondiaux dans les années à venir.

CE QUE VOUS POUVEZ FAIRE

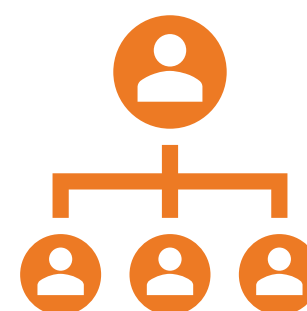
PARTICULIERS

Entamez la conversation sur ce que cela signifie pour votre organisation avec votre équipe ou vos dirigeants.



ORGANISATIONS

Engagez-vous à discuter de votre vision et de votre approche pour opérationnaliser le développement dirigé localement dans l'ensemble de vos opérations dans le monde, notamment avec le personnel et les partenaires pays. Plaidez en faveur des mécanismes de financement plus délibérés et coordonnés.



BAILLEURS

Soutenez et participez à des initiatives sectorielles qui sont réfléchies et délibérées dans leur approche visant à faire progresser le développement dirigé localement.



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](#).