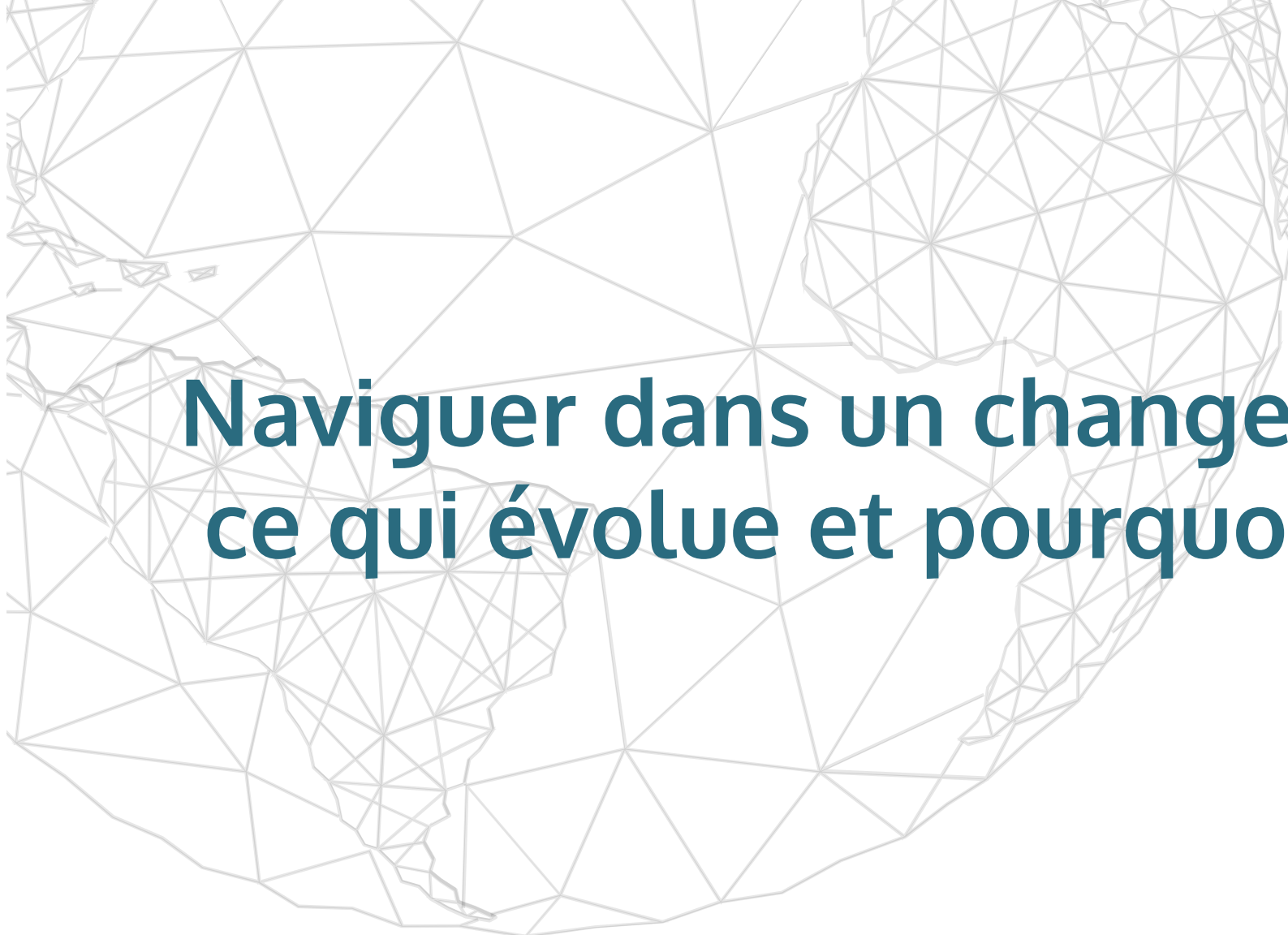


A light gray wireframe map of the African continent is positioned in the upper left background of the slide.

Naviguer dans un changement complexe : ce qui évolue et pourquoi c'est important





BIENVENUE

De quoi s'agit-il ?

Il s'agit d'une ressource destinée à aider les personnes confrontées à des changements profonds et complexes dans le secteur à but non lucratif et à impact social. Elle s'appuie sur les enseignements tirés du domaine du développement mondial et de l'aide humanitaire, un secteur qui connaît actuellement de profondes perturbations, et extrapole ces enseignements pour mettre en lumière des tendances, des pressions et des possibilités qui dépassent largement ce domaine.

À qui s'adresse-t-il ?

À tous ceux qui se demandent : « Que se passe-t-il actuellement et comment pouvons-nous traverser cette période sans céder à la peur, à la fragmentation ou au statu quo ? »

Il est particulièrement utile pour les dirigeants d'organisations à but non lucratif et philanthropiques, les conseils d'administration, les équipes stratégiques et les partenaires confrontés à des décisions difficiles dans un contexte en rapide évolution.



COMMENT L'UTILISER

Ce n'est pas une feuille de route. C'est un outil qui vous aide à réfléchir, à prendre des décisions et à agir de manière plus réfléchie dans un contexte complexe.

Tout seul

Vous n'avez pas besoin de lire ce document du début à la fin. Parcourez-le pour vous orienter, arrêtez-vous sur les points qui vous intéressent, partagez-le avec vos collègues et utilisez les questions pour relier ces idées à votre propre situation.

Avec un groupe

Utilisez cette ressource :

- Comme cadre commun pour les discussions entre dirigeants ou membres du conseil d'administration
- Comme point de départ pour redéfinir la stratégie ou planifier des scénarios
- Comme langage commun entre les équipes et les partenaires

Si ce cadre vous intéresse et que vous souhaitez obtenir de l'aide pour l'appliquer à votre contexte spécifique, contactez-nous à l'adresse suivante :

client@humentum.org.

**Construire ce qu'il faut pour
une véritable transformation
– pour les personnes, les
organisations et les
écosystèmes.**

En cette période de bouleversements, TIME aide les organisations et les réseaux à évoluer *de manière réfléchie, et non par défaut.*

En tant que laboratoire de transformation, nous facilitons ce changement en aidant les personnes, les organisations et les écosystèmes à développer leur capacité d'adaptation et de prospérité.

NOTRE APPROCHE

TIME agit comme une infrastructure facilitant le changement. Notre rôle consiste à :



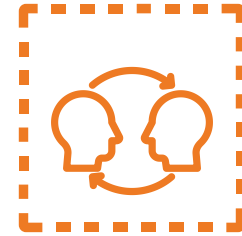
FACILITER LA COMPRÉHENSION ET LA PRÉVOYANCE

- Entretenir les réseaux de confiance, de connaissances et de solidarité qui sous-tendent un changement durable.
- Aider à donner un sens aux perturbations et explorer les possibilités.
- Harmoniser les orientations, le langage et les valeurs.



SOUTENIR L'EXPÉRIMENTATION ET LA TRANSFORMATION EN TEMPS RÉEL

- Passer de la réflexion à l'action.
- Favoriser un état d'esprit axé sur l'apprentissage et l'action afin de démontrer des changements alignés sur les valeurs.
- Soutenir des approches adaptatives en matière de stratégie, de systèmes et de financement.



TRANSFORMEZ L'APPRENTISSAGE EN OUTILS QUE TOUT LE MONDE PEUT UTILISER

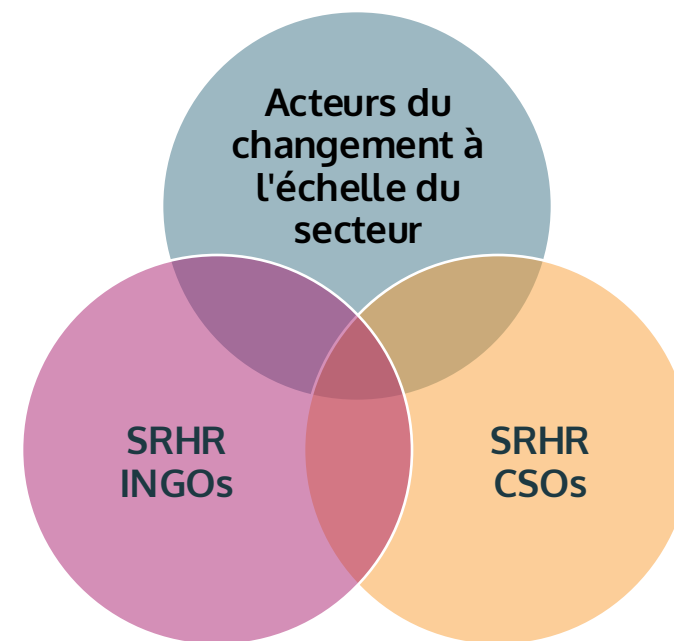
- Traduire l'apprentissage concret en outils et ressources pratiques et gratuits.
- Partager et appliquer ce qui fonctionne dans l'ensemble de l'écosystème.

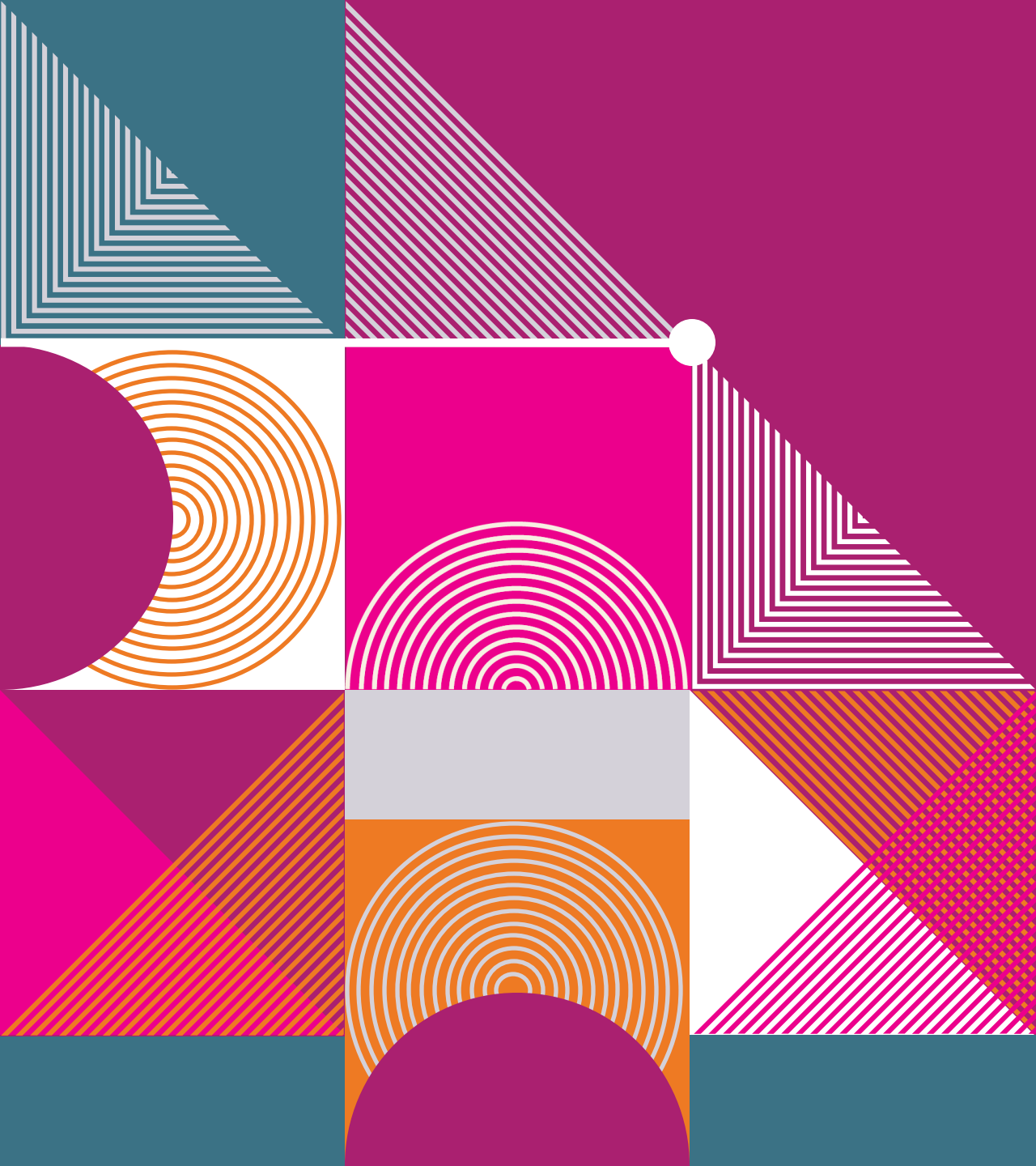
Soyez sensé. Agissez. Partagez vos connaissances.

Questions d'apprentissage fondamentales

TIME est une initiative d'apprentissage qui explore ce qu'implique réellement une transformation à l'échelle d'un secteur. Dans le cadre de notre collaboration avec des ONG internationales, des OSC et des acteurs du changement à l'échelle du système, nous posons les questions suivantes :

1. Qu'est-ce qui change réellement et qu'est-ce qui freine la transformation ?
2. Comment le pouvoir change-t-il dans la pratique, et pas seulement en théorie ?
3. Quelles valeurs, relations et conditions favorables rendent le changement possible ?
4. Quels nouveaux modèles, dynamiques de pouvoir et méthodes de travail émergent dans l'écosystème ?
5. Comment transformer la réflexion en action coordonnée et en transformation durable ?



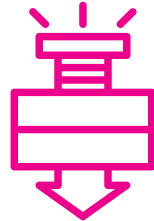


SENSEMAKING

Que se passe-t-il ?
Qu'est-ce que cela fait ?
Comment donner un sens à tout
cela ?

Que se passe-t-il ?

Organisations sous pression.



- **62 % des** organisations à but non lucratif disposent de moins de six mois de réserves
- **54 % envisagent** une restructuration ou une fusion
- **33 % ont** déjà fermé des bureaux ou risquent de le faire

Organizations in “*survival mode*”, struggling with funding insecurity, collapsing partnerships, and institutional fragility.

Talent drain — loss of skilled professionals and institutional knowledge.

Un règlement de comptes au niveau des systèmes.



Opposition croissante, résistance au changement et attaques coordonnées contre les droits et le progrès.

Dissolution de sources de financement de longue date et retrait du soutien des donateurs.

Incertitude, confusion et complexité profondes dans l'environnement opérationnel.

Un secteur à la croisée des chemins.



Des réponses fragmentées et des luttes cloisonnées, mais aussi des étincelles d'**innovation** et de réinvention.

Un espace de transition — pris entre l'effondrement des systèmes dominants et l'émergence de modèles locaux.

Une bifurcation — vers la régression ou la transformation radicale.

Qu'est-ce que ça fait ?

Chagrin et trahison.



Chagrin, deuil et trahison — pour ce qui est perdu, la manière dont cela a été perdu et ceux qui sont laissés pour compte.

Peur et incertitude — ne pas savoir ce qui va se passer ni qui restera debout.

Épuisement et burn-out — charge de travail écrasante, attentes élevées et absence de perspective claire pour l'avenir.

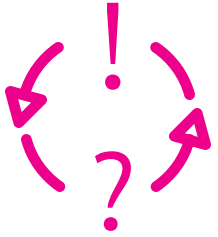
Urgent et énergisant.



Opportunité et urgence — transférer le pouvoir, mettre l'accent sur le leadership local et créer de nouveaux modèles.

Un cri de ralliement — pour une stratégie, une solidarité et des systèmes fondés sur l'équité et la bienveillance.

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



Désorientation et malaise — car même les changements nécessaires semblent douloureux et flous.

Émotions contradictoires — coexistence du découragement et de la détermination ; pessimisme et optimisme prudent



« Nous laissons partir les meilleurs et les plus brillants vers un désert professionnel. »

« J'ai l'impression d'être sur un champ de bataille avec tous mes compatriotes, et je les vois tomber ; c'est difficile de les voir tomber et difficile d'être celui qui reste debout. »

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

« C'est comme si on nous retirait le tapis sous les pieds. »

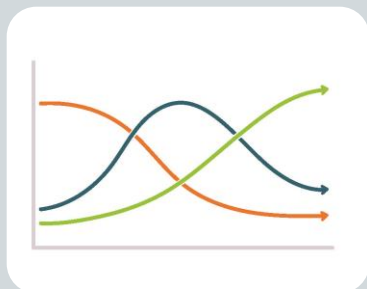
« Au milieu de tous ces changements, notre mouvement est également attaqué. Une ombre plane sur tout le travail que nous accomplissons. Ainsi, alors que nous essayons de repenser le système émergent, nous devons défendre notre légitimité en tant que mouvement à travers le brouillard de la désinformation et de la mésinformation. »

« Nous sommes toujours dans une dynamique de « pouvoir sur » : ce sont les donateurs et les grandes ONG internationales qui fixent les conditions. Pour parvenir à une véritable transformation, il est essentiel d'évoluer vers une dynamique de « pouvoir pour » et de « pouvoir avec ». »

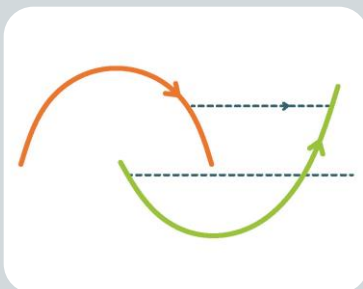
« Nous sommes tirés vers l'arrière en même temps que nous sommes tirés vers l'avant. »

Comment donner un sens à tout cela ?

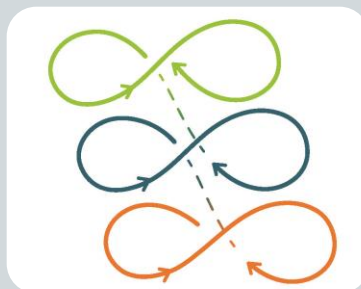
Il n'existe pas de « carte » unique pour ce moment. Mais il existe plusieurs **prismes** qui nous aident à voir plus clairement les schémas et les choix :



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



Deux boucles
chevauchement des rôles lors des transitions paradigmatiques : stabilisateurs, travailleurs en soins palliatifs, pionniers, sages-femmes, bâtisseurs de ponts



Panarchie et écocycle
Reconnaître les cycles de changement interconnectés à tous les niveaux et trouver des points d'appui pour la régénération.



Carte de l'écosystème du changement social
Nommer les différents rôles et l'interdépendance : nous n'avons pas à tout faire nous-mêmes ; nous avons besoin les uns des autres.

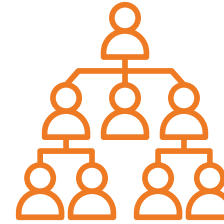
TRANSFORMER LES IDÉES EN ACTIONS

POUR VOUS-MÊME



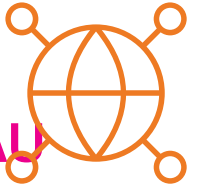
- Qu'est-ce qui me touche le plus ?
- Comment est-ce que je veux me présenter maintenant ?

POUR VOTRE ORGANISATION



- Où nous accrochons-nous à des structures qui ne nous sont plus utiles ?
- Comment aidons-nous nos collaborateurs à faire face à l'incertitude ?
- Investissons-nous dans la résilience ou simplement dans la survie ?
- De quel type de leadership avons-nous besoin pour faire face à cette situation ?

POUR L'ÉCOSYSTÈME AU SENS LARGE



- Quel rôle voulons-nous jouer dans la définition de l'avenir ?
- Comment pouvons-nous renforcer les réseaux de confiance et de collaboration ?

Comment pouvons-nous régénérer le sol dans lequel nous sommes plantés ?

An abstract geometric composition featuring a grid of squares. The top-left square contains a teal triangle with white concentric lines. The top-right square is magenta with the word 'VISION' in white. The middle-left square has a magenta circle and orange concentric circles. The middle-right square is magenta with white concentric semi-circles. The bottom-left square has a magenta triangle and orange concentric circles. The bottom-right square has a magenta triangle, a white triangle, and a magenta triangle with a white dot. The bottom-most square is teal with a magenta semi-circle.

ON PROSPECTIVE

Qu'est-ce qui est possible ?
Qu'est-ce qui est probable ?
Qu'est-ce qui est préférable ?

13

Résumé des contrats à terme

« La fragmentation est la voie la plus facile, tandis que la solidarité exige des efforts et de la confiance. »

Probabilités prometteuses

Réforme sectorielle

- Changements modestes dans les modèles de financement, les normes de leadership et la collaboration intersectorielle

Gouvernement et systèmes de financement

- Les stratégies des donateurs commencent à faire référence à l'équité et à la justice
- Les priorités à court terme dominent
- Les coalitions régionales gagnent en visibilité, mais manquent de ressources

Modèles organisationnels

- Le personnel s'adapte de manière créative malgré les coupes budgétaires
- Les capacités fondamentales sont maintenues malgré les coupes budgétaires

Récits et culture

- Les premiers récits évoluent vers la solidarité et la décolonisation
- Le changement reste plus symbolique que structurel

Expérimentation et apprentissage

- Les poches d'innovation montrent des alternatives
- L'apprentissage est considéré comme un projet, et non comme une pratique intégrée

Technologie / IA

- Outils d'IA adoptés pour améliorer l'efficacité et la sensibilisation, mais utilisés de manière inégale

Des possibilités prometteuses

Réforme sectorielle

- Rééquilibrage du pouvoir en faveur des acteurs locaux et des coalitions
- Transition des ONG internationales vers un rôle de facilitateurs plutôt que d'exécutants
- Alliances intersectorielles reliant les mouvements humanitaires, climatiques et judiciaires

Gouvernement et systèmes de financement

- Les gouvernements assument davantage leurs responsabilités ; les donateurs passent à des rôles de soutien
- La philanthropie s'aligne sur les priorités communautaires
- Les fonds et la collaboration Sud-Sud se développent

Modèles organisationnels

- Modèles organisationnels distribués et flexibles
- Apparition de parcours professionnels plus résilients et diversifiés

Récits et culture

- La société civile est considérée comme stratégique, visionnaire et essentielle.

Expérimentation et apprentissage

- L'expérimentation normalisée en tant que principe, et non comme projet pilote
- Les réseaux mondiaux accélèrent l'apprentissage intercontextuel

Technologie / IA

- L'IA améliore la compréhension des politiques et la gestion des connaissances
- Les plateformes numériques élargissent l'accès et amplifient les voix exclues

← Probable

Possible →

PROBABILITÉS contraignantes ou nuisibles

Réforme sectorielle

- Le système se réorganise sans véritable transformation
- La société civile reste surmenée et en mode survie
- Les mouvements restent bloqués en mode conversation

Gouvernement et systèmes de financement

- Les donateurs privilégient les intérêts nationaux au détriment de la justice
- Le financement instable et à court terme nuit à la planification à long terme

Organizational Models

- Layoffs & precarious contracts intensify brain drain

Récits et culture

- L'opposition est enhardie ; la confiance dans les institutions s'érode
- Discours réformateur symbolique sans mise en pratique

Expérimentation et apprentissage

- Les pilotes sont extractifs, utilisés pour l'optique des donateurs
- Perte de connaissances à la clôture du projet

Technologie / AI

- Les mesures de protection sont à la traîne alors que l'adoption s'accélère
- La désinformation se propage grâce à des outils non réglementés

POSSIBILITÉS contraignantes ou nuisibles

Réforme sectorielle

- La décolonisation réduite à des mots à la mode
- Les ONG internationales se replient sur elles-mêmes, préservant leur siège tout en vidant leur présence sur le terrain
- Les programmes de réforme se fragmentent ; l'incohérence s'accroît

Gouvernement et systèmes de financement

- La philanthropie domine avec des flux fragmentés et à court terme
- Le retrait des donateurs s'accroît
- La coopération Sud-Sud crée de nouvelles hiérarchies de pouvoir

Modèles organisationnels

- Effondrement/fusion des ONG internationales
- Acteurs locaux surchargés par les obligations de conformité mais sous-financés

Expérimentation et apprentissage

- Innovation extractive pour l'optique
- L'aversion au risque empêche les alternatives audacieuses

Récits et culture

- Accélération de la régression des droits
- Réduction de l'espace civique sous surveillance et répression

Technologie / AI

- Extractive innovation for optics
- Risk aversion prevents bold alternatives

Un avenir prometteur

Futurs contraignants/néfastes

Preferable Futures

"When we work together, we expand the pie - not just fight for the same slice."

1

Leadership local et définition des priorités :

Les coalitions locales et régionales orientent les décisions, déterminent le financement et les solutions, et les ONGI soutiennent les écosystèmes locaux plutôt que de les remplacer.

2

Secteur collaboratif et axé sur l'écosystème :

Les valeurs communes, l'écoute attentive et les partenariats sont la norme.

3

Apprentissage et adaptation continus:

L'expérimentation et la réflexion sont des pratiques fondamentales pour les organisations, car elles leur permettent de faire preuve d'agilité et de réactivité face au changement.

4

Redéfinition des rôles des ONG :

Les ONGI agissent comme des facilitateurs d'infrastructures, soutenant et renforçant les écosystèmes locaux plutôt que de les remplacer.

5

Équité et transformation narrative:

La société civile est respectée en tant qu'actrice stratégique, visionnaire et essentielle ; la décolonisation et l'inclusion sont substantielles, et non symboliques.

6

Utilisation stratégique et responsable de l'IA et des technologies:

Améliore l'efficacité, la gestion des connaissances et la compréhension sans permettre la surveillance ni renforcer les inégalités.

7

Ressources coordonnées à long terme:

Les stratégies philanthropiques et celles des donateurs s'alignent sur les objectifs définis par la communauté.

8

Systèmes résilients et connectés :

Une forte implication du gouvernement et une collaboration intersectorielle garantissent la pertinence et la durabilité du système.

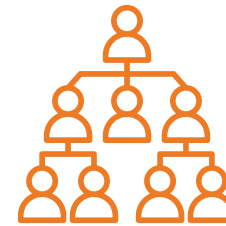
TRANSFORMER LES IDÉES EN ACTIONS

POUR VOUS-MÊME



- Qu'est-ce qui me touche le plus ?
- Comment est-ce que je veux me présenter maintenant ?
- Où puis-je diriger et exercer une influence ?

POUR VOTRE ORGANISATION



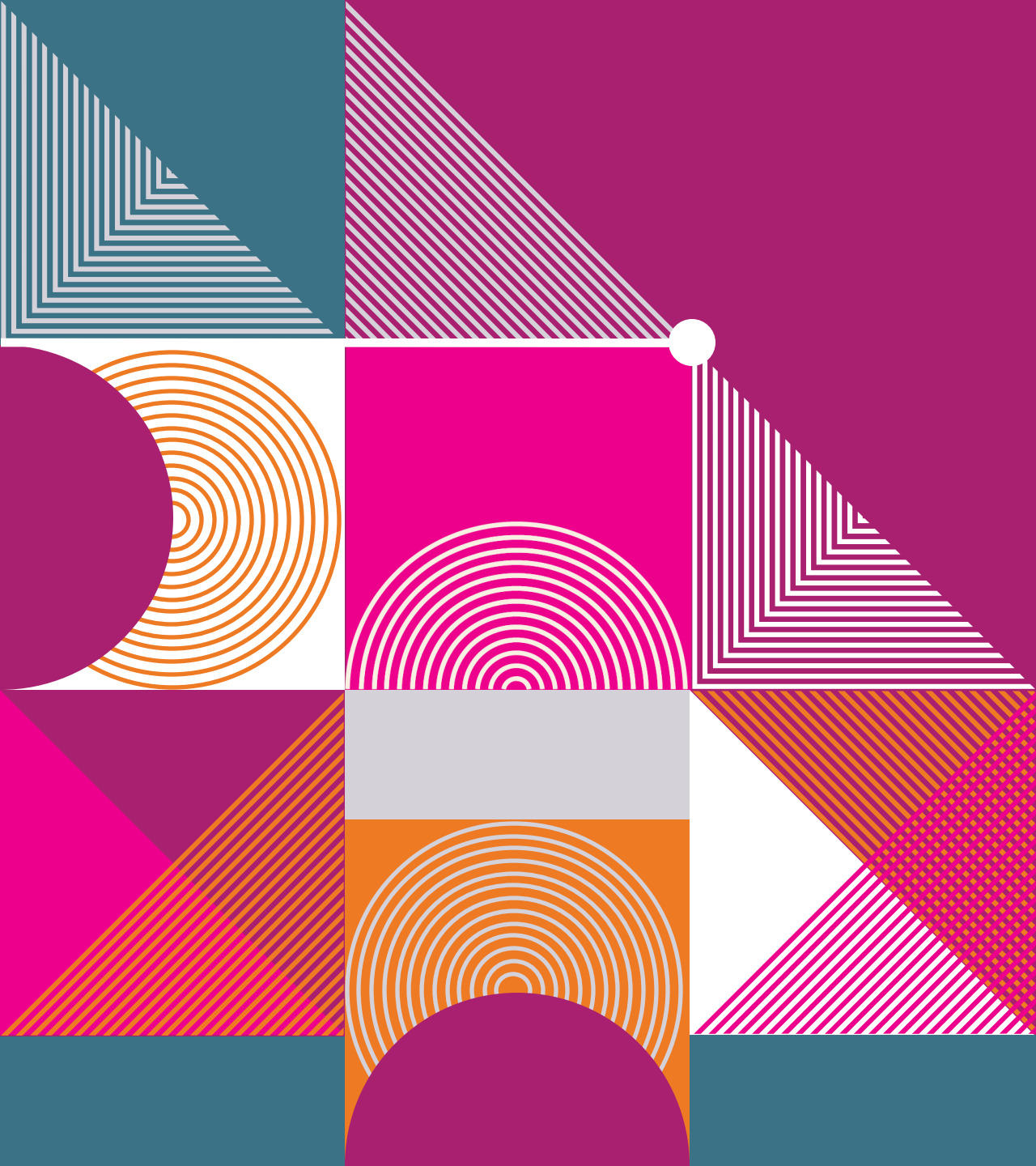
- Quelles stratégies ou mentalités devons-nous adopter pour prospérer dans les scénarios futurs ?
- Comment trouver un équilibre entre ce qui mérite d'être préservé et ce qui doit changer ?

POUR L'ÉCOSYSTÈME AU SENS LARGE



- Où se trouvent les leviers pour une action collective ?
- Comment garantir que les ressources et le pouvoir soient en adéquation avec l'avenir que nous voulons construire ?

Quel genre d'avenir préparons-nous chaque jour, et est-il à la hauteur de nos aspirations ?



LES LEÇONS QUE NOUS METTONS EN PRATIQUE

CE QUE NOUS APPRENONS

Perturbation ≠ Transformation

L'effondrement d'un système ne garantit pas sa transformation. Sans intention, sans attention et sans pouvoir narratif, nous risquons de recréer la même dynamique sous de nouvelles formes.

CONNAISSEZ VOTRE RÔLE ET ACQUITTEZ-VOUS BIEN DE VOTRE MISSION

Personne ne peut tout faire, et il est inutile d'essayer. La transformation s'en trouve renforcée lorsque chacun d'entre nous est conscient de soi, clair quant à la place qu'il occupe de manière unique et respectueuse des rôles joués par les autres. Le jugement fragmente les mouvements ; la clarté des rôles les renforce.

RÉGÉNÉRER LE SOL DANS LEQUEL VOUS ÊTES ENRACINÉ

Nous changeons les systèmes en nous occupant de ce qui est à notre portée : nos organisations, nos partenariats, nos réseaux et nos communautés. Si chacun d'entre nous régénère le sol dans lequel il est enraciné, ensemble, nous enrichissons l'écosystème au sens large afin que de nouveaux paradigmes plus sains puissent prendre racine.

LES ONDES ET LES RÉSEAUX COMPTENT

Aucun projet ni aucune entité ne peut à lui seul changer un système. Mais lorsque la confiance, les valeurs communes et une orientation commune se propagent à travers les réseaux, le changement se multiplie. De petites actions connectées créent une dynamique qui dépasse la somme de ses parties.

CLARTÉ > SUBMISSION

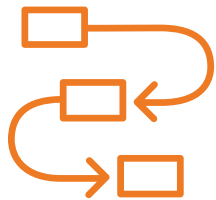
AUTONOMISATION > IMPUISSANCE

En période de chaos et de complexité, la soumission et l'impuissance sont des réactions faciles. Ce qui change l'atmosphère, c'est la clarté des objectifs et l'autonomisation pour agir. Se réunir pour donner un sens à ce moment et répéter l'avenir que nous voulons, même à petits pas, renforce la confiance collective et les possibilités.

Le leadership, en ce moment, exige d'être à l'aise avec l'inconfort.

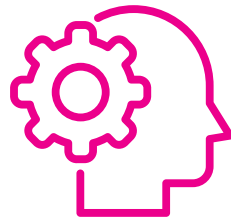
Les compétences qui nous ont amenés ici ne suffisent pas. Diriger à travers un changement systémique exige de la vulnérabilité, de la conscience de soi et le courage d'apprendre et de s'adapter en temps réel lorsque la voie à suivre n'est pas claire.

CONSEILS POUR GÉRER LES CHANGEMENTS COMPLEXES



LE PROCESSUS EST L'INTERVENTION

Le changement ne vient pas d'un seul programme : il émerge lorsque nous créons les conditions propices à la confiance, à l'apprentissage et à l'expérimentation courageuse.



SENS PROFOND + EXPÉRIMENTATION PRATIQUE

Les gens ont besoin à la fois de réflexion et d'expérimentation dans le monde réel ; la transformation se produit lorsque la réflexion et l'action vont de pair..



NOMMER L'INVISIBLE

Nous ne pouvons pas transformer ce que nous ne nommons pas : le pouvoir, la peur, le chagrin, l'attention et l'exclusion doivent être mis au grand jour.



LE TRAVAIL RELATIONNEL EST UN TRAVAIL STRATÉGIQUE.

Les relations humaines ne sont pas un simple complément, elles constituent l'infrastructure qui rend la transformation possible.



TIM Transforming Institutional Models for Equity

Cette ressource fait partie d'un ensemble plus large d'outils destinés à faciliter la gestion des changements complexes. Vous pouvez explorer des analyses approfondies connexes à l'adresse suivante: <https://humentum.org/advocacy/time/>.



| Making change happen for social good.