

COMPRENDRE LE PRÉSENT

Guide pour une réflexion collective
en période de transformation

NOUS VIVONS UNE PÉRIODE de profonde transformation de l'écosystème mondial du développement. Les incertitudes autour du financement ont provoqué une réaction en chaîne : les normes établies depuis longtemps disparaissent peu à peu, les rapports de force sont renégociés et les organisations sont contraintes de se transformer ou de fermer leurs portes.

Pour beaucoup, c'est un moment d'instabilité et d'incertitude, mais aussi de possibilités et d'émergence.

Ce guide est à la fois un document de réflexion et un outil pratique. En effet, lorsque davantage de personnes seront en mesure de donner un sens réel à la période complexe que nous traversons actuellement, les organisations seront mieux armées pour construire un meilleur écosystème, plutôt que de simplement survivre.



COMMENT UTILISER CE GUIDE

Les idées présentées ici ne prétendent pas être une vérité universelle. Elles constituent une synthèse de l'intelligence collective, présentée comme un cadre de réflexion et de dialogue sur la manière dont nous interprétons « le présent » : ce qui se passe et pourquoi cela est important. Il s'agit d'un cadre ouvert : utilisez ce qui vous parle, adaptez ce qui vous semble utile et laissez le reste de côté.

- **Observez les tendances** → Prenez du recul et remarquez ce qui change dans l'écosystème afin de guider votre organisation de manière proactive et stratégique.
- **Localisez-vous** → Réfléchissez à votre rôle, à vos capacités et à votre position dans l'écosystème au sens large.
- **Posez des questions et répondez-y** → Utilisez les suggestions fournies pour susciter le dialogue, clarifier les enjeux et éclairer les choix proactifs et stratégiques sur la manière de naviguer dans un environnement opérationnel en pleine mutation.

COMMENT CE GUIDE A ÉTÉ CRÉÉ

Ce guide a été créé par le groupe de travail TIME, une initiative menée par Humentum et regroupant des personnes aux perspectives et compétences diverses, notamment des acteurs du changement dans le secteur, des ONG internationales spécialisées dans la santé et les droits sexuels et reproductifs (DSR), et des organisations de la société civile (OSC) kényanes actives dans le domaine des DSR. Pendant trois mois, les participants au groupe de travail TIME ont engagé un dialogue structuré, une réflexion et une exploration de scénarios.

Deux questions ont été posées aux participants de chaque groupe de travail :

1. *À quoi ressemble cette période pour les personnes que j'aide ?*
2. *Comment ce moment est-il perçu par moi-même et par mes collègues ?*

Grâce à leurs observations, nous avons mis en évidence des tendances communes à tous les individus, à toutes les organisations et à l'ensemble de l'écosystème du secteur.



**Des organisations
sous pression**



**Au niveau des
systèmes bilan**



**Un secteur à la
croisée des chemins**

CE QUI SE PASSE ACTUELLEMENT ET POURQUOI C'EST IMPORTANT

À quoi ressemble ce moment ?

Au fil de dizaines de conversations, une histoire commune a commencé à émerger. Une histoire dans laquelle le secteur du développement mondial se trouve à la croisée des chemins.

À commencer par la fragmentation, voire dans certains cas la suppression totale des financements, les normes et structures traditionnelles disparaissent plus rapidement qu'elles ne peuvent être remplacées par de nouvelles. L'espace civique est menacé, les mouvements de défense des droits étant confrontés à la désinformation, à la délégitimation et à l'hostilité.

En conséquence, les organisations sont contraintes de se mettre en mode survie. Face au retrait des donateurs, les ressources diminuent, les restructurations et les fermetures se multiplient. La pression pour « faire plus avec moins » s'intensifie. Des données récentes¹ montrent :

62%

des organisations à but
non lucratif ont moins
de six mois de réserves.

54%

envisagent une une
restructuration ou
une fusion.

33%

ont déjà fermé des
bureaux ou risquent
de le faire.

Et pourtant, au milieu de cet effondrement, des étincelles d'innovation et de réinvention émergent, mais la fragmentation est importante et la cohérence reste fragile.

POURQUOI C'EST IMPORTANT

Ces changements soulignent à la fois l'urgence et la possibilité d'une transformation. Sans intention, l'effondrement risque de reproduire les anciennes dynamiques sous de nouvelles formes.

¹<https://www.globalaidfreeze.com/>



Chagrin et trahison



Un contexte urgent et stimulant



Les deux vérités coexistent et façonnent la manière dont le changement est vécu

Comment se *présente* la situation actuelle ?

Ce moment semble chaotique, profondément injuste et émotionnellement épuisant. C'est un véritable moment de vérité. Les individus pleurent la perte de leurs moyens de subsistance, de leur identité et de leur héritage. Pour beaucoup, la vie personnelle et la vie professionnelle sont étroitement liées, ce qui rend le bouleversement encore plus déstabilisant.

Des émotions contradictoires coexistent : découragement et détermination, pessimisme et optimisme prudent.

« Nous sommes toujours dans une dynamique de « pouvoir sur » : ce sont les donateurs et les grandes ONG internationales qui décident des conditions. Il est essentiel de passer à une dynamique de « pouvoir pour » et de « pouvoir avec » pour parvenir à véritable transform. »

« On dirait que la COVID recommence : la pression, la confusion, l'épuisement. »

« Nous sommes tirés vers l'arrière en même temps que nous sommes tirés vers l'avant. »

« Nous voyons partir des talents précieux, les plus brillants d'entre nous. »

« C'est comme si on nous tirait le tapis sous nos pieds. »

POURQUOI C'EST IMPORTANT

Le changement n'est pas seulement institutionnel, il est profondément personnel. Les réalités émotionnelles façonnent la manière dont les gens se comportent, s'adaptent et soutiennent l'action collective.

« Mon organisation est une plante qui a pris racine dans un sol empoisonné. Ce sol ne peut pas simplement être purifié. »

COMMENT DONNER UN SENS À TOUT CELA ?

LA RÉSILIENCE COMME RÉGÉNÉRATION

L'un des prismes les plus importants que nous avons utilisés pour interpréter ce moment est celui de la résilience, non pas comme un rebond, mais comme une régénération. Il s'agit d'abandonner les structures obsolètes, d'investir dans des réseaux invisibles de confiance et de se réancrer dans des valeurs communes. Certaines institutions ne survivront pas. D'autres, parfois négligées ou sous-estimées, pourraient prospérer sous un nouveau jour.

Le sol est empoisonné

Nous vivons un moment charnière où notre écosystème est mis à l'épreuve. Trop souvent, la résilience est décrite comme la capacité à encaisser les chocs et à rester inchangé. Mais la véritable résilience ne consiste pas à revenir à ce qui était : elle relève de la régénération.

À l'image d'une forêt après une tempête, notre secteur a subi des chocs brutaux : licenciements, fin de programmes, fermetures, rupture des réseaux de confiance. Pour beaucoup, le sol lui-même semble empoisonné. Les hypothèses et les structures qui sous-tendaient notre système ne favorisent plus la croissance.

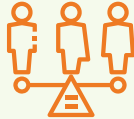
Ce que la nature nous enseigne

Et pourtant, la résilience nous enseigne que la reprise ne signifie pas le retour à l'ancien état. Après l'éruption du mont Saint Helens en 1980, les scientifiques ont supposé que la région serait une zone morte pendant des décennies. Mais en quelques semaines, la vie est réapparue : non pas la même, mais une nouvelle configuration de croissance. Les oiseaux ont dispersé des graines. Les vers et les gaufres ont creusé des tunnels, régénérant tranquillement le sol. La nature n'a pas restauré l'ancienne version de la forêt, elle en a fait pousser une nouvelle.

Après une perturbation, toutes les parties d'une forêt ne se rétablissent pas. Certaines espèces ne reviennent pas. Mais d'autres, parfois celles que nous n'avions pas remarquées ou appréciées, prospèrent dans la lumière qui leur est soudainement accessible. C'est le paradoxe de notre époque : une perte profonde côtoie des possibilités radicales.

Leçons pour notre secteur

Que pouvons-nous tirer de ce type de régénération ?



Diversité et équilibre des rôles.

Les écosystèmes résilients reposent sur un large éventail d'acteurs : aucun ne porte seul tout le poids. Dans notre secteur, cela signifie faire place aux perturbateurs, aux bâtisseurs, aux tisseurs et aux soutiens discrets. Tout n'a pas besoin de croître, mais chacun a un rôle essentiel à jouer.



Des noyaux solides et des racines communes.

Les arbres stockent les nutriments et les partagent avec leurs voisins pendant les périodes difficiles. De même, les organisations résilientes investissent dans leurs opérations, leurs relations et leur culture, et pas seulement dans leurs programmes. Elles s'appuient sur des valeurs vécues qui résistent au stress, sur des sources de financement équilibrées et sur des dirigeants capables d'affronter l'incertitude sans perdre le cap.



Des réseaux souterrains sains.

Dans une forêt, des réseaux fongiques invisibles transportent les nutriments et les informations entre les espèces. Dans notre secteur, ces réseaux sont souvent faits de relations informelles, d'espaces de confiance et de soutiens discrets qui rendent la collaboration et l'adaptation possibles. Ces espaces méritent d'être protégés et nourris, autant que les structures visibles en surface.



Le temps est relatif.

Dans tout écosystème, il existe une tension entre l'urgence et le temps long. Le cycle de vie d'une fleur se compte en saisons ; celui d'une forêt, en siècles. De même, les systèmes et les personnes n'évoluent pas au même rythme. Ce qui semble long à l'échelle d'une carrière n'est qu'un instant dans le cycle de vie du système dont nous faisons partie. Nous devons être conscients de l'ensemble du système, et pas seulement de notre rôle individuel dans celui-ci.

APPLICATION DE LA MÉTAPHORE DE LA FORÊT : LA RÉSILIENCE À TOUS LES NIVEAUX



DES FORÊTS RÉSILIENTES

Vibrantes et parfois chaotiques, avec un ensemble diversifié et équilibré d'acteurs, qui ont tous un rôle à jouer.

Elles regorgent d'arbres qui dépendent les uns des autres pour prospérer et grandir.

Elles investissent dans des noyaux solides et des réserves pour traverser les périodes difficiles.

Elles possèdent de riches réseaux de communication souterrains ; systèmes racinaires et fongiques qui coopèrent à l'abri des regards pour transmettre l'information nécessaire à l'adaptation.



DES PERSONNES RÉSILIENTES

Elles cultivent un ensemble diversifié et équilibré de compétences et expériences transférables.

Elles développent une forte estime d'elles-mêmes, pratiquent des soins personnels radicaux et renforcent leur intelligence émotionnelle.

Profondément connectées à leurs communautés, elles investissent dans les relations.

Elles s'appuient sur des réseaux parallèles d'apprentissage qui fournissent des commentaires, du soutien et des connaissances.



ORGANISATIONS RÉSILIENTES

Investissent dans la diversité des expériences, des perspectives et des compétences, et sont équilibrées en termes de rôles et de ressources.

Elles renforcent leurs opérations, leur culture et leurs valeurs communes.

Leurs sources de financement et calendriers équilibrés leur assurent des bases stables, tandis qu'elles s'appuient sur la créativité pour traverser les crises.

Elles hébergent des systèmes parallèles et des relations informelles qui jouent un rôle crucial dans le retour d'information, le soutien, la communication et l'adaptation.



ÉCOSYSTÈMES RÉSILIENTS

Ils acceptent la diversité et la complémentarité des rôles indispensables qui existent, unis par des valeurs et des objectifs communs.

Ils investissent dans des partenariats de confiance, la collaboration et les communautés de pratique.

Leurs principes fondamentaux et leurs espaces de rassemblement favorisent une circulation saine des idées et des ressources.

Les liens entre réseaux favorisent une circulation fluide des idées et des informations.

La résilience ne consiste pas à simplement rebondir, mais à se réancrer. Elle implique de réinvestir dans la diversité des rôles, des valeurs communes, des réseaux souterrains de confiance et dans la capacité de régénération de notre écosystème. Pourquoi est-ce important ? Parce que si nous continuons à reconstruire selon les anciennes méthodes, nous risquons de recréer la même fragilité qui nous a menés là où nous en sommes aujourd'hui. Mais si nous apprenons à nous régénérer, nous pouvons utiliser cette crise pour cultiver un écosystème plus équitable et plus durable, capable de s'adapter et de prospérer dans n'importe quel scénario futur.

COMMENT DONNER UN SENS À TOUT CELA ?

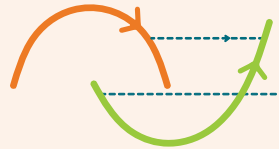
AUTRES PERSPECTIVES : QUATRE CADRES

Il n'existe pas de « carte » unique pour cette période. Pour nous orienter, nous avons utilisé un ensemble de cadres comme des lentilles qui nous aident à voir plus clairement les modèles et les choix :



Trois horizons

Voir simultanément la réalité d'aujourd'hui, ce qui émerge et ce qui pourrait être possible.



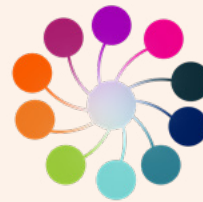
Deux boucles

Comprendre les rôles qui se chevauchent lors des transitions de paradigme : stabilisateurs, accompagnateurs de transition, pionniers, passeurs, bâtisseurs de ponts.



Panarchie et écocycle

Reconnaître les cycles de changement interconnectés à tous les niveaux et trouver des leviers pour la régénération.



Carte de l'écosystème du changement social

Nommer les divers rôles et l'interdépendance : nous n'avons pas à tout faire nous-mêmes, nous avons besoin les uns des autres.

POURQUOI C'EST IMPORTANT

Sans clarté, le secteur risque de se replier sur sa survie et de recréer une situation de fragilité. Lorsque nous prenons le temps de réfléchir à la situation, nous pouvons agir avec courage et cohérence, afin de façonner un avenir plus équitable, plus durable et plus vivant.

OUTIL COMPLÉMENTAIRE : QUESTIONS À POSER

Utilisez ces questions pour mettre en relation vos idées et vos actions, pour vous-même, votre organisation et le secteur dans son ensemble.

Téléchargez cette fiche de travail où vous pouvez inscrire vos réponses.

Pour les particuliers

- Comment je perçois et ressens ce moment ?
- Dans quels domaines est-ce que je me sens actuellement dépassé dans ma compréhension de ce qui se passe en ce moment ? Où est-ce que je bloque ?
- Qu'est-ce qui m'a interpellé dans ce guide ? Quels sont les points qui me semblent désormais plus clairs ?
- Comment est-ce que je veux me présenter en ce moment de transformation ?

Pour les organisations

- Comment notre organisation se positionne-t-elle dans le cadre de ces changements majeurs ?
- Quelles hypothèses concernant le pouvoir, les partenariats ou le financement nous tenons-nous fermement et lesquelles doivent être réexaminées ?
- Sommes-nous en train de mettre en place une transformation lente et émergente ou sommes-nous en train de nous diriger vers une disruption rapide et réactive ?
- Comment soutenons-nous nos collaborateurs alors qu'ils traversent cette période d'incertitude ?

QUESTIONS QUE NOUS NOUS POSONS AU SUJET DU CHANGEMENT À L'ÉCHELLE DU SECTEUR

Ce sont là les grandes questions auxquelles sont confrontés les leaders d'opinion et les acteurs du changement. Bien qu'il n'y ait pas de « bonnes » réponses, nous vous encourageons, vous et votre équipe, à vous pencher sur ces questions lorsque vous réfléchissez à l'impact que vos actions d'aujourd'hui auront sur l'écosystème global de demain.

- ❓ Qu'est-ce qui mérite d'être conservé, et qu'est-ce qui doit être composté pour nourrir la suite ?
- ❓ L'écosystème est-il capable d'une véritable transformation ? Qu'est-ce qui la rendrait possible ?
- ❓ Comment garantir que l'expérimentation soit générative plutôt qu'extractive ?
- ❓ À quoi ressemble une croissance lente et émergente plutôt qu'une disruption rapide ? Qui la financera ?
- ❓ Les mouvements émergeant et les réformes organisationnelles peuvent-ils rester suffisamment cohérents pour influencer les systèmes ? Allons-nous évoluer de manière stratégique ou nous fracturer sous la pression ?
- ❓ Comment savoir si les nouveaux systèmes sont légitimes et profondément ancrés, et non simplement les anciens systèmes revêtus d'un nouveau langage ?
- ❓ De quel type de leadership et de collaboration avons-nous besoin pour faire face à cette situation ?





À PROPOS DE HUMENTUM

Humentum accompagne les organisations à but non lucratif dans la mise en place d'une gestion efficace et durable. Avec plus de 300 formations, une plateforme d'adhésion axée sur les solutions et une solide expérience en conseil (notamment en financement, gouvernance, conformité, gestion des risques, leadership et stratégie), Humentum a aidé des milliers d'ONG, d'organisations à but non lucratif et de bailleurs de fonds à renforcer leur résilience et durabilité partout dans le monde.



À PROPOS DE TIME

TIME (Transforming Institutional Models for Equity) est une initiative collaborative menée par Humentum qui rassemble des ONG internationales, des OSC, des réseaux et des bailleurs de fonds pour explorer et tester ce que la transformation signifie dans la pratique. TIME aide les acteurs du secteur à naviguer entre perturbations et opportunités en créant des espaces de réflexion, d'expérimentation et de co-création d'outils pratiques favorisant la résilience, l'équité et le changement organisationnel. Son apprentissage s'étend à travers les réseaux et les nouveaux contextes, créant des effets d'entraînement dans tout le secteur. Grâce à son approche « **Working Out Loud** », TIME partage ses connaissances en temps réel afin que d'autres puissent les adopter, les adapter et les appliquer.

Pour suivre l'évolution de ce travail et recevoir nos actualités, [inscrivez-vous ici.](#)