

FAÇONNER CE QUI EST EN POSSIBILITÉ :

Explorer les futurs probables,
possibles et souhaitables

Ce document est un outil pratique et un support de réflexion destiné à aider les organisations à but non lucratif, les bailleurs de fonds et les réseaux à traverser la période de transition que connaît actuellement le secteur du développement mondial. Il est conçu pour faciliter la planification stratégique, la mise à l'essai de scénarios et le dialogue à plusieurs niveaux : individuel, organisationnel et systémique.

Le cadre repose sur une réflexion prospective. Au lieu de prédire un seul résultat, il explore trois voies :

- ❶ les futurs **probables**, basés sur les tendances actuelles ;
- ❷ les futurs **possibles**, si les changements émergents se confirment ;
- ❸ et les futurs **souhaitables**, si les principes de justice, d'équité et de responsabilité sont au centre des préoccupations.

L'objectif est de nous faire progresser afin de créer délibérément un système équilibré, responsable et efficace qui offre de meilleurs résultats avec équité et efficacité.



COMMENT UTILISER CET OUTIL

Les idées présentées ici ne constituent pas une prévision ou une prescription fixe, mais une synthèse de l'intelligence collective organisée dans un cadre de réflexion.

La matrice des futurs possibles/probables distille les idées en thèmes récurrents. Il s'agit d'un cadre ouvert : utilisez ce qui vous parle, adaptez ce qui vous est utile et laissez le reste de côté. Son objectif est le suivant :



Vous aider à réfléchir à votre propre rôle et à vos hypothèses.



Tester la résistance des stratégies organisationnelles face à de multiples futurs.



Identifier les leviers d'action collective à travers l'écosystème.



Suscitez des conversations plus approfondies sur l'avenir que nous voulons construire.

COMMENT CELA A ÉTÉ CRÉÉ

Cet outil a été créé par le groupe de travail TIME, une initiative menée par Humentum et réunissant des personnes aux perspectives et compétences diverses, notamment des acteurs du changement dans le secteur, des ONG internationales œuvrant dans le domaine de la santé et des droits sexuels et reproductifs (SDSR) et des organisations de la société civile (OSC) kenyanes actives dans ce domaine. Pendant trois mois, les participants du groupe de travail TIME ont engagé un dialogue structuré, une réflexion et une exploration de scénarios. Le résultat ? La matrice des futurs possibles/probables a émergé comme un moyen d'organiser les thèmes récurrents, les tensions et les possibilités.

APERÇU ET MATRICE DES AVENIRS POSSIBLES/PROBABLES

[Téléchargez la matrice complète ici.](#)

PROMETTEUR / FACILITATEUR

Réforme sectorielle



PROBABLE

- Certaines réformes gagnent du terrain grâce à des changements modestes dans les modèles de financement, les normes de leadership et la collaboration intersectorielle.
- La collaboration s'améliore dans certains domaines, mais reste fragmentée, cloisonnée et inégale.

POSSIBLE

- Le pouvoir commence à se rééquilibrer à mesure que les acteurs locaux, les organisateurs communautaires et les coalitions régionales.
- définissent les programmes, orientent les flux de financement et proposent des solutions.
- Les ONG internationales passent du rôle d'exécutants à celui de facilitateurs, renforçant les systèmes locaux plutôt que de les remplacer.
- Des alliances intersectorielles voient le jour, reliant les mouvements humanitaires, de développement, climatiques et judiciaires autour de valeurs.

Systèmes gouvernementaux et de financement



PROBABLE

- Le financement reste instable, les pressions budgétaires favorisant les priorités à court terme au détriment des engagements à long terme.
- Les coalitions régionales gagnent en visibilité et en puissance, mais restent sous-financées et souvent éclipsées par les programmes menés par les bailleurs de fonds.
- Les stratégies des donateurs commencent à faire référence à la justice et à l'équité, mais l'alignement est partiel et souvent subordonné aux intérêts nationaux.

POSSIBLE

- Les gouvernements s'approprient davantage les programmes, les donateurs passant d'un rôle directif à un rôle de soutien.
- La philanthropie s'aligne sur des stratégies coordonnées à plus long terme qui reflètent les priorités des communautés.
- La Sud-Sud s'étend, les fonds régionaux et les collaborations transfrontalières offrant des alternatives à la domination traditionnelle des donateurs.

Modèles organisationnels



PROBABLE

- Malgré les coupes budgétaires, de nombreuses organisations conservent un noyau de personnel qualifié qui s'adapte grâce à des responsabilités polyvalentes et à la résolution créative des problèmes.

POSSIBLE

- Les modèles d'emploi évoluent vers des équipes distribuées, des arrangements flexibles et une collaboration Sud-Sud, créant ainsi des parcours professionnels plus résilients et diversifiés.

Récits et culture



PROBABLE

- Changements narratifs précoces introduire davantage de langage autour de la décolonisation, équité et de solidarité, bien que les changements sont souvent symboliques plutôt que structurels.

POSSIBLE

- La société civile est largement reconnue comme stratégique, visionnaire et indispensable au changement systémique.

Expérimentation et apprentissage



PROBABLE

- Certaines poches d'innovation démontrent l'existence d'alternatives viables, mais la plupart restent au stade pilote.
- Les processus d'apprentissage sont encore traités comme des projets et sont rarement intégrés dans les pratiques organisationnelles ou systémiques.

POSSIBLE

- L'expérimentation est normalisée dans toutes les organisations en tant que principe, et non plus seulement comme des projets pilotes financés par des donateurs.
- Les réseaux mondiaux d'apprentissage relient les communautés, les praticiens et les chercheurs, accélérant ainsi l'échange de connaissances.

Technologie / IA



PROBABLE

- Les outils d'IA sont de plus en plus utilisés pour gagner en efficacité et mener des campagnes de sensibilisation communautaire, même si leur utilisation reste inégale et largement technocratique.

POSSIBLE

- L'IA améliore l'efficacité, l'analyse des politiques et la gestion des connaissances en temps réel de manière inclusive et responsable.
- Les plateformes numériques élargissent l'accès équitable aux ressources et amplifient les voix traditionnellement exclues du processus décisionnel.

CONTRAIGNANTES / NÉFASTES

Réforme sectorielle



PROBABLE

- Le système se réorganise sans se transformer : même logique, nouvelles étiquettes, peu de redistribution du pouvoir.
- Les mouvements et les organisations restent en mode conversationnel, générant des idées mais obtenant peu de résultats.
- La société civile est contrainte de se mettre en mode survie, ce qui entraîne un épuisement, une réduction des capacités et une « fuite des cerveaux » à mesure que le personnel quitte le secteur.

POSSIBLE

- Le discours sur les réformes se transforme en image de marque permanente, où les termes « localisation » et « décolonisation » deviennent des mots à la mode dans le secteur, déconnectés de la pratique et de l'impact de la transformation organisationnelle.
- Les programmes de réforme concurrents prolifèrent sans coordination, créant incohérence, duplication et lassitude face aux réformes.
- Les ONG internationales se replient sur un mode de survie, réduisant leur présence sur le terrain et vidant de leur substance les partenariats locaux tout en préservant les structures de leurs sièges.

Systèmes gouvernement aux et de financement



PROBABLE

- Le financement des donateurs reste instable, l'austérité entraînant des réductions des investissements à long terme au profit de réponses à court terme aux crises.
- Les intérêts nationaux dominent les stratégies des bailleurs de fonds, renforçant les agendas géopolitiques.

POSSIBLE

- La philanthropie et les entrepreneurs privés dominent les flux de financement, mais de manière fragmentée, à court terme et sans obligation de rendre des comptes, ce qui nuit au changement systémique.
- Le retrait des donateurs s'accélère, le financement étant presque exclusivement lié aux programmes de sécurité nationale et de migration.
- La coopération Sud-Sud se développe, mais se heurte à des problèmes de transparence et d'équité, conduisant à de nouvelles hiérarchies plutôt qu'à une véritable redistribution du pouvoir.

Modèles organisationnels



PROBABLE

- La volatilité du financement entraîne des licenciements, des contrats à court terme et une fuite des cerveaux, en particulier parmi les professionnels en milieu de carrière dans la majorité mondiale.
- Le secteur dépend de plus en plus d'une main-d'œuvre non rémunérée ou sous-payée, ce qui alimente l'épuisement professionnel et les inégalités.

POSSIBLE

- Les ONG internationales s'effondrent ou fusionnent, entraînant des pertes d'emplois massives et l'érosion de la mémoire institutionnelle.
- La « fuite des cerveaux » s'intensifie à mesure que les professionnels quittent le secteur en raison des coupes budgétaires, de la précarité des contrats et de la détérioration de la réputation.
- Les acteurs locaux sont surchargés par les exigences de conformité mais sous-financés, ce qui entraîne une dépendance.

Récits et culture



PROBABLE

- L'opposition est enhardie.
- L'utilisation de termes tels que « localisation » et « décolonisation » ne s'accompagne pas de changements structurels concrets.
- La confiance du public dans les institutions humanitaires s'érode, car les engagements visibles ne se traduisent pas en pratiques significatives.

POSSIBLE

- La régression des droits humains s'accélère, en particulier dans les domaines du genre, de la santé sexuelle et reproductive et des libertés civiques.
- L'espace civique se réduit encore davantage, les restrictions juridiques, la surveillance et le harcèlement réduisant au silence l'activisme local.
- Les écosystèmes médiatiques se polarisent : la mésinformation et la désinformation gagnent du terrain, sapant la confiance.

Expérimentation et apprentissage



PROBABLE

- L'innovation reste extractive, avec de nouvelles approches testées sur les communautés marginalisées, mais sans co-création avec celles-ci.
- Le tokenisme remplace l'expérimentation authentique ; les donateurs et les ONG internationales présentent des « projets pilotes » pour l'apparence plutôt que pour l'apprentissage systémique.
- L'apprentissage est cloisonné au sein des projets et perdu à la fin des cycles de subvention, ce qui empêche la constitution d'un savoir collectif.

POSSIBLE

- L'expérimentation est L'expérimentation devient extractive : les projets pilotes servent davantage la visibilité des donateurs que l'impact local, renforçant les inégalités sous le couvert de l'« innovation ».
- Les cultures d'apprentissage s'érodent, les organisations privilégiant l'apparence au détriment du fond, ce qui engendre des cycles de symbolisme plutôt que de transformation.
- L'aversion au risque se répand : la peur de l'échec empêche de tester ou de développer des alternatives audacieuses.

Technologie / IA



PROBABLE

- Le déploiement de l'IA s'accélère sans mesures de protection adéquates, ce qui conduit à des utilisations abusives et renforce les inégalités.
- La désinformation et les fausses informations se propagent plus rapidement grâce à des outils d'IA non réglementés.
- Les outils numériques restent sous-utilisés, fragmentés entre les organisations et considérés comme des contraintes de conformité, ce qui renforce la bureaucratie au lieu de favoriser l'agilité.

POSSIBLE

- Les outils d'IA sont de plus en plus utilisés à des fins de surveillance, de contrôle et de reporting aux donateurs, souvent sans le consentement de la communauté ni aucune garantie.
- Les campagnes de désinformation, amplifiées par une IA non réglementée, sapent les processus démocratiques et alimentent la méfiance.
- La « fracture numérique » se creuse : les acteurs du Sud sont exclus de la gouvernance de l'IA et des technologies, ce qui renforce les inégalités en matière de connaissances et de pouvoir.

AGIR POUR UN AVENIR MIEUX VALEUR

Comment agir pour aller vers un avenir prometteur, afin de préparer un ou plusieurs systèmes plus justes, équitables, équilibrés, responsables et efficaces ? Comment atténuer les risques d'un avenir néfaste ou contraignant ?

La matrice des futurs possibles/probables montre à la fois les risques et les possibilités. Agir pour un avenir meilleur signifie amplifier les tendances favorables tout en réduisant activement les conditions qui conduisent à des résultats contraignants. Cela nécessite une intention à tous les niveaux, y compris au niveau local, organisationnel et systémique.



VISION D'UN AVENIR PRÉFÉRABLE

- 1 Leadership local et définition des priorités**

Les décisions et les ressources sont gérées par des coalitions locales et régionales, les ONG internationales jouant un rôle de facilitateur plutôt que de substitut. Les scénarios futurs néfastes sont atténués en veillant à ce que les dirigeants locaux aient un pouvoir décisionnel et contrôlent les financements.
- 2 Secteur collaboratif et axé sur l'écosystème**

Les partenariats sont fondés sur des valeurs communes, une écoute attentive et une responsabilité mutuelle. Afin d'éviter la fragmentation, la collaboration est conçue pour relier les mouvements entre les différents enjeux, régions et secteurs.
- 3 Apprentissage continu et adaptation**

L'expérimentation et la réflexion font partie intégrante des pratiques courantes. Les modèles néfastes tels que les projets pilotes extractifs ou symboliques sont évités en mettant l'accent sur la co-création et le partage des résultats.
- 4 Redéfinition des rôles des OING**

Les ONG internationales soutiennent les systèmes de financement, de conformité et de coordination tout en cédant leur pouvoir dans la définition des priorités. Ce changement atténue le risque d'effondrement ou de perte de pertinence des ONG internationales en clarifiant leur valeur ajoutée.
- 5 Équité et transformation narrative**

La société civile est respectée pour son caractère stratégique et visionnaire. Le discours sur la décolonisation et la localisation s'appuie sur des actions concrètes, notamment la transparence des flux financiers, les changements de direction et une inclusion authentique. Cela réduit le risque d'un « branding sans changement ».
- 6 Utilisation stratégique et responsable de l'IA et de la technologie**

Les outils numériques sont utilisés pour renforcer l'efficacité, la responsabilité et l'accès aux connaissances, tandis que des garanties solides empêchent les abus en matière de surveillance, de désinformation ou d'automatisation inéquitable.
- 7 Ressources coordonnées à long terme**

Les donateurs et les organismes philanthropiques s'engagent à réaliser des investissements durables, prévisibles et adaptés aux communautés. Les conséquences néfastes d'un financement fragmentaire et à court terme sont contrées par des fonds communs, des financements flexibles et l'alignement sur des objectifs définis localement.
- 8 Systèmes résilients et connectés**

Les gouvernements, la société civile, le secteur privé et les acteurs internationaux coordonnent leurs efforts plus efficacement. Cela réduit le risque de réformes cloisonnées et renforce la capacité collective à gérer les crises.
- 9 Culture et bien-être au travail**

Les employés sont valorisés non seulement en tant qu'exécutants, mais aussi en tant qu'agents d'apprentissage et de changement. Les cultures organisationnelles accordent la priorité à l'attention, à l'inclusion et à la sécurité psychologique, permettant ainsi aux individus de s'adapter et d'innover sans crainte de l'échec. Cela permet de lutter contre les risques d'épuisement professionnel, de fuite des cerveaux et de dynamique de survie.
- 10 Impliquer l'écosystème au sens large**

Le secteur interagit de manière plus délibérée avec les médias, les politiques et les systèmes connexes (commerce, climat, technologie, finance). En façonnant les discours et en exerçant une influence au-delà du silo de l'aide, le système renforce sa légitimité et sa pertinence, amplifiant ainsi les répercussions sur l'ensemble de la société.

« Lorsque nous travaillons ensemble, nous agrandissons le gâteau, nous ne nous battons pas seulement pour obtenir la même part. »

« La fragmentation est la voie la plus facile, la solidarité demande du travail et de la confiance. »

OUTIL COMPLÉMENTAIRE : UTILISATION DE LA MATRICE DES FUTURS

Téléchargez une fiche de réflexion que vous pouvez modifier.

POUR LES PARTICULIERS

Utilisez cette fiche comme exercice de réflexion personnelle. Prévoyez au moins 15 à 30 minutes.

- Comment mes mentalités et mes hypothèses actuelles reflètent-elles l'avenir probable?
 - Lequel de ces scénarios me semble le plus probable pour mon travail et mon contexte, et pourquoi ?
 - Quelles sont les hypothèses que je fais sur l'avenir et qui pourraient devoir être remises en question ?
- Que devrais-je désapprendre ou adopter pour évoluer vers l'avenir souhaitable ?
 - Comment mes compétences, mes relations ou mon style de leadership devraient-ils évoluer pour prospérer dans un avenir souhaitable ?
- Où vois-je des opportunités pour mon propre leadership et mon influence ?
 - Où vois-je des opportunités d'expérimenter et d'apprendre, même à petite échelle ?
 - Comment est-ce que je contribue à des schémas néfastes (par exemple, le tokenisme, le cloisonnement, l'expérimentation extractive) et que puis-je changer ?

CONSEIL DE PRO : Faites-le avec un collègue de confiance. Il mettra en évidence les angles morts que vous ne voyez peut-être pas vous-même.

POUR LES ORGANISATIONS

Utilisez cet outil dans le cadre de l'élaboration ou de la révision de votre stratégie (par exemple, en complément d'une analyse SWOT, d'une théorie du changement ou d'une analyse des risques). Nous recommandons d'y consacrer une demi-journée en équipe.

- Quelles parties de notre stratégie actuelle partent du principe que le système restera inchangé ?
 - Dans quel(s) quadrant(s) nous voyons-nous opérer le plus souvent ? — et qu'est-ce que cela nous apprend sur notre approche actuelle ?
- Quelles adaptations nous aideront à prospérer dans différents scénarios futurs ?
 - Dans quelle mesure notre stratégie est-elle résiliente si les futurs probables se déroulent d'une manière qui nous contraint ou nous nuit ?
 - Où pouvons-nous réorienter nos ressources, notre pouvoir ou notre prise de décision vers les futurs préférables ?
- Comment pouvons-nous créer un espace d'expérimentation et d'apprentissage sans tomber dans le symbolisme ?
 - Comment nos mentalités, nos incitations et nos pratiques internes favorisent-elles ou entravent-elles l'expérimentation et l'adaptation ?
- Comment trouver un équilibre entre ce qui mérite d'être conservé et ce qui doit changer ?
 - De quelle manière devons-nous redéfinir notre rôle (par exemple, en tant que facilitateurs, connecteurs, défenseurs) pour rester pertinents et influents ?
 - Quels partenariats ou alliances pourraient renforcer notre capacité à façonner des futurs possibles pour en faire des futurs souhaitables ?

CONSEIL DE PRO : Alternez les rôles de facilitation. Ne laissez pas uniquement les cadres supérieurs diriger l'exercice : des perspectives différentes font émerger des hypothèses différentes.

POUR L'ÉCOSYSTÈME / LE SECTEUR

À utiliser dans le cadre de **dialogues multipartites** (ONG internationales, OSC, gouvernements, bailleurs de fonds, médias). Fonctionne mieux dans le cadre d'ateliers avec des groupes de discussion.

- Où voyons-nous les premiers signes d'un avenir possible se dessiner ?
 - Quels schémas systémiques observons-nous se répéter dans les différents quadrants et que révèlent-ils sur les domaines dans lesquels un changement est le plus urgent ?
- Quel rôle les ONG internationales, les gouvernements, les bailleurs de fonds, les communautés locales et les organismes philanthropiques devraient-ils jouer pour faciliter (et non contrôler) le changement ?
 - Comment les choix des gouvernements, des bailleurs de fonds, des ONG internationales et des acteurs locaux interagissent-ils pour renforcer ou perturber les avenir néfastes ?
- Comment renforcer les effets d'entraînement entre les mouvements, les secteurs et les zones géographiques ?
 - Que faudrait-il pour aligner les différents acteurs autour d'une vision commune souhaitable ?
 - Où se trouvent les leviers qui permettraient à l'action collective d'opérer le changement le plus important vers un avenir meilleur ?
 - À quoi ressemblerait une responsabilité partagée pour un avenir préférable, et comment pouvons-nous suivre les progrès accomplis ?
 - Comment pouvons-nous utiliser les récits, les histoires et la collaboration intersectorielle pour passer d'un avenir possible à un avenir souhaitable ?

CONSEIL DE PRO : N'invitez les bailleurs de fonds et les pouvoirs publics à participer à la conversation qu'une fois que les acteurs locaux ont défini les idées de base.

AUTRES FAÇONS D'UTILISER LA MATRICE DES AVENIRS DANS LA PRATIQUE

1. Conversations sur les scénarios

- Comparez vos hypothèses actuelles aux quadrants.
- Demandez-vous : ***que se passerait-il si l'avenir probable se réalisait ? Que se passerait-il si l'avenir possible se concrétisait ?***

2. Stratégie de test de résistance

- Placez vos priorités stratégiques dans chaque quadrant.
- Explorez : ***seraient-elles toujours valables ? Quels risques ou angles morts apparaissent ?***

3. Changements de mentalité

- Utilisez la vision préférable pour vous poser les questions suivantes :
 - ***Quels nouveaux comportements, rôles ou partenariats cela nécessiterait-il ?***
 - ***Où sommes-nous bloqués dans l'état d'esprit « probable » ?***



COMMENT SAVOIR SI CELA FONCTIONNE

Tout comme pour prendre soin de votre santé, vous ne pouvez pas toujours voir les résultats immédiatement. Vous ressentirez peut-être un regain d'énergie initial, mais cela produira-t-il des résultats ?

Signes d'une bonne utilisation

- De nouvelles hypothèses apparaissent dans votre travail.
- Les perspectives marginalisées sont incluses et mises au centre.
- La réflexion conduit à au moins une expérience pratique ou un changement de comportement.

Signaux d'alerte

- Les réponses semblent répétées ou génériques.
- Les voix dominantes monopolisent l'espace. Des conversations « de couloir » ou « de parking » ont lieu, mais ces voix ne sont pas entendues dans la discussion proprement dite.
- L'exercice se termine sans engagement à agir ou à assurer un suivi.

Transformer la réflexion en action

- **À court terme (3 prochains mois)** : identifier une petite expérience ou un changement de comportement à tester.
- **À moyen terme (prochain cycle stratégique)** : intégrer les enseignements tirés dans la stratégie et l'allocation des ressources.
- **À long terme (changement systémique)** : aligner les partenariats et les cadres de responsabilité sur les avenir souhaitables.

La matrice est particulièrement efficace lorsqu'elle devient une pratique vivante, à l'instar de la gestion des risques ou de l'intendance. En tant que secteur, nous évoluons dans un environnement en pleine mutation. Nous devons faire preuve d'agilité pour nous adapter à la situation actuelle tout en restant concentrés sur l'objectif à atteindre. Si nous gardons la tête baissée et avançons pas à pas pour traverser la tempête, nous trouverons des moyens de progresser vers l'avenir que nous savons possible.



À PROPOS DE HUMENTUM

Humentum aide à mettre en place une gestion efficace des organisations à but non lucratif. Avec plus de 300 offres de formation, une plateforme d'adhésion axée sur les solutions et une grande expérience en matière de conseil. Dans les domaines du financement et des finances, de la gouvernance, de la conformité et des risques, ainsi que du leadership et de la stratégie, Humentum a aidé des milliers d'ONG, d'organisations à but non lucratif et leurs bailleurs de fonds à travers le monde à devenir plus résilients et durables.



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 afin d'explorer et de tester ce à quoi ressemble la transformation dans la pratique. TIME aide les acteurs à naviguer entre les perturbations et les possibilités en créant des espaces de réflexion et d'expérimentation, et en co-crédant des outils pratiques qui renforcent la résilience, l'équité et le changement organisationnel. Son apprentissage se diffuse 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 rester informé de ce travail, inscrivez-vous ici.