



COORDINATION SUD



ONGLAB

ÉTUDES · ANALYSES
PROSPECTIVE

ÉTUDE

POURSUIVRE, S'ADAPTER, OU SE RÉINVENTER FACE À DES VENTS CONTRAIRES

Quelles capacités d'agir pour les organisations de
solidarité internationale dans un contexte politique
et géopolitique qui met en cause leur légitimité ?

Octobre 2025

Coordination SUD est la coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale (OSI).

Association loi 1901 fondée en 1994, Coordination SUD rassemble, aujourd'hui, 188 ONG, adhérentes directes ou au travers de sept collectifs (CLONG-Volontariat, Cnajep, Coordination Humanitaire et Développement, CRID, FORIM, Groupe initiatives, Plateforme des Droits Humains). Agissant avec et en faveur des populations les plus laissées pour compte, ces organisations mènent des actions humanitaires d'urgence, de développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains, ou encore de plaidoyer et d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale.

Pour le secteur associatif de droit français de la solidarité internationale, Coordination SUD, avec ses organisations membres, assure quatre missions : la promotion et la défense d'un environnement favorable à l'action et l'expression des organisations de la société civile (OSC), l'appui et le renforcement de ces mêmes OSC, la construction et la représentation de positions communes auprès des institutions publiques et privées, en France, en Europe et dans le monde sur les politiques de solidarité internationale ; et enfin, la veille et la prospective sur la solidarité internationale et son secteur associatif, leurs évolutions et enjeux.

Coordination SUD, Rassembler et Agir pour la Solidarité Internationale

« Déchiffrer le monde réel en le dépouillant des visions et des valeurs dont la langue, toute langue, est porteuse, c'est en dérangeant l'ordre institué, en bouleverser les hiérarchies. »*

C'est aussi pourquoi Coordination SUD utilise l'écriture inclusive, à tout le moins non exclusive, pour l'ensemble de ses publications, tirée des orientations et principes suggérés par le Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE) français.

Quelques petits changements d'habitude en plus de procédés de rédaction très simples et très concrets permettent de donner à écrire, lire, voir et comprendre le monde et les sociétés dans leur pluralité. Ainsi, cette publication repose sur :

- des formulations neutres (ex. présidence plutôt que président),
- des noms et adjectifs épicènes, (ex. responsable plutôt que chef),
- le dédoublement des mots (ex. citoyennes et citoyens) en respectant l'ordre alphabétique pour leur citation,
- l'accord de proximité avec le dernier nom, qu'il soit féminin ou masculin, singulier ou pluriel,
- un recours, si besoin est, au point médian.

Les visuels utilisés par Coordination SUD complètent cette expression inclusive évitant les stéréotypes de genre et bousculant nos réalités, et surtout leurs compréhensions.

* Annie Ernaux, Prix Nobel de Littérature 2022, Discours, Stockholm, 7 décembre 2022



Cette publication est réalisée par Martin Vielajus et Jean Martial Charancle de Kayros, en collaboration avec Anna Diaz, dans le cadre de l'OngLAB de Coordination SUD.

INTRODUCTION	5
NOTRE DÉMARCHE	5
LIMITES ET POINTS D'ATTENTION	6
PLAN DU RAPPORT	8
I. LES OSI FACE À DES VENTS CONTRAIRES	11
UNE VAGUE CONSERVATRICE ET AUTORITAIRE	12
UNE VAGUE D'AFFAIBLISSEMENT DU MULTILATÉRALISME ET DE REMISE EN CAUSE DE LA « DOMINATION OCCIDENTALE »	13
UNE SÉRIE DE REMISES EN CAUSE DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE QUI DÉCOULE DE CE CONTEXTE	15
1. LA REMISE EN CAUSE DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT ET DES FINANCEMENTS ASSOCIÉS	17
2. LA REMISE EN CAUSE DE LA POSTURE PARTENARIALE DES OSI ET DES FORMES DE COLONIALITÉ DE L'AIDE	27
3. LA RÉDUCTION DE L'ESPACE CIVIQUE AU NIVEAU MONDIAL ET DE LA CAPACITÉ À AGIR ET À PLAIDER ENSEMBLE	37
4. LA REMISE EN CAUSE DE LA MOBILITÉ INTERNATIONALE DES OSI ET DE LEURS PARTENAIRES	47
5. LA REMISE EN CAUSE DE L'ESPACE ET DE L'ACTION HUMANITAIRE	57
REGARD TRANSVERSAL SUR LES STRATÉGIES D'ADAPTATION	63

II. POURSUIVRE, S'ADAPTER OU SE RÉINVENTER	67
UN MONDE NOUVEAU, QUI IMPLIQUE DE DÉPASSER LES ADAPTATIONS OPÉRATIONNELLES	67
PLUSIEURS GRANDS CHOIX STRATÉGIQUES POUR S'ENGAGER DANS CE MONDE NOUVEAU	69
QUELLE POSTURE INTERNATIONALE ?	70
QUELLE POSTURE POLITIQUE ET QUELLE PAROLE PUBLIQUE ?	74
QUELLE POSTURE ORGANISATIONNELLE, EN FONCTION DE CES GRANDS CHOIX STRATÉGIQUES ?	78
UN RISQUE DE TENSIONS ET DE SCISSIONS, AU SEIN DES ORGANISATIONS MAIS AUSSI ENTRE ELLES	80
LE DÉFI DE CONSERVER LE FIL D'UNE VISION COMMUNE AU SEIN DES ORGANISATIONS	80
LE DÉFI D'ÉVITER LA FRAGMENTATION DU SECTEUR ET L'AFFAIBLISSEMENT DES LOGIQUES COLLECTIVES	81
CONCLUSION	83
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	85
REMERCIEMENTS	86

INTRODUCTION

Depuis quelques années, une série d'événements bouleverse à l'échelle internationale les positions et les logiques d'actions des organisations de solidarité internationale (OSI).

Nous observons tout à la fois une montée en puissance de mouvements nationalistes et conservateurs, une fragilisation de nombreux régimes démocratiques, un recul du multilatéralisme et du droit international humanitaire, ou encore un rejet des anciennes sphères d'influence qui se traduit par exemple par la remise en cause de la présence française dans plusieurs pays du Sahel. Or toutes ces manifestations questionnent, à leurs manières, la place, la légitimité et la posture des organisations de solidarité internationale.

C'est l'observation de ce contexte en pleine transformation, et des mises en causes de plus en plus fortes de la solidarité internationale qu'il engendre, qui a amené l'OngLAB de Coordination SUD à lancer une étude en 2024. L'objectif de cette étude est à la fois de mieux comprendre comment les transformations politiques et géopolitiques à l'œuvre ont un impact sur les OSI françaises, mais aussi de repérer comment celles-ci cherchent à répondre et à s'adapter à ce nouveau contexte.

Le moment est-il déterminant ? Il est de bon ton, quelle que soit l'étude, d'indiquer que la rupture est imminente, alors qu'il s'agit parfois seulement de la progression des tendances lourdes qui creusent leurs sillons. Et si cette fois-ci c'était vrai ? S'agit-il d'une « crise de plus » comme certaines et certains l'affirmaient encore il y a quelques mois, ou est-ce la fin d'un « âge d'or » pour les organisations de solidarité internationale ?

Notre étude a progressé alors que l'histoire s'accélérait, en particulier en 2025, avec un empilement de mauvaises nouvelles pour la solidarité internationale (coupes françaises massives de l'APD, démantèlement de USAID, multiplication des attaques contre les personnels humanitaires, etc.), en même temps que se poursuivaient et s'intensifiaient des conflits armés majeurs (Ukraine, Gaza, Soudan).

Dans nos échanges avec les OSI, ce sont les mots de « choc », de « sidération », de « solitude », puis de « résistance » et de « réinvention » qui se sont imposés. La solidarité internationale est face à une situation que peu d'organisations avaient vu venir, en tout cas dans sa brutalité, son échelle et sa rapidité. Cette étude cherche à faire le point sur cette crise ressentie comme « existentielle », et de comprendre ce qu'en font aujourd'hui les OSI.

NOTRE DÉMARCHE

Le périmètre de cette étude est large et ambitieux. Le contexte international dans lequel naviguent les OSI est complexe, et les stratégies d'adaptation qu'elles développent sont très diverses.

Le risque était donc le « hors-sol » et la généralité.

Notre parti pris a été de **partir des OSI elles-mêmes et de croiser les regards d'un grand nombre d'entre elles pour donner à voir leurs perceptions, leurs analyses, leurs questionnements, leurs difficultés et**

leurs pratiques nouvelles. La légitimité de cette étude se trouve, selon nous, dans son caractère participatif, centré sur les préoccupations des OSI, en tenant compte de la richesse du tissu associatif et de la diversité des appréciations de la situation actuelle au sein des organisations.

Le défi de recueillir cette diversité de réactions/actions a déterminé le choix de notre méthodologie. Notre démarche a été la suivante :

- ➔ **Un travail préalable de revue documentaire large** (articles, ouvrages, études, etc.) pour mieux appréhender les grandes évolutions des contextes politique et géopolitique actuels, en repartant de différents points d'analyse (académiques, médiatiques, associatifs, etc.) Au sein de ce corpus, les précédentes études de l'OngLAB nous ont été utiles par leurs analyses prospectives et leur focus sur les OSI françaises¹.
- ➔ **Un premier atelier « Analyse du contexte »** (réunissant une quinzaine d'OSI françaises représentatives de la diversité du secteur : diversité de tailles, de thèmes d'intervention, etc.) a permis de lancer la réflexion collective, et de préciser les principales « remises en cause » perçues par les OSI, en lien avec l'évolution du contexte international.
- ➔ **Une large enquête en ligne** (réunissant 86 répondant-es issues d'OSI ; et 17 répondant-es issues d'OSC nationales/locales) visant à prioriser les remises en causes les plus importantes pour les OSI, à les illustrer, et à comprendre comment chaque organisation cherchait à y répondre.
- ➔ **Une série de Focus Groups** (réunissant chacun de 6 à 10 organisations), **autour de cinq remises en cause prioritaires**, a permis de creuser plus en profondeur les difficultés concrètes des OSI face à chacune de ces remises en cause, mais aussi et surtout leurs stratégies d'adaptation et leurs idées pour la suite.
- ➔ **Une série d'ateliers au sein de trois organisations** (GRET, Humanité & Inclusion, ActionAid France) pour mieux comprendre comment ces remises en cause étaient abordées en interne, entre les différentes directions d'une même structure, pour des organisations dont la taille et le mandat sont très différents.
- ➔ **Enfin, un dernier atelier plus large et plus prospectif** (réunissant une vingtaine d'OSI françaises), a permis de mettre en discussion de manière transversale différentes stratégies d'adaptation qui peuvent se dessiner pour les années à venir, au regard des évolutions du contexte.

Au total, trente-neuf OSI différentes ont ainsi participé à au moins un atelier durant le processus.

- ➔ **Par ailleurs, quelques entretiens individuels** ont été menés tout au long de l'étude pour creuser certains points précis et prendre du recul sur nos analyses.

LIMITES ET POINTS D'ATTENTION

Nous l'avons évoqué, le périmètre de l'étude est large, mais il a été aussi mouvant du fait des évolutions rapides du contexte au cours de cette dernière année. Ceci nous a amené à suivre en temps réel les évolutions du contexte et des préoccupations prioritaires des OSI, en nous appuyant sur la manière dont elles définissaient et illustraient ces préoccupations.

¹ Parmi ses études-clés :

BONIS-CHARANCLE J.-M., VIELAJUS M., (2020), *La localisation de l'aide : plus de proximité permet-il d'assurer l'autonomie des projets déployés ?*, Coordination SUD, étude OngLAB, mars 2020.

Coordination SUD, (2022), *Étude Argent & ASI. Les modèles socio-économiques des associations de solidarité internationale (ASI) françaises, période 2016-2020*, rapport d'étude OngLAB, mars 2022.

Coordination SUD, (2023), *Acteurs et actrices de la solidarité internationale : quelle(s) mutation(s) ?*, rapport d'étude OngLAB, avril 2023.

À partir de cette mise en commun des préoccupations prioritaires, l'enjeu a été de parvenir à « faire système » (entre différentes remises en cause, différentes stratégies d'adaptation, etc.) pour éviter de présenter une simple mosaïque de points de vue. C'est l'un des grands défis de ce rapport, que nous espérons avoir relevé.

UNE ÉTUDE QUI PORTE EN PRIORITÉ SUR LES ONG FRANÇAISES

Si le focus de cette étude concerne les organisations de solidarité internationale (OSI), nous ciblons en priorité dans notre analyse les ONG. La situation d'autres types d'organisations telles que les Fondations par exemple, ne sont pas au centre de la réflexion.

Par ailleurs, l'analyse cible plus particulièrement les organisations françaises. C'est principalement à travers leurs points de vue que la réflexion est menée (leur perception du contexte, leurs stratégies d'adaptation, etc.). Ces points de vue sont indispensables pour décrypter la crise et avancer collectivement, mais ils ne sont pas les seuls à prendre en compte. Les travaux se multiplient de la part des organisations d'autres pays (notamment au sein de réseaux issus des Suds) autour de l'évolution du contexte actuel. Ces travaux sont précieux pour compléter nos analyses.

Enfin, notons qu'au sein même des OSI françaises, notre étude se fonde principalement sur le périmètre des témoignages que nous avons pu recueillir (au sein de l'enquête en ligne, des ateliers, des entretiens, etc.). Ce périmètre est large, mais il n'est pas exhaustif, et certaines organisations non rencontrées peuvent avoir un regard différent sur les enjeux abordés.

RENDRE COMPTE DE LA DIVERSITÉ DES REGARDS, ET RÉFLÉCHIR À LA SUITE

De ce recueil large de témoignages, nous avons cherché à éviter de ne rendre compte que des réponses les plus fréquentes ; pour au contraire donner à voir la diversité des logiques, des postures et des stratégies d'adaptation qui cohabitent aujourd'hui dans le secteur. Et c'est cette diversité que nous cherchons à mettre en lumière tout au long des pages qui suivent.

Nous pouvons par ailleurs observer une spécificité de cet exercice. Bien souvent, les études menées par l'OngLAB permettent de sortir les organisations de leur quotidien, pour prendre le temps de la réflexion sur des sujets qui ne sont pas encore centraux pour elles. Cette fois-ci, les évolutions actuelles sont le quotidien des organisations, qui sont en recherche de solutions à mettre en œuvre rapidement et demandent à être challengées. Le risque pour l'étude est donc de ne pas aller plus loin dans l'analyse, que des OSI qui passent leur temps à réfléchir à cette crise. Pour cette raison, nous avons essayé de trouver un équilibre entre la restitution de ce que les OSI pensent et tentent aujourd'hui, et un niveau supplémentaire d'analyse qui permette aux OSI de mieux discerner les avenir possibles.

PRÉSERVER LA CONFIDENTIALITÉ

Un dernier point technique utile pour la lecture de ce rapport : durant toute la démarche, de nombreuses organisations ont partagé leurs difficultés et leurs réflexions, avec de notre part un engagement de confidentialité sur leur parole. Les citations mises en exergue tout au long du document émanent directement des témoignages de ces OSI françaises ayant participé à la l'étude (réponses à l'enquête en ligne et prise de parole dans les ateliers, entretiens, etc.), mais celles-ci restent donc anonymes. Les lecteur-ices noteront cependant que certaines OSI sont mentionnées par leur nom dans le cadre d'exemples. Cela a été fait avec leur accord.

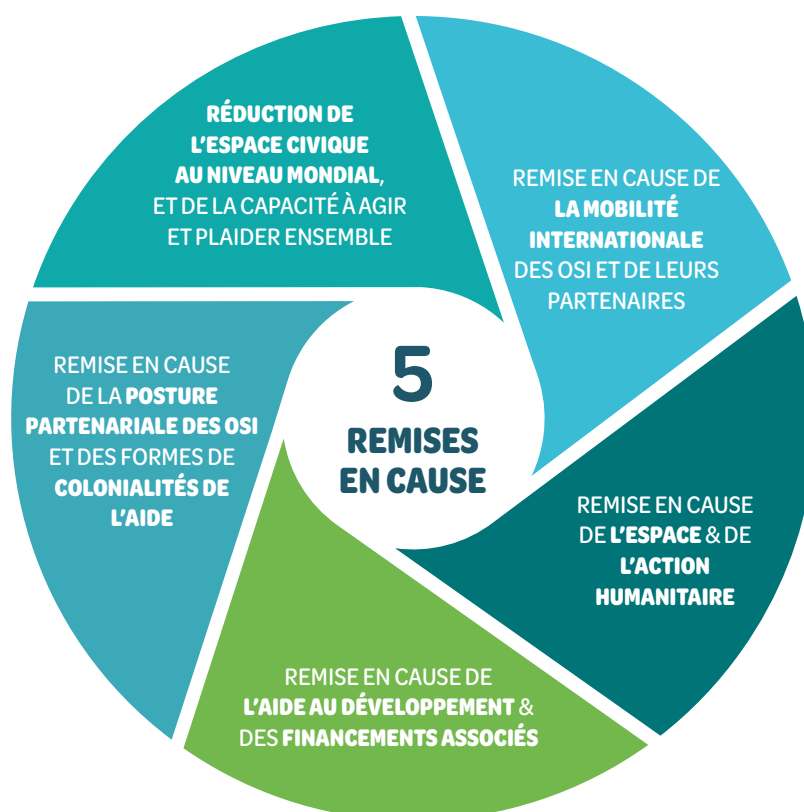
PLAN DU RAPPORT

La méthodologie de cette étude nous a permis, durant les premières étapes, d'identifier et de creuser collectivement les grandes remises en causes auxquelles sont confrontées les OSI aujourd'hui, en lien avec l'évolution du contexte politique et géopolitique.

➔ Dans la première section, nous présenterons donc ces cinq grandes remises en causes prioritaires pour les OSI, en analysant à la fois de manière systématique :

- La nature des évolutions en cours,
- Le profil des organisations touchées,
- Et les types de réponses / stratégies d'adaptation que ces organisations cherchent à mettre en place pour y faire face.

Ces cinq remises en cause sont les suivantes :



➔ Dans sa seconde section, l'étude porte un regard plus transversal sur le « monde nouveau » en train de se construire, à la conjonction de ces différentes remises en cause. Nous le verrons, ce monde nouveau interroge les OSI sur plusieurs grands choix stratégiques. Nous chercherons donc à comprendre comment celles-ci se positionnent face à ces grands choix, et quels sont les dilemmes auxquels elles sont confrontées.



1. LES OSI FACE À DES VENTS CONTRAIRES

1. La remise en cause de l'aide au développement et des financements associés
2. La remise en cause de la posture partenariale des OSI et des formes de colonialités de l'aide
3. La réduction de l'espace civique au niveau mondial et de la capacité à agir et à plaider ensemble
4. La remise en cause de la mobilité internationale des OSI et de leurs partenaires
5. La remise en cause de l'espace et de l'action humanitaire



I. LES OSI FACE À DES VENTS CONTRAIRES

Dans cette première section, nous cherchons à appréhender les grandes évolutions du contexte international qui mettent aujourd'hui en cause l'action et la légitimité des OSI. Ce défi n'est pas simple dans la mesure où les tendances à l'œuvre sont multiples, parfois instables, et pas nécessairement convergentes.

Pour plonger dans ce panorama d'un contexte international en pleine mutation, nous proposons tout d'abord de repartir de deux tendances de fond, constituant une double « vague » qui transforme la situation politique et géopolitique internationale² :



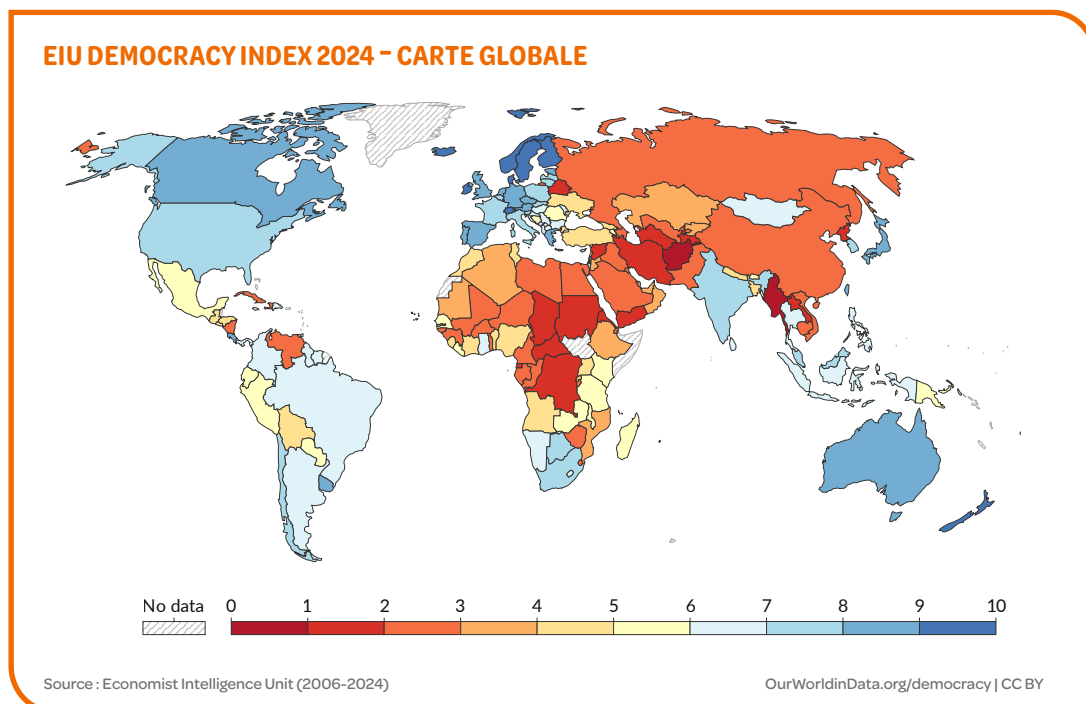
² Dans l'ordre d'affichage : Global State of Democracy Initiative (2023), *The Global State of Democracy 2023 – The New Checks and Balances*, Rapport, International IDEA, 2023 ; Courrier International (2025), *L'internationale trumpiste*, hebdo n°1785, janvier 2025 ; WIENER Gary (ed.) (2019), *The Rise of Authoritarianism*, Greenhaven Publishing, Juillet 2019 ;

KEMPF Hervé (2013), *Fin de l'Occident, naissance du monde*, Seuil, Paris, janvier 2013 ; Courrier International (2024), *L'Occident contre le reste du monde*, hebdo n°1750 mai 2024 ; ROUSSY Caroline (dir.) (2024), *Afrique : un sentiment antifrancais?*, Revue Internationale et Stratégique, 2024/1, n°133, printemps 2024 ; Peace Direct, (2021), *Time to Decolonise Aid*, Rapport, 10 mai 2021.

RAMALINGAM Ben (2013), *Aid on the edge of chaos : rethinking international cooperation in a complex world*, Oxford, Oxford University Press, novembre 2013 ; OGECHI Elizaphan (2025), *The end of foreign aid*, Nguzo Africa, Janvier 2025 ; Le Journal du Dimanche, (2025), *Les milliards engloutis de l'aide aux pays étrangers*, 22 février 2025 ; Courrier International (2025), *Aide au développement : tout réinventer*, hebdo n°1795, mars 2025.

UNE VAGUE CONSERVATRICE ET AUTORITAIRE

Pour la première fois depuis plus de vingt ans, le nombre de régimes autocratiques (91 pays) dépasse celui des démocraties (88 pays)³, avec une part actuelle d'environ 72 % de la population mondiale vivant désormais sous des régimes autoritaires. **L'affaiblissement de la démocratie touche un nombre croissant de pays et n'épargne aucun continent**, incluant l'Europe et l'Amérique du Nord (ex : États-Unis, Pologne, etc.)



La montée en puissance, au cours de ces dernières années, des mouvements conservateurs (ou réactionnaires) nourrit et découle de ce mouvement « d'autocratisation » du monde. Qu'ils soient populistes, anti-genre, anti-woke, religieux ou traditionalistes, ces mouvements gagnent du terrain à l'échelle mondiale. Leur progression se manifeste dans les résultats de nombreuses élections, qui les placent parfois au centre des gouvernements nationaux. Nous retrouvons cette tendance dans toutes les régions du monde, où émergent des régimes autoritaires hostiles ou réticents à reconnaître une place aux sociétés civiles.

Cette lame de fond à la fois autoritaire et conservatrice fait grandir, dans de nombreux pays, un discours qui combine la défense de l'identité culturelle et de la souveraineté avec une volonté de centraliser l'exécutif pour garantir l'existence d'un pouvoir fort (« nationalisme illibéral »). Cette vague se caractérise également par une mise en avant des ingrédients classiques du populisme, à savoir la mise en avant d'un peuple dont les intérêts fondamentaux seraient trahis par des élites nationales et des entités supranationales, le complot n'étant par ailleurs jamais bien loin.

Elle questionne donc directement l'espace civique dans lequel peuvent agir et collaborer les OSI et leurs partenaires locaux. Une fois au pouvoir, ces mouvements s'engagent bien souvent dans une logique de contrôle, de criminalisation et de désinformation qui marginalise une partie des sociétés civiles. Ils sont par ailleurs enclins à rompre les liens entre la société civile de leur pays et celles d'autres pays et

³ Selon les chiffres du dernier rapport annuel de l'institut de recherche V-Dem («Variety of Democracies»), du département de science politique de l'Université de Göteborg (Suède).

peuvent par exemple cibler explicitement les organisations financées par l'étranger et mettre en avant la menace qu'elles représentent pour les valeurs culturelles et la cohésion du pays.

Plus largement, ces mouvements tendent à remettre en question la place et le rôle de la société civile comme contre-pouvoir (au profit d'une approche davantage centrée sur un modèle de prestataires de service alignés politiquement).

Par ailleurs, cette vague autoritaire et conservatrice tend à mettre en avant d'autres valeurs « universelles » que celles généralement associées à la solidarité internationale (ex : protection de son pays, sa culture et sa communauté ; protection des valeurs familiales traditionnelles ; etc.). Parmi les détracteurs conservateurs de la SI aujourd'hui, nous entendons clairement la lecture « politique » qu'ils peuvent faire de certains projets de solidarité, voyant un agenda à combattre derrière des projets d'inclusion, de santé sexuelle et reproductive, de droits des minorités, de droit des personnes migrantes, de transition écologique, etc.

Cette vague cristallise donc de plus en plus une « guerre des valeurs », au sein de laquelle les OSI « progressistes » se trouvent face à la visibilité croissante de larges mouvements conservateurs au sein de la société civile au niveau mondial. Ces mouvements peuvent d'ailleurs être structurés en réseaux transnationaux puissants, et organiser le « backlash » face à certaines avancées culturelles et sociales (ex : la plate-forme Agenda Europe, qui regroupe plus d'une centaine d'organisations actives dans la promotion de l'antiféminisme, anti-avortement, anti-LGBTQIA+, financées par des donateurs ultra-conservateurs). Des alliances improbables peuvent aussi apparaître entre des mouvements conservateurs « occidentaux » et des gouvernements de pays des Suds, autour des enjeux tels que l'interdiction de l'avortement et la protection de la famille par exemple⁴.

Les observatoires de la démocratie tels que le CIVICUS Monitor ou la Freedom House mettent en avant la dimension structurelle et de long terme de cette tendance autoritaire et conservatrice. Ils analysent cette tendance comme le fruit de la convergence de changements systémiques profonds ces vingt dernières années, et notamment de la concentration du pouvoir économique et sa collusion avec le pouvoir politique, qui place une partie de la société civile en position de « menace » vis-à-vis du pouvoir économicopolitique.

UNE VAGUE D'AFFAIBLISSEMENT DU MULTILATÉRALISME ET DE REMISE EN CAUSE DE LA « DOMINATION OCCIDENTALE »

Le multilatéralisme est, selon sa définition officielle, une « attitude politique qui privilégie le règlement multilatéral des problèmes mondiaux »⁵. Cette « attitude politique », qui avait permis il y a près de 10 ans l'approbation de cadres tels que les ODD (2015) ou l'adoption de l'Accord de Paris sur le climat par 196 parties (2016), se trouve aujourd'hui largement remise en cause. Quelques exemples frappants permettent d'illustrer cet affaiblissement.

Depuis son élection en novembre 2024, Donald Trump a retiré les États-Unis de l'Accord de Paris, de l'OMS et de l'UNESCO. Stratégiquement, les États-Unis mettent aujourd'hui en avant une approche unilatérale destinée à leur permettre de négocier « en position de force ». Au-delà de l'exemple

4 Avec par exemple le rôle de Christian Council International dans la conférence chrétienne sur les valeurs familiales au Kenya. Voir, MESESI Sylvia (2025), *Kenya – 2nd Pan-African Conference*, Christian Council International, 19 mai 2025.

5 Définition « Multilatéralisme » dans Le Robert - Dictionnaire en Ligne : [multilatéralisme - Définitions, synonymes, prononciation, exemples | Dico en ligne Le Robert](#).

américain, les instances de gouvernance internationale telles que les Nations-Unies se trouvent de plus en plus en difficulté pour peser sur les puissances dominantes, pour proposer des cadres de régulation communs et faire respecter le Droit International (à Gaza en particulier). Ce qui frappe assez clairement dans les médias ces dernières années, c'est la manière dont une série d'enjeux globaux (Droit humanitaire, climat, pauvreté, migration, etc.) se trouvent ainsi pris en otage par cette dynamique de délitement de « l'attitude » multilatérale.

Des alliances entre pays se renforcent au détriment de cette vision d'un multilatéralisme global. Pensons notamment à l'élargissement des BRICS grâce à l'adhésion de cinq nouveaux pays (Égypte, Éthiopie, Iran, Arabie saoudite, Émirats arabes unis) au 1^{er} janvier 2024 et renforcé par l'arrivée de neuf États partenaires en 2025 (dont l'Indonésie, la Thaïlande et la Malaisie). Pensons également à l'Organisation de Coopération de Shanghaï, dont la montée en puissance s'est affirmée progressivement. Son vingt-cinquième Sommet à Tianjin en Chine les 31 août et 1^{er} septembre 2025 l'a illustré de façon éclatante. Côté africain, le retrait du Burkina Faso, du Mali et du Niger de la CEDEAO est effectif depuis le 29 janvier 2025. Ces trois pays se sont regroupés au sein de l'Alliance des États du Sahel.

Ce recul du multilatéralisme va de pair avec une tendance de plus en plus commune à la remise en cause de « l'Occident », à qui profiterait en priorité ce cadre multilatéral, et qui s'en servirait pour contraindre les autres pays. Il existe donc une assimilation du multilatéralisme à la domination occidentale, qui favorise l'intérêt pour les nouvelles alliances et nourrit la « défiance croissante des pays du Sud »⁶.

Plusieurs essayistes théorisent ainsi aujourd'hui la fin de la domination de l'Occident. Certains évoquent la reconstitution des Empires (Chine, Russie, États-Unis) qui s'affronteront ensuite directement⁷. D'autres envisagent un monde apolaire dans lequel les pays entreront dans des alliances temporaires au gré des enjeux (cas de l'Inde ces dernières années par exemple, qui revendique une stratégie de multi-alignement⁸).

Cette vague d'affaiblissement du multilatéralisme et de remise en cause de la domination occidentale a des traductions très concrètes pour les OSI aujourd'hui : d'un part, elle conduit à promouvoir une solidarité de proximité plutôt que la gestion d'enjeux mondiaux ; et d'autre part, elle rend plus difficile pour les OSI d'échapper au rattachement à un « camp ».

Que ce soit le retrait français du Sahel et l'atmosphère de « dégagisme » vis-à-vis de la France qui se développe dans certaines régions d'Afrique, ou encore dans la mise en cause croissante de la posture de « neutralité » des OSI sur différents terrains (ex : en Ukraine, à Gaza, etc.) ; dans tous les cas, la légitimité de ces organisations à l'international est directement mise en cause. Intervenir pour sauver des vies est souvent perçu par le camp adverse comme un positionnement politique, plus qu'humanitaire ; et la posture de neutralité semble de plus en plus difficile à tenir pour les OSI.

6 Comme le dit Esther Duflo, dans une interview donnée à Jeune Afrique. Voir MAROTTE Adrien, (2025) *Esther Duflo, prix Nobel* : « Très peu de pays africains dépendent réellement de l'aide au développement », JeuneAfrique, Interview éco, 18 juillet 2025.

7 COLOSIMO Jean-François (2024), *Occident, ennemi mondial n°1*, Essais, Paris, Albin Michel, mars 2024.

8 Voir par exemple, BILLION Didier et VENTURA Christophe (dirs.), *Vers une désoccidentalisation du monde ?* IRIS éditions / Armand Colin, La Revue Internationale et Stratégique, n°130, juin 2023.

Le paradoxe actuel est que les OSI sont aujourd'hui associées, qu'elles le veuillent ou non, à un camp « occidental », au moment même où cette notion se délite (sous l'effet notamment de la tension forte entre les États-Unis et les autres pays occidentaux), et où il serait si important pour leur avenir qu'elles puissent évoluer sans étiquette. De nouvelles questions se posent donc pour les OSI sur la manière d'appréhender la « nouvelle » multipolarité du monde, et de traduire cela dans leur positionnement. Si une partie des OSI disparaissent dans le cadre de cette crise, cela sera-t-il notamment parce qu'elles n'auront pas su se débarrasser à temps de leur étiquette « occidentale » ? Nous reviendrons sur ces questions dans la deuxième partie de ce rapport.

UNE SÉRIE DE REMISES EN CAUSE DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE QUI DÉCOULE DE CE CONTEXTE

Les différentes lames de fond que nous venons de décrire dessinent les contours d'un « monde nouveau », en train de se redéfinir à un rythme accéléré et à des échelles diverses. Un monde plus polarisé sur le plan politique et multipolaire sur le plan géopolitique ; et un monde qui incite au « chacun chez soi ». Un monde dans lequel les liens de société civile à société civile et le droit à la mobilité, pourtant au cœur des valeurs de la solidarité internationale, se distendent.

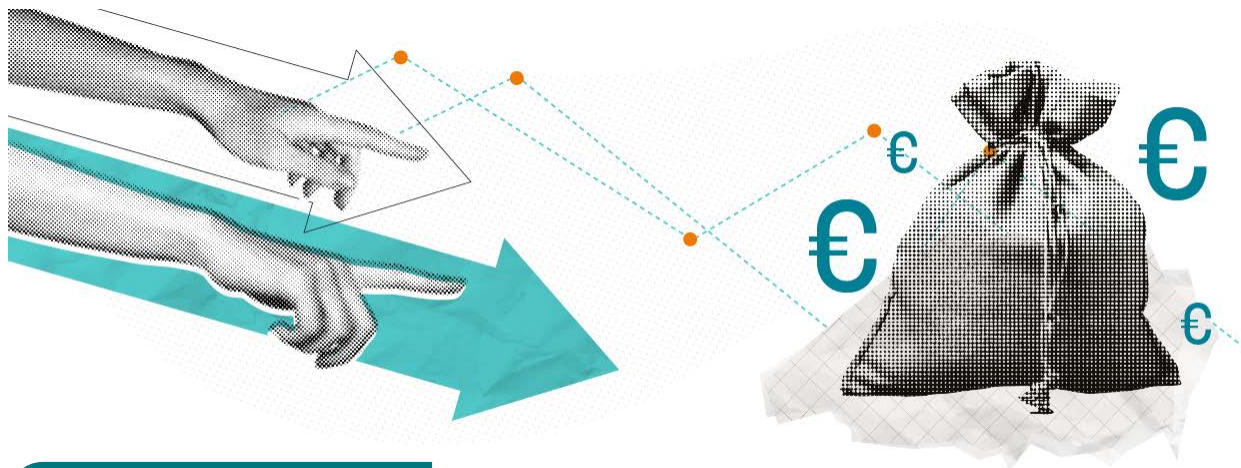
Et c'est dans ce monde nouveau que sont mises en cause la raison d'être, l'utilité et la possibilité d'agir des OSI.

Pour identifier concrètement l'impact de ce monde nouveau sur les capacités d'agir des OSI, nous sommes partis du témoignage des OSI françaises elles-mêmes. Ces témoignages convergent autour de cinq grandes remises en cause :

- Remise en cause de l'aide au développement et des financements associés
- Remise en cause de la posture partenariale des OSI et des formes de colonialité de l'aide
- Réduction de l'espace civique au niveau mondial, et de la capacité à agir et plaider ensemble
- Remise en cause de la mobilité internationale des OSI et de leurs partenaires
- Remise en cause de l'espace et de l'action humanitaire

Sur chacune de ces remises en cause, il s'agira de comprendre, dans les pages suivantes, quels sont les mécanismes à l'œuvre, de quelles manières ils peuvent toucher les OSI, et quelles sont les réponses que ces dernières ont développé pour poursuivre leur action et s'adapter à un contexte nouveau.

I. LA REMISE EN CAUSE DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT ET DES FINANCEMENTS ASSOCIÉS



De quoi parle-t-on ?

L'une des illustrations très concrètes de la remise en cause actuelle de la solidarité internationale est financière : avec une « chute historique de 60 milliards de dollars »⁹ de l'aide publique au développement (APD) (soit 25 % du total de l'APD) entre son pic de 2023 et 2025¹⁰. La rupture est d'autant plus traumatisante qu'elle survient à la suite d'une longue période de croissance des financements pour de nombreuses OSI. Cette chute brutale est liée notamment à la convergence de nouveaux choix budgétaires par les pays occidentaux : à la remise en cause sur le fond de l'APD s'ajoute à la fois des plans d'austérité des dépenses publiques et une réorientation des priorités (notamment en direction de la défense).

Concernant la France, ce virage s'amorce en 2022 et 2023 avec l'arrêt des financements dans trois pays du Sahel (Mali, Niger et Burkina Faso), qui touche durement un grand nombre d'OSI implantées dans la région. Mais c'est en 2024, avec la réduction de près de 2 milliards de subventions que se modifie en profondeur la trajectoire de l'APD. L'aide voit alors ses ressources budgétaires réduites de 50 %. Cette baisse se répercute notamment sur le financement des OSI (le Dispositif Initiative-OSC) de l'Agence française de développement (AFD) passe ainsi de 163 millions d'euros en 2023 à 150 millions d'euros en 2024, puis à 110 millions d'euros en 2025 (projection). La question reste par ailleurs de savoir l'ampleur des nouvelles coupes en 2026 dans le cadre de la réduction du déficit français¹¹.

De leur côté, les coupes américaines et le démantèlement de USAID (février 2025) ont des répercussions énormes sur une partie des OSI, du fait des montants concernés (budget de l'USAID de 42 milliards de dollars dont une bonne partie engagée par des OSI et leurs partenaires). Pour certaines OSI françaises, les fonds USAID représentaient 30 % des ressources.

9 RIOUX Rémy, (2025), *Audition devant la commission des Finances de l'Assemblée nationale*, 25 juin 2025.

10 Le CAD de l'OCDE indique une baisse de 7.1 % entre 2023 et 2024, la première baisse en 6 ans. OCDE (2025), *L'aide internationale recule en 2024 pour la première fois en six ans, selon l'OCDE*, Communiqué de presse, 16 avril 2025.

11 L'APD des collectivités territoriales était quant à elle en très forte hausse entre 2021 et 2023 (elle passe de 120 millions à 180 millions d'euros), sa croissance étant surtout tirée par les montants déclarés de l'aide aux réfugié-es, en particulier ukrainien-nes, alors que l'aide hors réfugié-es croissait faiblement. Les chiffres pour 2024 ne sont pas encore disponibles. Voir : MEAE, (2024), *Les chiffres clés de l'aide publique au développement (APD) des collectivités territoriales en 2023*, Campagne de déclaration 2024 sur les données 2023, 2024.

On notera de plus que la coupure américaine s'accompagne d'une critique acerbe du monde des OSI. Lors de la confirmation, en août, de la fermeture définitive de USAID – Marco Rubio a ainsi reproché, entre autres, à cette dernière d'avoir créé un « *complexe industriel d'Organisations non gouvernementales (ONG) à l'échelle mondiale aux frais du contribuable* »¹², au surplus « inefficace ». La coupe se fait également dans le cadre d'une chasse aux projets « DEI »¹³, qui a inspiré l'extrême droite française (Cf. 5 pages Journal du dimanche du 23 février 2025). Cela la différencie de la coupure française, plus fortement centrée sur la géopolitique et sur les contraintes budgétaires. Pour autant, on observe en France une double poussée, la recherche d'économies et la mise en cause de l'aide par les mouvements conservateurs, qui conduit à la baisse de l'APD.

La France et les États-Unis ne sont pas les seuls dans cette nouvelle trajectoire. D'autres pays ont clairement lié la baisse de leur APD et la croissance de leur effort militaire. C'est le cas par exemple de la Suède¹⁴, de l'Allemagne¹⁵, mais aussi de la Grande-Bretagne qui annonce une baisse de l'APD de 0,5 % à 0,3 % du RNB en 2027 (et notons que c'est le travailliste Keith Starmer qui annonce cette baisse, illustrant le fait que cette remise en cause dépasse le traditionnel clivage droite-gauche et n'est pas seulement le fait de gouvernements conservateurs). Signe de la rapidité des changements, cette citation à peine exagérée, provenant d'Outre-Manche : « quelqu'un peut-il m'expliquer comment on est passé en une nuit de 0,7 % à 0,3 % ? ».

L'Union Européenne reste encore à ce stade une bouée de sauvetage pour de nombreuses OSI françaises, mais celle-ci a également annoncé en février 2025 une révision de sa politique d'aide afin de l'aligner davantage avec ses priorités de politique étrangère. On constate d'ailleurs une pression croissante des mouvements conservateurs au niveau de l'UE pour remettre en cause les financements des OSI. Cela a été particulièrement visible dans le cas des organisations environnementales début 2025¹⁶.

Dans ce paysage, une lueur vient notamment du secteur des fondations et des citoyennes et citoyens. Aux États-Unis, de nombreuses fondations ont augmenté leurs fonds en réponse aux politiques du gouvernement Trump¹⁷. Malgré une baisse des contributions des plus gros donateurs et donatrices, les OSI françaises constatent par ailleurs une solidité des dons (en particulier les organisations à base confessionnelle), qui semble s'inscrire dans la tendance globale d'une « timide progression des dons en 2024 »¹⁸.

12 GÜNGÖR Yasin Muhammed, (2025), *Marco Rubio : Les États-Unis mettent fin à l'USAID, l'aide sera distribuée par le département d'État*, Anadolu Ajansi, 1^{er} juillet 2025.

13 DEI est la formule abrégée de « diversité, équité et inclusion », trois principes établis pour promouvoir la lutte contre les discriminations envers des groupes historiquement minoritaires ou minorisés.

14 En septembre 2024, le gouvernement suédois a annoncé qu'il se désengageait de son objectif de 1% de son RNB consacré à l'APD, au profit de priorités internes et de défense. Cela se traduira par une coupure de l'APD suédoise de 291 millions USD par année pour la période 2026-2028. Voir Donor Tracker, (2025), *Sweden*, Donor Profile.

15 FÜRSTENAU Marcel, (2025), *L'Allemagne prévoit des coupes dans l'aide au développement*, DW, 18 juin 2025.

16 HODGSON Robert (2025), *MEPs reject call to halt funding for environmental NGOs*, EuroNews, 1^{er} avril 2025.

17 DANIELS Alex (2025), *70-Plus Foundations 'Meet the Moment' and Pledge to Increase Their Grants*, The Chronicle of Philanthropy, 10 avril 2025.

18 France Générosités, (2025), *Chiffres clés de la générosité*.

Quelles organisations sont touchées ?

L'enquête et les différents témoignages de cette étude mettent en lumière le fait que toutes les organisations sont touchées par la remise en cause des financements associés à l'APD.

Dans notre enquête, 89 % des répondant-es des OSI françaises placent la « remise en cause des financements » dans les trois enjeux prioritaires (dont 60 % en première position). Le résultat est similaire pour les organisations nationales-locales ayant participé à l'enquête. Clairement les questions de financement ont pris le dessus dans les préoccupations des OSI, en particulier si l'on considère que notre enquête a été réalisée en novembre 2024, soit avant la suspension des financements USAID et l'annonce de nouvelles coupures budgétaires en France en 2025 et 2026.

La primauté des enjeux financiers se voit aussi dans la comparaison avec d'autres enquêtes réalisées ces dernières années. Dans une enquête que nous avons menée en 2022¹⁹, les questions de relations partenariales (évolution vers la localisation), et de mise à niveau sur un certain nombre de normes et procédures (ex : screening dans le cadre de la lutte contre le financement du terrorisme et la corruption) préoccupaient davantage les OSI que la question du modèle économique.

Si toutes les organisations sont touchées, toutes ne le sont pas avec la même intensité et toutes n'ont pas le même ressenti. En novembre 2024, les plus grandes organisations (notamment les multi-mandats et les humanitaires) semblaient moins touchées (elles étaient en croissance sur les trois dernières années), sans pour autant être naïves pour l'avenir. Mais la coupure des financements américains a largement rebattu la situation, puisqu'elle concerne davantage les grandes organisations (sans pour autant épargner les plus petites qui sont touchées par ricochet car bénéficiaires de fonds des agences onusiennes).

Parmi les plus touchées, notons également un groupe d'OSI techniciennes, de taille petite ou moyenne, intervenant en direct sur des projets, et dont les financements publics (notamment français et européens) avaient augmenté ces dernières années. Parmi ces organisations, celles dont une grande partie des actions se situait au Sahel ont subi une baisse d'activités importante depuis 2022.

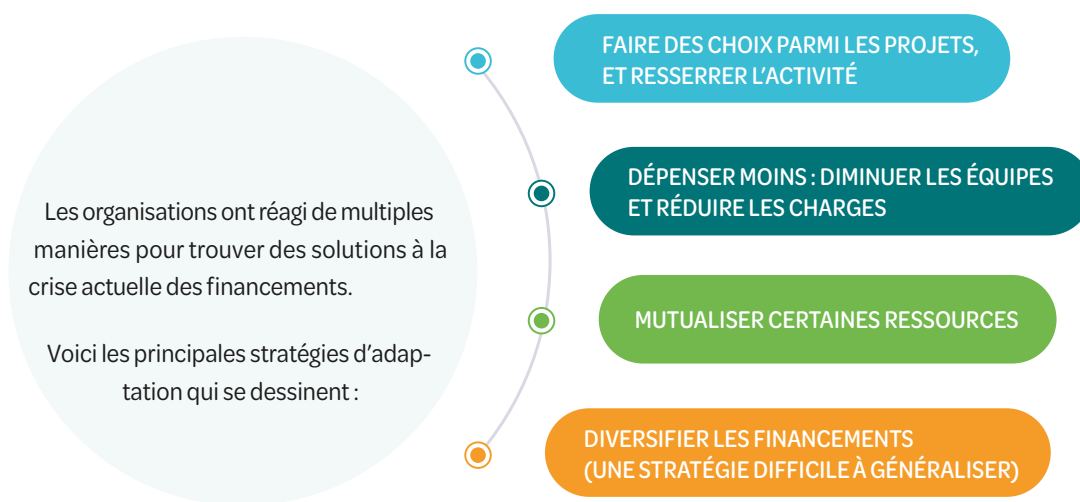
Les organisations ayant un modèle de fonds privés majoritaires affichent un peu plus d'optimisme puisque, nous l'avons évoqué, au stade actuel, les fonds privés des OSI (dons des citoyennes et citoyens ; fondations ; mécénat) ne semblent pas significativement affectés.

Nous notons que dans ce contexte, la qualité de la relation entre bailleurs et OSI est touchée ; les bailleurs étant contraints d'effectuer des volte-faces brutales après une longue période de rapprochement (dans les financements mais aussi dans les réflexions stratégiques, dans la représentation, etc.). Cette qualité de la relation n'est pas aidée non plus par le constat que la baisse des financements se fait « à exigences administratives constantes » (or l'augmentation de ces demandes administratives et de démonstration de l'efficacité ont conduit ces dernières années à une augmentation des dépenses hors action).

19 AFD, Coordination SUD, Kayros (2022), *Télescope 2030*, juin 2022.

Quelles réponses apportées ?

Notons d'abord que la fermeture pure et simple d'organisations n'a pas été observée à ce stade. Dans le cadre de cette étude, nous avons entendu de nombreux directeurs et directrices d'OSI qui ont « du mal à dormir » du fait des difficultés auxquelles elles et ils font face, mais pas de clé sous la porte pour l'instant et une volonté forte de continuer (parmi les formules fréquemment utilisées pour retranscrire cette volonté, nous entendons par exemple « faire moins avec beaucoup moins »).



FAIRE DES CHOIX PARMIS LES PROJETS, ET RESSERRER L'ACTIVITÉ

La réponse la plus directe et la plus subie de cette baisse pour les OSI concerne bien sûr les projets qu'elles mettent en œuvre, et dont certains doivent être stoppés ou ralentis. La presse, le monde de la recherche et les OSI elles-mêmes se sont fait les échos des conséquences de ces baisses brutales sur une diversité de terrains²⁰.



Au Myanmar, des hôpitaux ont fermé, privant des milliers de personnes de soins. Au Cameroun, des programmes de vaccination contre le VIH/SIDA ont été suspendus (...). En République démocratique du Congo et au Népal, les initiatives de lutte contre la malnutrition ont cessé, aggravant l'insécurité alimentaire, etc.

(IRIS)



De nombreux témoignages reviennent sur la difficulté des choix à effectuer entre les projets (et les bénéficiaires) à préserver, dans un contexte de partenariats souvent de long terme dans les pays. Dans son plaidoyer pour limiter les coupures des financements, Coordination SUD et plusieurs de ses membres ont d'ailleurs mis en avant cet impossible « choix » entre des projets vitaux, et les conséquences désastreuses de ces choix sur les populations concernées.

²⁰ DIACRE Antoine, LAROCHE Coline, PELPEL Victor (2025), *Fin de l'USAID : conséquences internationales et multisectorielles*, IRIS, 13 mars 2025.

Dans la mise en suspend de ces projets, les OSI soulignent aussi les conséquences néfastes sur les partenaires locaux, dont la situation se trouve brutalement fragilisée.



Par exemple, pour **Solidarités International** le contexte se traduit par la fermeture de certaines bases et l'impossibilité de retenir les partenaires locaux, qui sont pourtant des acteurs et actrices clés de la stratégie d'intervention sur les terrains de crise.

Plus largement, face au contexte actuel, certaines organisations expriment la volonté de se recentrer sur une « niche » ou un « cœur de métier », pour lequel elles pensent avoir une expertise reconnue et un « avantage comparatif ». Il peut s'agir de l'expertise initiale de l'organisation, mais il peut aussi s'agir d'un pari stratégique. Par exemple, postuler que financièrement le secteur de l'aide humanitaire restera relativement stable dans les années à venir ; postuler que telle ou telle thématique (eau, santé, adaptation au changement climatique, lutte contre la désinformation, etc.) restera ou deviendra une priorité globalement.



Face à ce contexte, la question difficile pour nous, est de parvenir à différencier ce qui fait notre valeur ajoutée principale, par rapport de toutes les couches d'activités dont on pourrait se détacher.



On retrouve cette volonté de resserrement notamment chez des organisations qui ont connu une période de croissance et de diversification rapide de leurs activités et de leurs géographies d'intervention (accompagnée par la croissance des fonds publics disponibles), et qui envisagent à présent un recentrage (en partie contraint, en partie souhaité, selon les témoignages) vers leur cœur de métier.



Ayant moins d'argent, on peut moins en faire, et donc on doit abandonner des sujets et des activités. Mais en réalité, il était arrivé ces dernières années qu'on se rajoute des sujets nouveaux grâce à des opportunités de financement. Donc on cherche aujourd'hui à finalement se recentrer.



Plusieurs types de resserrement sont ainsi mis en avant dans les témoignages :

→ **En termes de ciblage des activités.** Cela peut être le cas par exemple d'organisations multi-mandats qui cherchent à recentrer davantage leurs actions sur la réponse à l'urgence.

Cela peut également être le cas d'organisations qui cherchent aujourd'hui un recentrage vers des fonctions plus politiques de plaidoyer (allant souvent de pair avec la volonté de développer une logique plus militante, et un lien plus étroit avec la base associative militante qui les ont constituées à l'origine).

→ **En termes de ciblage des géographies d'intervention,** cela peut être le cas d'organisations qui opèrent un repli sur des zones dans lesquelles l'accès et la capacité de travailler en direct avec les partenaires restent possibles (en s'éloignant ainsi d'une partie du Sahel et des pays dans lesquels l'espace civique est trop restreint). Cette stratégie soulève bien sûr des débats éthiques importants au sein des organisations concernées, avec parfois des divisions qui se jouent entre les porteurs et porteuses de projets qui se trouvent au plus près des partenaires et veulent maintenir le lien, et une gouvernance qui cherche à recentrer les géographies d'action.

→ En termes de ciblage des publics, cela peut-être le cas d'organisations qui ont élargi leurs publics cibles, parfois à la demande de bailleurs (par exemple : prise en compte d'une tranche d'âge additionnelle ; d'un groupe ethnique supplémentaire) et qui font marche arrière par manque de fonds. Ces organisations parlent parfois d'une cohérence retrouvée.

À l'inverse de cette stratégie de resserrement, nous trouvons également certaines organisations qui font le pari de l'ouverture à la fois géographique et en termes d'activités.



Par exemple, **le Geres**, fortement impacté par l'arrêt des financements français au Sahel, a mis en place dès fin 2022, un fonds exceptionnel (pris sur fonds propres) de prospection et de développement de nouvelles activités, avec une intention de diversifier ses géographies d'intervention. En 2024, compte tenu des coupes drastiques du budget français de solidarité internationale, le Geres a décidé de continuer à investir dans le fonds de prospection tout en organisant un groupe de travail interne chargé de proposer une méthodologie pour maximiser l'efficacité des actions de prospection engagées. Et comme dans beaucoup d'organisations, les contraintes budgétaires ont entraîné l'adoption de mesures de prudence économique telles que le non remplacement d'un ETP et le gel de la valeur du point.

DÉPENSER MOINS : DIMINUER LES ÉQUIPES ET RÉDUIRE LES CHARGES

Une autre réponse s'exprime malheureusement sous forme de plans sociaux. En France, cela ne concerne pour le moment que les **plus grandes organisations** cumulant les coupures des financements publics français et des financements USAID. Ces organisations n'ont pas eu d'autres choix que de répercuter la baisse de leurs ressources sur leurs équipes.

Certaines OSI, en particulier anglo-saxonnes, ont ainsi réduit leurs équipes de 20 % ou plus, parmi lesquelles International Rescue Committee (IRC), Danish Refugee Council, Mercy Corps, the Norwegian Refugee Council, Catholic Relief Services, FHI 360²¹, etc. En France, des OSI telles que Première Urgence Internationale et Humanité et Inclusion ont également procédé à des licenciements importants.

Au moment de l'écriture de ce rapport, les « petites » et « moyennes » OSI françaises n'ont pas diminué significativement leurs équipes. Des retours indiquent cependant que cette perspective semble inéluctable pour certaines OSI, sauf retournement improbable des intentions des pouvoirs publics français²².

Notons que la plupart des licenciements sont liés aux projets qui ferment ou dont la voilure est réduite. Le cadre du projet, central dans l'aide internationale, est celui sur lequel les organisations s'appuient pour réduire les effectifs. Il n'y a pas de bilan à ce stade pour dissocier dans les licenciements entre personnel en place dans les sièges, personnel expatrié et personnel local. Nous percevons cependant, dans les témoignages, que les licenciements ciblés sur les équipes projets risquent de concerner davantage de personnes ayant un statut local.

Le choix de réduire le périmètre des RH peut s'articuler, dans certaines organisations, avec la décision d'externaliser certaines fonctions pour optimiser les coûts, et être plus flexible et résiliente face à l'incertitude du contexte à venir. Il s'agirait de confier certaines tâches (administrative, technique, etc.) à des prestataires externes afin de se concentrer sur l'appui à la mise en œuvre de projets et l'accompagnement de partenaires. Certaines voix dans le secteur²³ font d'ailleurs la promotion de cette logique d'externalisation.

21 LOY Irwin, (2025), *IRC cutting thousands of staff after US aid freeze*, The New Humanitarian, 19 février 2025.

22 Voir l'étude à paraître, « Quels impact des coupes dans l'aide publique au développement sur les acteurs et actrices de la solidarité internationale ? », Coordination SUD, CartONG et APD, publication en novembre 2025.

23 Humanitalents, (2025), *Repenser les Ressources Humaines : un levier stratégique dans un humanitaire en recomposition*, 19 juin 2025.



Nous avons beaucoup à apprendre des nouvelles organisations, qui sont plus agiles et plus légères, etc. Les changements les plus difficiles pour nous sont structurels, surtout sur la taille de nos staffs. Notre organisation a plusieurs milliers de salariées, on ne pourra pas continuer comme cela.



Ce choix pourrait également, à l'avenir, être lié à un recours croissant au digital et à l'intelligence artificielle (IA) par certaines organisations (pour l'écriture des propositions de projets, l'écriture des rapports, la production de synthèses communicantes, etc.). Les exemples abondent actuellement de grandes organisations (ex : OCHA) ou même de gouvernements (ex : le gouvernement fédéral du Canada) qui misent sur l'IA pour réduire leurs coûts (avec évidemment un impact sur les ressources humaines). Nous doutons fort que les OSI et les consultant-es du secteur échappent à cette tendance, qui d'après ce que nous entendons, est déjà à l'œuvre.

Enfin notons que toutes les OSI cherchent aussi actuellement à réduire leurs charges (hors RH). Les postes budgétaires les plus visés sont les déplacements, les loyers, les factures d'électricité, les frais financiers, les renouvellements d'équipements, les dépenses de communication, etc. Les plus grandes organisations, plus dotées, ont plus de latitude pour ajuster leurs équipements sans remettre en cause leur capacité d'action.

Cette réduction est recherchée aussi bien par les organisations dont les ressources ont diminué (et qui tentent donc de trouver un nouvel équilibre avec moins de ressources) que par celles qui sont moins touchées actuellement mais qui cherchent à constituer des réserves.

Notons que cette réduction entraîne notamment une moindre capacité à intégrer de nouvelles arrivantes et arrivants dans le secteur, et notamment les plus jeunes générations (moins d'offres de stages par exemple), ce qui est dommageable à la fois pour les organisations et pour cette génération nouvelle qui voit de plus en plus les portes du secteur se fermer.

MUTUALISER CERTAINES RESSOURCES (OU ENTRER DANS UNE COMPÉTITION FÉROCE)

Une autre réponse que nous avons identifié en amont de l'étude portait sur la mutualisation de certaines fonctions entre organisations pour absorber le choc financier (partage de RH, de locaux, d'équipements, etc.). Pour autant, dans les faits, nous avons entendu pour le moment peu d'exemples concrets et peu d'intentions précises d'aller dans cette direction.

Une volonté de mutualisation des ressources financières pour se soutenir entre organisations est constatée dans certains cas. Nous l'observons notamment dans certains réseaux où les membres en difficulté se voient attribuer plus de ressources dans le cadre de programmes communs. Cette péréquation a souvent été la règle au sein des réseaux « familles » (réseaux très intégrés, partageant un même nom), pour permettre aux membres plus faibles de croître. Il sera intéressant d'observer la manière dont ce type de règle collective évolue dans le contexte de baisse généralisée des financements. En dehors de ces réseaux en revanche, nous n'avons pas entendu d'exemples de mécanismes financiers plus larges pour venir en aide à des organisations en difficulté.

Le constat d'une certaine faiblesse des stratégies de soutien mutuel est à mettre en miroir avec l'hypothèse faite par certaines organisations que la sortie de crise passera par un paysage avec moins d'acteurs et d'actrices. Plusieurs d'entre elles évoquent ainsi la possibilité, sur certains terrains, d'une « stratégie du vautour », consistant à récupérer des projets ou organisations en détresse financière. Une autre métaphore, (plus positive ?), met en avant le terme de « compostage », qu'il faut comprendre comme la capitalisation de l'expérience des organisations en difficulté, avant qu'elle ne se perde. D'autres encore envi-

sagent des stratégies de répartition géographique entre grandes organisations pour obtenir des effets d'échelle et permettre la concentration des financements restants.

DIVERSIFIER LES FINANCEMENTS (UNE STRATÉGIE DIFFICILE À GÉNÉRALISER)

De nombreuses organisations indiquent assez naturellement se lancer dans la recherche de nouveaux financeurs (à la fois publics et privés ; régionaux, nationaux et internationaux, etc.).



Par exemple, **Initiative Développement** a engagé une stratégie structurée de diversification de ses financements. Cette stratégie repose sur un élargissement de sa base de financements publics, avec une mobilisation accrue des guichets AFD (y compris thématiques), un renforcement des partenariats avec la coopération française, notamment décentralisée (réseau des Ambassades, coopérations décentralisées), ainsi qu'une ouverture vers de nouveaux bailleurs publics européens et privés. Enfin, ID renouvelle sa stratégie de collecte de fonds auprès des mécènes et du grand public, notamment en valorisant son ancrage poitevin, avec l'ambition de construire une communauté de soutien fidèle et solidaire autour de ses actions.

Dans certains cas, plus que de diversification, il s'agit de regarder son portfolio de financeurs et de voir comment l'optimiser.



Par exemple, **Humanité et Inclusion** cherche à impliquer davantage et différemment un transporteur qui lui accordait des prestations réduites sous forme de transports gratuits en lui proposant un engagement important sous forme d'apport financier.

Il est malheureusement illusoire de penser que toutes puissent atteindre leurs objectifs de diversification, ceci d'autant plus que les cibles possibles ne sont pas infinies. Cette stratégie pourrait notamment mieux réussir aux plus grandes organisations du fait des capacités humaines plus importantes qu'elles peuvent dédier à la recherche de fonds, ceci si les bailleurs de fonds visés (fondations notamment) sont sensibles aux sirènes des plus grandes structures et basculent leurs financements vers elles. Pour autant, ce n'est pas ce que nous avons noté à ce stade. C'est plutôt la localisation de l'aide qui semble intéresser de nombreuses fondations, qui cherchent comment s'orienter dans cette direction.

Parmi les cibles de renforcement ou de diversification des financements relevées par les répondant-es :

- Classiquement, de nombreuses organisations mentionnent en priorité leur volonté de renforcer leur visibilité auprès des **fondations** (notamment d'entreprises), quitte à s'affranchir d'une posture qui a pu être méfiante et prudente vis à vis de certaines de ces structures.
- Certaines se tournent vers des **financeurs publics de pays qui développent leur aide internationale**, comme le Qatar, la Turquie, voire la Chine. Dans certains cas, ces nouveaux pays financeurs proposent de prendre à leur charge le financement de projets dont les bailleurs « occidentaux » se retirent, posant un dilemme à l'OSI occidentale. Cela peut donner lieu à des débats internes qui étaient tranchés assez facilement il y a quelques années, mais qui posent plus de questions aujourd'hui. **Pour certaines organisations, des lignes rouges anciennes reculent**, remplacées par d'autres qui sont questionnées à leur tour rapidement.
- **Les organisations ayant une base sociale (professionnelle, confessionnelle, militante ou citoyenne) leur apportant des dons sont souvent dans une approche de sécurisation et de renforcement de cette base.** Ces OSI voient ainsi la situation actuelle comme une opportunité de se recentrer sur leur base sociale, d'être plus à son écoute. Ces organisations se sont en général développées d'abord grâce à cette

base, et c'est ensuite que les financements publics se sont ajoutés à leur modèle économique (ce qui peut expliquer qu'un retour en arrière semble plus envisageable pour elles). Dans cette perspective, les répondant-es dans cette catégorie mettent en avant une opportunité de « clarifier les valeurs » et de les aligner au maximum avec la base de donateurs et donatrices (ce qui sous-entend que les financements publics avaient potentiellement induit des tensions avec les soutiens privés de l'organisation).



Quelles limites perçues dans la capacité de réponse ?

Nous entendons deux limites majeures dans la capacité des OSI à agir sur cette première remise en cause :



SORTIR DE SON « MODÈLE ÉCONOMIQUE » N'EST PAS SIMPLE

Faire évoluer son modèle économique n'est pas seulement une question de diversification de ses ressources. Il s'agit de réfléchir plus en profondeur à la modification de sa « proposition de valeur » (autrement dit ce que l'OSI propose de changer dans le monde de manière crédible), et à l'équation budgétaire permettant de produire cette valeur.

Cette réflexion autour de l'évolution du modèle économique nécessite pour les OSI d'investir du temps et de l'expertise, ce qui est précisément le plus difficile dans une période de changements brutaux provoquant la sidération et l'instinct de survie, et qui pose de manière urgente la question de savoir ce qu'il conviendrait de sauver en priorité (les salarié-es, les activités, la mission, la structure ?). L'une des interrogations qui revient régulièrement est ainsi de savoir comment resserrer l'échelle d'intervention pour sauver la structure, sans perdre ses collègues et mettre en danger les postes les plus précaires.

De fait, nous avons entendu peu de propositions concrètes concernant l'évolution des modèles économiques²⁴. Les OSI interrogées font plutôt ressortir pour le moment leur faible marge de manœuvre. Leurs idées actuelles portent notamment sur la promotion d'une logique de vente de prestations, soit aux partenaires (pas nouveau) soit aux bénéficiaires (plus disruptif). Les organisations qui ont un pilier ESS dans leurs activités ne parlent pas dans leurs pistes actuelles de faire monter en puissance ce pilier dans leur modèle économique.



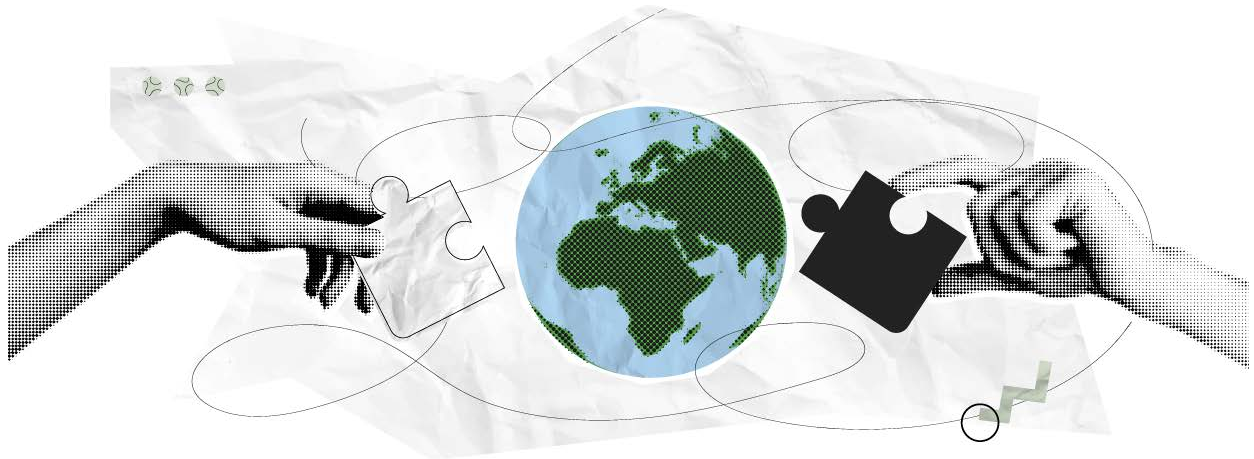
UNE INFLUENCE LIMITÉE SUR LA SITUATION

La faiblesse du plaidoyer collectif, concernant la baisse des financements, est aussi mise en avant. Les participantes et participants aux discussions soulignent la difficulté du secteur à trouver des positions collectives rapidement et à simplifier ses messages. **Il en résulte un doute sur la capacité collective des OSI à changer la donne, malgré les rencontres au plus haut niveau, les manifestations et les articles de presse.**

Parmi les propositions, nous avons entendu celle de mener un plaidoyer concerté au niveau des député-es, pour tenter de contrer les baisses de subventions aux OSI (cette approche pourrait faire l'objet d'une campagne collective, avec une répartition organisée des circonscriptions, et une approche des député-es en groupe dans chaque circonscription).

²⁴ Une précédente étude de l'OngLAB portait sur ces mutations et montraient qu'elles sont pourtant dans l'air du temps. Voir Coordination SUD (2022), op. cit. [Étude Argent ASI sur les modèles socio-économiques des ONG françaises de solidarité internationale – période 2016-2020](#).

2. LA REMISE EN CAUSE DE LA POSTURE PARTENARIALE DES OSI ET DES FORMES DE COLONIALITÉ DE L'AIDE



De quoi parle-t-on ?

Le 24 août 2022, une lettre ouverte signée par une centaine d'organisations ukrainiennes est diffusée largement à travers les médias. Cette lettre met en cause l'attitude des OSI qui se sont mobilisées massivement dans le pays en réponse aux attaques russes, et se sont révélées en grande partie incapables de prendre en compte les réponses locales déjà déployées sur place. Une telle mise en cause n'est pas isolée. Au Bangladesh, la plateforme BDCSO Process regroupant près de 700 OSC locales se donne pour objectif principal « d'établir la primauté du rôle des OSC locales et du leadership local »²⁵. En Jordanie, le Jordan National NGO Forum vise un objectif assez proche, celui « d'activer la localisation et la décentralisation des activités humanitaires et de développement »²⁶.

Les débats sur la « localisation » de l'aide, sujet montant depuis plusieurs années, a pris ainsi de l'ampleur partout dans le monde au cours de ces cinq dernières années. Derrière ce terme, l'enjeu central (qui était déjà au centre des engagements du Grand Bargain en 2016) est de parvenir à placer les acteurs et actrices locales en première ligne dans les activités de solidarité internationale.

En France aussi, ce débat occupe une place de plus en plus importante dans le secteur de la solidarité internationale. La difficulté est que les lignes de ce débat sont mouvantes, et qu'elles se trouvent imbriquées dans le contexte géopolitique et dans l'histoire coloniale de la France. Ce débat se trouve aujourd'hui pris de vitesse par un mouvement plus radical et plus politique de décolonisation de l'aide notamment accéléré par l'impact des mouvements sociaux (tels que Black Lives Matter en 2020) ; un mouvement qui dénonce un racisme systémique et les restes d'une forme de colonialité dans les rapports

²⁵ Voir la page internet de la plateforme : BDCSO Process, *Mission and vision*, « b) To negotiate with government, INGOs, UN agencies and donors to encourage them to take appropriate and progressive facilitating role of in view of PoP, GB and C4Cs and to establish primacy of the role of local CSO/NGOs and thereby local leadership ».

²⁶ Voir la page internet de l'organisation : ARDD, *JONAF's specific objectives*.

de pouvoirs au sein du secteur (et la nécessité de les renverser). Ces thèmes trouvent un écho fort auprès des plus jeunes qui tentent de stabiliser les ressorts d'un engagement dans la SI.

Par ailleurs, nous l'avons évoqué dans les premières pages de ce rapport, la légitimité du secteur de la SI française est bousculée, en Afrique de l'Ouest et en Afrique Centrale, par l'accélération du mouvement de « dédagisme » dont témoigne une partie des opinions publiques et par un sentiment « anti-Français » grandissant²⁷. La notion de « décolonisation de l'aide » alimente largement ce mouvement de dédagisme, tout en étant instrumentalisée par les gouvernements pour asseoir leur propre légitimité.

« Localisation » et « décolonisation » de l'aide se retrouvent ainsi au centre d'une remise en cause profonde de la posture partenariale des OSI. Elles confrontent le secteur aux limites des approches traditionnelles de leurs relations partenariales, et questionnent de nombreuses dimensions de leurs pratiques :

→ Elles questionnent la répartition des rôles au sein des partenariats internationaux développés par les OSI. Le plaidoyer des OSC locales-nationales autour de la localisation met souvent en avant le constat qu'elles demeurent, dans de nombreuses collaborations internationales, considérées comme des exécutantes plutôt que comme des partenaires à part entière. Cette situation limite leur implication dans la prise des décisions stratégiques, et la visibilité qu'elle peuvent avoir autour des projets. Les nombreux travaux récents autour de la localisation reprennent ce constat de la difficulté des partenaires locaux à être au cœur de la décision stratégique et à adapter les projets à la spécificité des communautés dans lesquelles les OSC travaillent.

→ Elles questionnent la manière dont les OSI considèrent les savoirs et les expertises de leurs partenaires. Une question fréquemment soulevée par les OSC locales est celle de l'invisibilisation de l'expertise et des savoirs locaux. L'expertise des organisations occidentales est généralement davantage mise en avant, car plus en ligne avec les cadres et les normes du secteur. Le défi est donc de parvenir à faire évoluer cette hiérarchie des savoirs, pour donner toute leur place aux connaissances contextualisées et locales des partenaires.



La difficulté est de savoir comment 'oublier' son expertise, en répondant à une demande exprimée localement.



Elles questionnent les manières dont les OSI communiquent sur les projets, leur vocabulaire, la nature de leurs discours, etc. Ces discours peuvent pérenniser des systèmes de domination et perpétuer des imaginaires coloniaux.

27 ROUSSY Caroline (dir.), (2024), *Afrique : un sentiment antifrançais ?* La Revue Internationale et Stratégique, IRIS éditions, Armand Colin, n°133, mars 2024.



Tout l'enjeu est d'avoir une attention plus accrue aux vocabulaires utilisés, mais aussi à nos modèles mentaux (c'est-à-dire à nos représentations et nos préjugés).



Elles questionnent aussi et surtout l'incapacité du secteur à financer directement les OSC locales-nationales. Aujourd'hui, 93 % des fonds alloués par les membres du CAD aux OSC sont reçus d'abord par des OSI issues des pays membres du CAD²⁸. Ce qui signifie à l'inverse que seuls 7 % de ces fonds sont reçus directement par les organisations des pays partenaires. Cette concentration apparaît comme la principale source de déséquilibre des pouvoirs, alors que les OSI françaises elles-mêmes se déclarent favorables à un financement « au plus près du terrain ».



Il reste un écart entre les actes des bailleurs et leur discours car ceux-ci font encore appel majoritairement aux ONG internationales.



Les exigences des bailleurs sont de plus en plus élevées et ne semblent pas toujours cohérentes avec la réalité de terrain. Les co-financements semblent de plus en plus inaccessibles en raison de critères d'éligibilité qui diffèrent.



Face à cette question, la posture des OSI reste complexe, parfois ambiguë : entre une volonté d'œuvrer à une plus grande autonomie de leurs partenaires via un accès direct aux financements, et le défi de trouver une place nouvelle vis-à-vis de ces partenaires si ceux-ci sont placés en première ligne dans la relation aux bailleurs.

Se pose aussi la question de savoir quelles seront les conséquences du contexte actuel (coupes financières ; remise en cause de l'accès ; etc.) sur les stratégies de localisation des OSI.



Quelles organisations sont touchées ?

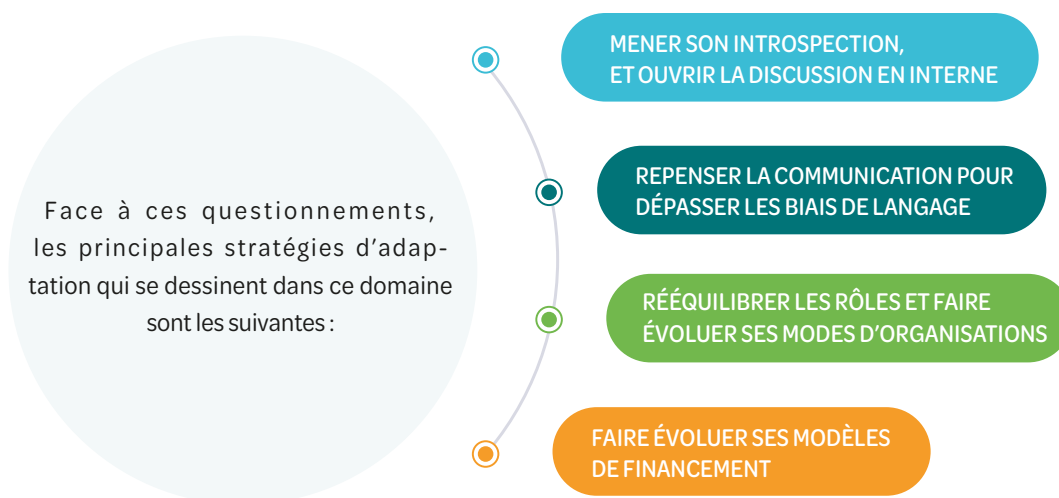
Cette remise en cause apparaît, dans les résultats de notre enquête, parmi les **trois enjeux prioritaires pour 53 % des répondant·es**. Elle est un sujet de préoccupation récurrent pour des profils d'organisations assez divers, même si nous notons que les grandes OSI dont le budget dépasse 10 millions d'euros ainsi que celles dont le modèle économique est principalement basé sur des ressources publiques sont plus touchées par cette remise en cause.

Autre point important de cette enquête, si les voix sont nombreuses à l'international autour de cet enjeu, les témoignages des OSI nous révèlent que **la réflexion dans ce domaine est aussi largement impulsée par les équipes internes des OSI**, notamment celles qui se trouvent dans un dialogue de proximité avec les partenaires locaux. Ces équipes témoignent souvent d'une volonté forte à ouvrir le questionnement et faire bouger les choses. Nous y reviendrons.

²⁸ OECD, (2023), *Funding civil society in partner countries : Toolkit for implementing the DAC Recommendation on Enabling Civil Society in Development Co-operation and Humanitarian Assistance*, Best Practices in Development Co-operation, OECD Publishing, Paris.

Quelles réponses apportées ?

La remise en cause accélérée, au cours de ces dernières années, du positionnement partenarial des OSI, les bouscule assez profondément et soulève des questions qui touchent à leur place et leur raison d'être. Comment se repositionner sans disparaître ? Quelle complémentarité mettre en avant dans les partenariats créés ? Comment éviter le chacun chez soi, être utile sans empiéter ? Mais aussi et surtout : comment éviter la polarisation de cet enjeu que peut creuser le contexte actuel, entre localisation à marche forcée et protection d'un modèle d'intervention parfois dépassé ?



MENER SON INTROSPECTION ET OUVRIR LA DISCUSSION EN INTERNE

Au cours de ces trois dernières années, un grand nombre d'OSI a engagé des chantiers de **réflexion interne**, afin de mieux comprendre cet enjeu, interroger les avancées dans ce domaine, et réfléchir à demain. Les groupes de travail et réunions dédiées se multiplient, souvent en lien avec l'AG et le CA des organisations. Par ailleurs, la réflexion s'organise aussi au niveau collectif, que ce soit au sein de Coordination SUD (Groupe de travail « Partenariat & Localisation »), du Forum Espace Humanitaire (FEH), de la Fondation de France, du CFSI, du GRUPC, du Groupe URD (Universités d'Automne de l'Humanitaire 2024 autour de cet enjeu), etc.

➔ Au-delà de ces chantiers de mise en discussion, il est intéressant de noter la manière dont certaines organisations ont cherché à formaliser des **démarches d'évaluation autour de cet enjeu**, afin de faire le point sur les pratiques internes et engager la réflexion sur la base d'un diagnostic solide.



Par exemple, **Action contre la Faim** a mis place un diagnostic interne auprès de l'ensemble de ses services (RH, Finance, Opérations, Plaidoyer, Logistique, IT, Com, etc.), autant auprès du siège en France que des bureaux pays. Plus de 70 entretiens ont été analysés pour déterminer la vision interne de chacun et chacune sur la localisation, les partenariats et la décolonisation. L'objectif de ce diagnostic est d'opérer un changement de fond dans l'organisation, en intégrant les opportunités et les risques perçus par les différents services face à cet objectif de localisation.

Nous notons que ce type de processus est souvent long, et implique un investissement important des organisations, qui reste difficile dans le contexte actuel de crise. Par ailleurs, celui-ci peut produire des résistances en interne, pour des personnes qui se sentent questionnées dans leur métier et leurs habitudes de travail (même quand elles s'accordent sur le discours général de l'organisation autour de la localisation).

Face à cette volonté de mener des « diagnostics localisation », nous notons aussi que de nombreuses organisations se sentent démunies, ou du moins soulignent leur **méconnaissance des outils et des grilles d'analyses permettant d'aborder l'exercice**. Pourtant, à l'international, des réseaux proposent des outils et cadres de référence pour aider les structures à entreprendre ce type de démarche. Ces différents outils convergent le plus souvent sur l'importance de distinguer différentes dimensions de localisation et différentes manières de les aborder :



Parmi les outils proposés pour déterminer et accompagner les progrès dans la réalisation des engagements en matière de localisation, nous retrouvons les indicateurs proposés par **NEAR (Cadre de performance de la localisation)**²⁹, ou par le Start Network (Cadre de Localisation Itératif)³⁰, mais aussi une série de guide tels que les « **Power Awareness Tool** »³¹ de Partos.

Certaines organisations interrogées cherchent également aujourd'hui à élaborer des stratégies dédiées autour de ces enjeux, ou du moins à préciser leur posture dans ce domaine, afin d'orienter les équipes et de participer au débat. Pour les réseaux internationaux, ces positions sont souvent définies au niveau du siège international. C'est par exemple le cas de Plan International et sa stratégie globale pour l'ensemble du réseau qui se veut « dirigée localement, connectée globalement »³² et se donne pour objectif de devenir une « organisation anti-raciste ».

Des dispositifs de soutien se développent aujourd'hui pour accompagner les OSI dans la construction et la mise en œuvre de ce type de stratégies. C'est le cas notamment avec l'ouverture du FRIO (Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel) de Coordination SUD à cette thématique.



À la suite d'un diagnostic interne, **ESSOR** a ainsi sollicité le FRIO pour le soutenir dans le développement d'une politique partenariale harmonisée au niveau organisationnel, et développer une stratégie qui permette de mettre en avant l'exigence de relations équilibrées et réciproques. Par cette démarche, ESSOR entend « s'inspirer des bonnes pratiques [existantes] qui ont conduit à de la réciprocité partenariale ».

Enfin, au-delà des groupes de travail, des évaluations et des réflexions stratégiques, nous notons que certaines organisations cherchent à intégrer des modules de formations, autour de cet enjeu, afin d'accompagner une transformation profonde des habitudes, des postures et des pratiques.

29 NEAR (2019), *Cadre de mesure de la performance de la localisation*, mars 2019.

30 Start Network (2021), *Cadre de localisation itératif, Document d'orientation*, 17 novembre 2021.

31 Partos, (2024) *The digital Power Awareness Tool 2.0*, 2024.

32 Plan International, (2024), *Locally-led, globally-connected, Position paper*, 2024.



Plan International France a par exemple mis en place un module intitulé « Pouvoirs, Privilèges et Biais cognitifs » pour former ses équipes à l'existence et l'impact des préjugés conscients et inconscients, et des relations de pouvoirs existantes.

REPENSER LA COMMUNICATION POUR DÉPASSER LES BIAIS DE LANGAGE

La communication est également placée aujourd'hui sous la loupe des enjeux de décolonisation de l'aide, et peut s'avérer être un outil important pour aider à dépasser certains biais. Dans ce domaine, nous notons notamment des démarches nouvelles et intéressantes à observer dans deux domaines :

→ **Tout d'abord, autour de la question du vocabulaire utilisé par les OSI, et l'impact des mots sur la perception des actions.** La conscience renouvelée de l'importance des termes de la SI pousse les OSI françaises à construire et diffuser des lexiques clarifiant certains mots-clés, à l'image du glossaire proposé par ACF dans la revue *Humanitaire en Mouvement*³³. De plus, le choix des mots impacte les relations entre organisations mais aussi celles avec le grand public et les donateurs et donatrices. Les campagnes de communication et de dons sont ainsi repensées dans le but de valoriser l'ensemble des parties prenantes.



L'organisation burkinabé **GRACOL** (Groupe de Réflexion et d'Accompagnement des Communautés Locales) a travaillé sur cet impact des mots dans la façon de percevoir et de mener les actions sur le terrain, mais aussi dans la façon de renforcer ou de désamorcer certaines formes de discriminations. L'organisation a mis en place une sorte de « lexique problématique » à destination des OSI et de l'ensemble du secteur. Cet outil regroupe des mots utilisés dans les activités de SI, associés à une explication de ce à quoi ils renvoient, et pourquoi ils sont péjoratifs ou dévalorisant, ainsi que des propositions de concepts alternatifs.

→ **Ensuite, la question de savoir qui parle :** qui raconte les actions menées sur le terrain ; et comment cette voix est intégrée dans les campagnes de mobilisation des dons. L'un des défis aujourd'hui est de savoir comment valoriser les partenaires tout en touchant le grand public. Plusieurs réflexions sont en cours dans ce domaine :



Le bureau britannique de **Amref Health Africa** s'est associé à The University of the Arts London et University of East Anglia pour mener une recherche comparant deux méthodes de campagnes de dons³⁴. Les résultats de cette expérience ont permis de bousculer les idées préconçues : l'appel aux dons porté par la communauté locale, développant une narration authentique laissant la parole aux personnes concernées, a été plus efficace que l'appel plus traditionnel, mené par l'OSI. À travers cette campagne « Who owns the story ? », Amref s'est engagée publiquement pour une communication et une narration éthiques, et une décolonisation des récits. Cet exemple prouve également que le grand public est prêt à entendre de nouvelles histoires.

33 Groupe URD (2024), *Quels chemins vers une aide décolonisée ?*, Humanitaires en Mouvement n°26, décembre 2024, pp. 4 à 6.

34 CROMBIE Jess, GIRLING David, (2022), *Who owns the story?*, Amref Health Africa UK.



Le **CCFD-Terre Solidaire** a fait le choix dans sa campagne « La seule association qui ne fait rien » de réaffirmer sa posture auprès de ses partenaires. L'organisation met en avant le principe de subsidiarité, qui privilégie les niveaux les plus immédiats et locaux pour la résolution de problèmes sociaux et politiques, et privilégie un vocabulaire de valorisation des partenaires.

RÉÉQUILIBRER LES RÔLES ET FAIRE ÉVOLUER SES MODES D'ORGANISATION

Le contexte actuel pousse également un grand nombre d'OSI à réfléchir à des formes de **réorganisation interne**, et notamment à une **redistribution des rôles des équipes et des partenaires locaux**. Les deux tendances principales qui se dessinent dans ce domaine sont celles de l'internationalisation et de la décentralisation.

→ L'idée d'un modèle plus « international » se traduit notamment par une volonté d'ouverture du système d'adhésion et de la gouvernance à des profils internationaux. Déjà en 2022, 70 % des répondant·es de l'enquête Télescope 2030³⁵ annonçaient s'engager dans des changements de leur mode de gouvernance, afin d'y intégrer plus de diversité et de faire entendre davantage des voix issues des pays partenaires. On retrouve cette même préoccupation au niveau des profils des équipes, mais le constat est que **les postes de pouvoir restent encore souvent peu accessibles à des personnes issues des Suds**.

→ L'idée d'un modèle plus décentralisé recouvre, dans les témoignages recueillis, des perceptions assez différentes des manières de se réorganiser. Il correspond souvent à l'idée d'alléger le siège des organisations, pour donner éventuellement plus d'autonomie et plus de capacités aux équipes locales lorsqu'elles existent. Il va souvent de pair avec le renforcement d'une approche géographique dans l'organisation des activités, permettant davantage à chaque pays/région de définir ses priorités.

L'internationalisation et la décentralisation passent aussi, pour certaines organisations (notamment celles construites en réseau intégré dit « familles »), par une stratégie d'**autonomisation juridique des antennes locales**. Toute la question est alors la forme que prend cette autonomisation, mais aussi le poids réel que conserve le siège de ces réseaux, et la place des différents lieux de décisions collectifs du réseau.



Par exemple, le réseau **CARE** a systématisé dès 2015 un processus de modification de la gouvernance, visant à équilibrer le nombre de membres des pays du "Nord" et ceux des "Suds" et, ce faisant, favoriser l'indépendance de ces derniers. En revanche, l'autonomisation des bureaux pays dépend de son objectif, de son contexte politique et de la faisabilité économique et financière d'un tel modèle de gouvernance. Ainsi, si certains bureaux pays sont autonomes juridiquement, l'autonomisation financière est un processus plus long qui justifie selon les OSI l'accompagnement d'un ou plusieurs bureaux occidentaux.



Par exemple, **ActionAid International** a choisi de déplacer son siège du Royaume-Uni à l'Afrique du Sud. Ainsi, ActionAid France suit les orientations données par sa fédération internationale dont la gouvernance est majoritairement composée de personnes originaires des pays des Suds³⁶. La branche française a adopté en 2022 une réforme visant à encourager la décision partagée au sein de la gouvernance et améliorer l'inclusion³⁷, notamment grâce à un rapprochement entre militant·es, salarié·es et personnes extérieures.

35 AFD, Coordination SUD, Kayros (2022), *Télescope 2030*, résultats d'enquête, juin 2022.

36 Voir le site d'ActionAid International : [International board members | ActionAid International](https://www.actionaid.org/en/international-board-members).

37 ActionAid France, (2022), *Vers une nouvelle gouvernance*, Réforme adoptée en AG le 18 juin 2022, juillet 2022.

Si ces évolutions organisationnelles sont intéressantes à observer, elles sont aussi en partie remises en cause par des organisations (notamment issues des Suds mais pas uniquement) ayant une perception plus radicale des enjeux de localisation. La stratégie de développement des « familles » en bureaux pays est notamment vue par ces voix alternatives comme contre-productive pour améliorer l'accès aux acteurs et actrices locales³⁸. Ainsi, CARE Canada reconnaît que « les structures mêmes de CARE contribuent au monopole des perspectives, des ressources et de l'influence par le Nord, ces pays qui exercent depuis de longues années le plus de pouvoir économique et politique, et ce, au nom d'idées dépassées concernant l'expertise, la valeur et la transparence »³⁹. Il peut être intéressant de nuancer en notant que BRAC (une ONG d'origine bangladaise) a créé elle aussi une « famille ». De même qu'un certain nombre d'ONG confessionnelles musulmanes issues des pays du Golfe.

Le Réseau NEAR (regroupant une diversité d'OSC des Suds) rejoint largement l'idée du risque d'une simple décentralisation des OSI, et d'une forme d'instrumentalisation de la localisation par certains acteurs et actrices internationales. Le réseau appelle à un changement plus radical, basé sur un principe de complémentarité qui exige des acteurs et actrices internationales qu'elles et ils travaillent avec les systèmes, les structures et les capacités existantes tout en les complétant⁴⁰.

FAIRE ÉVOLUER LES MODÈLES DE FINANCEMENTS DES PARTENAIRES

Un dernier type de réponse des OSI interrogées concerne leur manière d'aborder l'accès aux financements internationaux. Tout l'enjeu est de parvenir à trouver des logiques de financement qui sortent les organisations locales des schémas de dépendance habituels, leur redonne du pouvoir dans la conception de leurs projets, tout en assumant les complémentarités qui existent avec leurs partenaires internationaux. Pour cela, les OSI mettent en avant de nouvelles logiques de financements :

➔ **Tout d'abord, une logique de redistribution, sans implication des OSI dans la définition des projets soutenus.** Dans ce domaine, de nombreuses OSI plaident notamment pour le développement de **fonds intermédiés**, en forte croissance ces dernières années. À travers ces fonds, les OSI agissent en tant qu'intermédiaires entre les bailleurs de fonds et les partenaires locaux.

Elles se placent ainsi en position de « mise en lumière » d'actions locales qui pourraient passer sous le radar des bailleurs internationaux, de « redistribution » des fonds vers ces actions locales, et bien souvent « d'accompagnatrices » des démarches des organisations locales soutenues.

Les fonds intermédiés contribuent à rééquilibrer la dynamique de pouvoir, en garantissant la place centrale des organisations locales dans la conception et la mise en œuvre de leurs projets.



Par exemple, le **Fonds de soutien aux organisations féministes (FSOF)**, a été lancé en 2020 à la suite de la mobilisation de la société civile française réclamant davantage de financements pour les organisations féministes des Suds. Ce fond a pour objectif de soutenir financièrement et techniquement le renforcement d'OSC féministes locales. Ces financements intermédiés sont portés par plusieurs organisations en consortium comprenant des organisations des Suds.

Un exemple plus radical de logique de redistribution est celui des plateformes de crowdfunding au service des projets de développement. C'est le cas par exemple de la plateforme américaine Global-

38 DOANE Deborah, (2024), *The INGO Problem: Power, privilege, and renewal*, Practical Action Publishing.

39 CARE Canada, (2021), *Localisation et décolonisation : l'avenir de l'aide humanitaire*, 10 février 2021.

40 NEAR (2023), *Politique de localisation*, Note de Position.

Giving⁴¹ (plateforme mondiale et multithématique), ou encore de la plateforme CharityWater⁴² dédiée aux projets liés à l'eau. Ces plateformes fonctionnent sur le principe d'un choix direct, par les contributeurs et contributrices, des projets à soutenir, avec la promesse d'un financement de ces projets « sans intermédiaire ». Ainsi par exemple, sur son site web, Charity Water fait une promesse à ses donateurs et donatrices : « 100 % des dons publics seront directement affectés au financement de projets durables liés à l'eau potable. » En regardant les chiffres, nous percevons à quel point ces plateformes sont de moins en moins anecdotiques. Ainsi par exemple, en 2023, la communauté GlobalGiving a collecté 112 millions de dollars pour 8 459 projets dans 168 pays⁴³.

Si de telles démarches peuvent être assez attractives pour les donateurs et donatrices, elles posent bien sûr la question du danger de la montée en puissance d'une forme de « shopping humanitaire », et d'une difficulté de plus en plus grande à financer certaines actions moins communicantes pour le grand public. De plus, ces plateformes communiquent peu sur l'évaluation des résultats des projets ainsi financés, alors que les OSI françaises sont contraintes de se soumettre à des règles strictes de ce point de vue.

→ Certaines OSI déclarent s'engager également dans une logique de « partenariats inversés », au sein de laquelle les partenaires locaux sont en première ligne dans la réception des financements des bailleurs (les OSI se positionnant en appui de ces partenaires locaux, associées aux projets). Plusieurs organisations françaises telles que le GRET ont développé ce type de pratiques notamment dans le cadre de la nouvelle enveloppe de l'AFD (MPN-OSC) destinée directement aux OSC locales et nationales (OSC L-N) à partir de 2022.



Allant un cran plus loin, « l'appel à proposition inversé » a été également imaginé dans le cadre de l'initiative RINGO⁴⁴, coordonnée au niveau mondial par des acteurs et actrices de la société civile. L'objectif est de permettre aux OSC L-N de lancer des appels à propositions aux acteurs et actrices internationales (bailleurs de fonds et OSI) à les soutenir et répondre à leurs besoins locaux. Ainsi, les postures partenariales sont inversées : la société civile locale prend l'initiative et contrôle le soutien fourni par les organismes internationaux. Cette nouvelle approche a été testée entre 2024 et 2025 en Zambie, sous la direction de la Zambian Governance Foundation (ZGF)⁴⁵.

Ces nouvelles formes de financement, facilitées par la formation de consortiums, contribuent ainsi à transférer le pouvoir aux partenaires locaux et à transformer la manière dont les OSI conçoivent leurs postures partenariales. **En forte croissance ces dernières années, la viabilité et le maintien de ces formes alternatives de financement sont toutefois menacés par la tendance à la diminution des financements alloués à la solidarité internationale.**

Plus largement, cette diminution pose la question de la contribution des OSI à la localisation de l'aide dans les années à venir. Autrement dit, comment les stratégies de localisation des OSI seront-elles affectées par les baisses de ressources ? Nous reviendrons sur cette question dans la seconde partie de ce rapport.

41 Voir le site de [Global Giving](#).

42 Voir le site de [Charity Water](#).

43 Global Giving, (2024), *Annual Report 2023*, mars 2024.

44 Le projet [RINGO](#) est une initiative de changement au niveau systémique qui vise à cocréer une société civile plus juste et plus durable. Lancé en 2020, ce projet est coordonné à l'échelle mondiale : il était hébergé par [Rights Colab](#) durant sa première phase, et depuis janvier 2023 RINGO est hébergé par l'Institut de la société civile d'Afrique de l'Ouest ([WACSI](#)).

45 RINGO (2025), *L'appel à propositions inversé. Résumé des enseignements tirés du processus de prototypage*, Étude de cas, février 2025.



Quelles limites perçues dans la capacité de réponse ?

Les différentes stratégies d'adaptation évoquées dans les pages précédentes illustrent la volonté actuelle des OSI de trouver des moyens concrets d'aborder les enjeux de localisation et de décolonisation, et de faire atterrir des discours qui peuvent rester encore assez hors-sol. Pour autant, les organisations interrogées témoignent aussi de certaines difficultés à faire évoluer les pratiques et les outils dans ce domaine :

→ Les OSI interrogées témoignent des exigences accrues auxquelles elles font face de la part des bailleurs, que ce soit en termes de reporting administratif et financier, de gestion des risques, d'évaluation des impacts, etc. Nombre d'entre elles font le constat d'une forme de bureaucratisation de l'aide qui implique d'avoir « les épaules de plus en plus solides » pour se placer en première ligne face aux bailleurs, ce qui remet en cause la possibilité pour un certain nombre de partenaires locaux d'assumer le poids de ces exigences. La localisation pourra ainsi difficilement progresser sans que cette question des procédures et des exigences ne soit abordée par les financeur·euses des OSC nationales-locales. Notons qu'il existe d'ailleurs déjà des exemples de donateurs et donatrices⁴⁶ qui adoptent des politiques de financement basées sur les résultats et sur la pertinence de la mission.



Les exigences des bailleurs sont de plus en plus élevées et ne semblent pas toujours cohérentes avec la réalité de terrain. Les co-financements semblent de plus en plus inaccessibles en raison de critères d'éligibilité qui diffèrent.



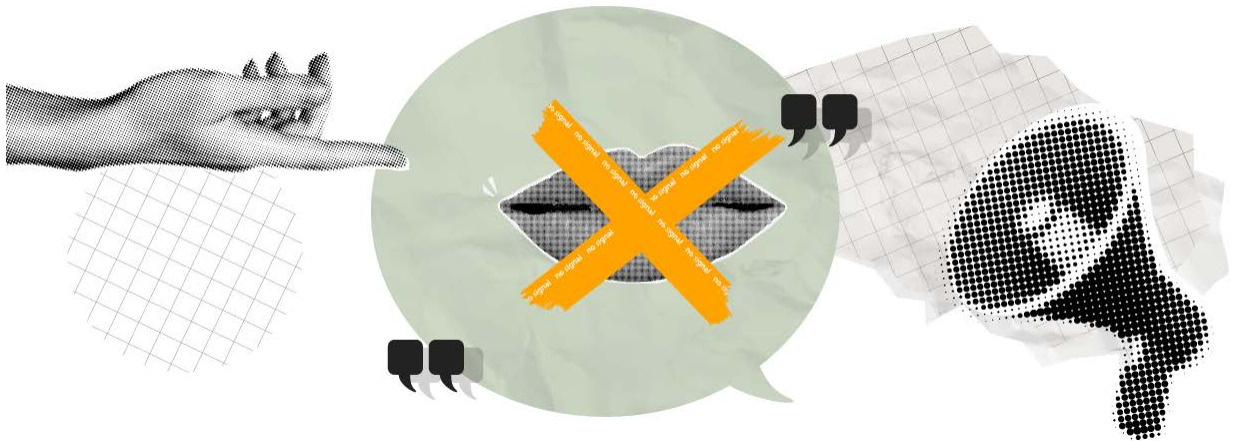
→ De nombreuses OSI font le constat d'une résistance interne au changement assez forte et de tensions au sein des équipes autour de ces enjeux de posture partenariale, ce qui limite l'efficacité des réponses. Si le discours autour d'un rééquilibrage des relations partenariales fait l'unanimité, la mise en cause des métiers crée davantage de résistance dans les équipes. La crise actuelle intensifie cette polarisation, faisant regretter à certaines et certains une forme « d'auto-flagellation » du secteur.

→ Des réticences à s'engager dans une réponse trop radicale, face au risque d'affaiblir les liens de sociétés civiles à sociétés civiles. Pour les réseaux les plus radicaux (notamment issus des Suds mais pas uniquement), les OSI doivent se saisir de ce moment de bascule pour se retirer et disparaître, et les ressources restantes doivent aller à la société civile nationale et locale⁴⁷. Ces acteurs et actrices soulignent ainsi le risque d'un « agenda colonial de la décolonisation », autrement dit une utilisation opportuniste des enjeux de localisation, qui ne serait pas appuyée par une volonté sincère de changement. En prônant la disparition des OSI en tant que telle, ce type de positionnement interroge en réalité les fondements mêmes de la « solidarité internationale ». Il questionne notamment les liens de sociétés civiles à sociétés civiles, en particulier dans un contexte de restriction de l'espace civique, et de montée en puissance de forces qui cherchent à distendre ces liens. Cette préoccupation d'un maintien du lien entre les sociétés civiles est centrale dans la mission des OSI françaises et dans la manière dont elles abordent l'enjeu de la localisation.

46 L'exemple le plus monumental concernant cette approche est la distribution de 12 milliards de dollars en 3 ans par MacKenzie Scott, sans engagement précis sur l'utilisation des fonds : LEPARMENTIER Arnaud, (2022), [MacKenzie Scott, une vision désintéressée de la philanthropie](#), Le Monde, 30 mai 2022.

47 NEAR (2023), [Politique de localisation](#), Note de Position.

3. LA RÉDUCTION DE L'ESPACE CIVIQUE AU NIVEAU MONDIAL ET DE LA CAPACITÉ À AGIR ET À PLAIDER ENSEMBLE



De quoi parle-t-on ?

Des institutions de référence telles que CIVICUS, Freedom House ou l'ICNL (International Center for Non-Profit Law) alertent sur une tendance mondiale à la « réduction de l'espace civique ». Cette tendance se traduit notamment par des exigences de plus en plus contraignantes pour l'enregistrement des associations, une interdiction ou des contrôles drastiques sur les financements étrangers dans un nombre croissant de pays, une multiplication des lois répressives qui limitent l'expression publique, des dispositifs de surveillance numérique qui se développent rapidement, etc. Ces mesures forment un arsenal destiné à étouffer les voix indépendantes et à verrouiller la participation citoyenne.

Le dernier rapport du CIVICUS Monitor estime ainsi qu'aujourd'hui 72,4 % de la population mondiale vit dans des contextes où l'espace civique est fortement restreint (c'est-à-dire classé comme réprimé ou fermé), et presque 30 % de la population mondiale réside dans des pays où l'espace civique est complètement fermé⁴⁸.

Nous l'avons évoqué, ce phénomène ne semble pas transitoire, nombre de sources attestent qu'il s'ancre dans des mutations systémiques et des tendances de long terme. Par ailleurs, il n'épargne pas les démocraties occidentales, où les libertés civiques sont elles aussi mises à mal. De nouvelles lois régressives sont utilisées en France et au Royaume-Uni pour criminaliser certain-es activistes et manifestant-es, à l'image du délit de « nuisance publique » mobilisé en 2023 pour condamner un activiste anglais à de la prison ferme pour sa participation à une manifestation pacifique⁴⁹.

Les ONG interrogées témoignent de la manière dont cette situation a un impact direct sur le lien qu'elles parviennent à établir avec leurs partenaires locaux, et ce de plusieurs manières :

→ Elle limite tout d'abord de plus en plus les possibilités de financement direct des partenaires. De nombreux gouvernements ont récemment adopté des lois restreignant ou interdisant le financement étranger des organisations de la société civile (OSC), souvent sous prétexte de préserver la souveraineté

48 Monitor CIVICUS, (2024), *Global Summary: civic space dynamics*, In numbers, 2024.

49 Le rapporteur spécial des Nations unies sur les défenseurs de l'environnement a dénoncé cette utilisation du Public Order Act de 2023 dans un [rapport](#), signalant sa préoccupation grandissante et rappelant l'importance de protection des défenseur-euses de l'environnement.

nationale et de lutter contre le terrorisme. (Égypte, Éthiopie, Russie, Géorgie, Israël, Inde, Hongrie, plusieurs pays du Sahel, etc.). Dans certains pays comme en Russie, la loi sur les « agents étrangers » oblige les organisations recevant des fonds internationaux et menant des activités jugées « politiques » à s'enregistrer sous cette étiquette stigmatisante. Le financement direct des partenaires dans ces pays fermés est donc rendu très difficile, et porte le risque de les exposer et de les mettre en danger.



Un financement reçu d'une ONG occidentale peut les mettre en danger. Cela hypothèque notre capacité à soutenir les sociétés civiles sur les enjeux de démocratie et d'État de droit, qui constituent des enjeux clés dans nos stratégies partenariales.



→ **Elle limite de plus en plus la possibilité d'agir des partenaires de certains pays, et peut porter atteinte à leur sécurité.** Les blocages administratifs, les exigences de déclarations fréquentes, le contrôle des activités se sont accélérés au cours de ces dernières années dans de nombreux pays, créant des obstacles bureaucratiques qui freinent les actions et créent une charge administrative lourde sur les organisations locales. Par ailleurs, les stratégies de criminalisation de certaines organisations partenaires peuvent entraîner l'arrestation de leurs leaders associatifs, ou la multiplication des menaces et des campagnes de diffamation. Ce climat pousse certaines de ces organisations partenaires à limiter leur activité à des domaines « non sensibles ».



Nous observons les poursuites accrues des partenaires au nom de la sécurité nationale ou la lutte contre le terrorisme, mais aussi le contrôle renforcé des projets (ex : Bangladesh).



→ **Elle muselle les partenaires et met en difficulté la possibilité d'un plaidoyer commun.** Les stratégies de criminalisation et de *red-tagging* (étiquetage comme agent de l'étranger) limitent largement la capacité des organisations locales-nationales à porter une voix collective, défendre les droits, chercher à mobiliser les citoyens, ou même parler ouvertement de leurs activités. Elles créent, chez certaines organisations, un phénomène d'auto-censure, et les poussent à se retirer des dynamiques de plaidoyer portées en commun avec des partenaires internationaux. Or l'une des forces de la « société civile globale » ces dernières années avait justement été de développer des « chaînes de plaidoyer » efficaces, articulant le local et le global. Ce mouvement de réduction de l'espace civique fait courir le risque de rompre cette chaîne et d'affaiblir la visibilité des mouvements globaux.



Nous sentons nos partenaires avoir de moins en moins le pouvoir de s'exprimer.



Interdiction de parler librement, sous peine d'emprisonnement sous le motif de haute trahison (Cf. Tunisie, Algérie) ou difficulté à travailler sur certaines thématiques liées aux droits humains.



→ Elle rend de plus en plus difficile la mobilité des partenaires, leur possibilité de se déplacer dans le pays, mais aussi de venir en France. Ce constat interroge les OSI sur la manière de maintenir avec eux une proximité dans le dialogue (nous y revenons plus en détail dans la section suivante).



Ce contexte remet en cause notre capacité à nous rendre dans les pays pour rencontrer et appuyer les partenaires (refus de visa pour des raisons 'politiques' comme en Algérie ou au Togo).



Au-delà de ces impacts sur la situation des partenaires et sur le lien à ces derniers, les OSI témoignent aussi de leurs inquiétudes concernant l'évolution de l'espace civique en France et en Europe, et donc leur propre capacité à agir et à porter un plaidoyer. La récente étude réalisée par La Cause⁵⁰ autour de la restriction de l'espace civique en France et en Europe illustre ces préoccupations. L'étude met en avant une tendance commune de différents pays d'Europe à la mise au ban des associations les plus « critiques », par le biais d'entraves à leur fonctionnement, de stratégies d'asphyxie financière, et d'accusation de politisation. Dans ce contexte, plusieurs témoignages de notre étude soulignent la prudence plus forte de certaines OSI sur leur parole publique, pour préserver leur financement et leur capacité d'action ; tandis que d'autres témoignages illustrent au contraire une volonté d'affirmer plus fort ses valeurs. Nous reviendrons sur ces différences de postures dans la deuxième partie de ce rapport.

Quelles organisations sont touchées ?

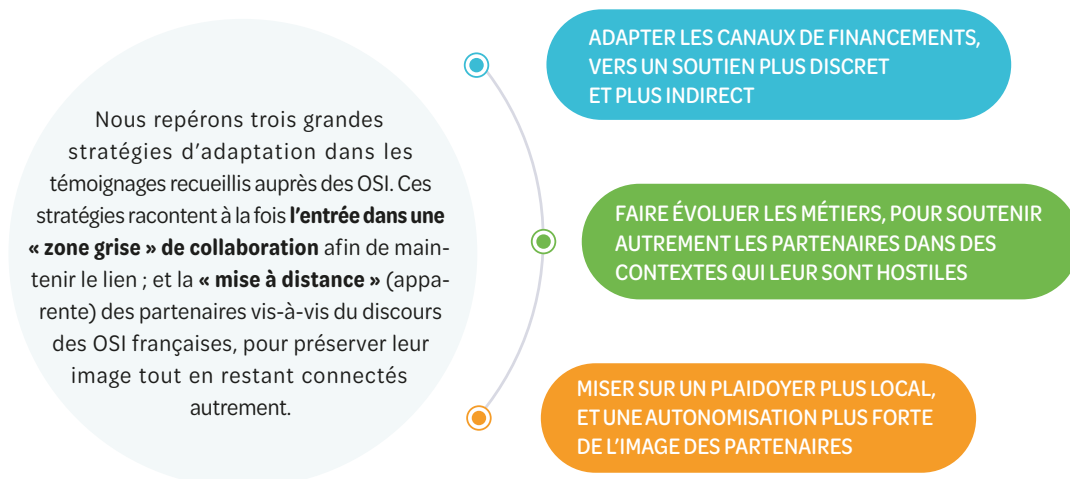
Un tiers des organisations répondantes de notre enquête placent cet enjeu de la réduction de l'espace civique parmi les trois remises en cause prioritaires. En analysant le profil de ces organisations, nous repérons que les organisations qui se disent « militantes », et les organisations mobilisées sur la défense des droits humains placent logiquement cette préoccupation particulièrement haut.

Mais un élément frappant, qui apparaît dans les témoignages, est l'importance donnée également à cet enjeu par une grande diversité d'OSI n'entrant pas historiquement dans la catégorie des organisations « de droits humains » et qui se trouve confrontées aujourd'hui à un changement de situation de leurs partenaires. C'est le cas notamment d'une partie des organisations de développement, qui racontent comment ce mouvement de restriction des libertés, et de mise en danger de l'existence légale de leurs partenaires transforme leur propre métier.

50 PFRUNDER Frédérique, PASCAL Peggy (2025), *Impacts du rétrécissement de l'espace civique en France. Focus sur les associations de solidarité internationale et leurs partenaires*, étude réalisée pour l'AFD, Coordination SUD et la Fondation de France, non-publiée.

Quelles réponses apportées ?

Les stratégies d'adaptation mises en avant par les OSI interrogées se retrouvent autour d'enjeux récurrents : comment soutenir les partenaires sans les exposer ? Comment construire un autre lien pour continuer à appuyer ces partenaires, et être réactives à leurs besoins nouveaux, dans un contexte plus contraint ? Et comment continuer à porter ses valeurs dans son propre pays, face à la montée en puissance des mouvements conservateurs ?



ADAPTER LES CANAUX DE FINANCEMENTS, VERS UN SOUTIEN PLUS DISCRET ET PLUS INDIRECT

De nombreuses OSI témoignent de leurs efforts croissants pour masquer davantage leurs liens de financement avec certains partenaires en développant le soutien indirect (passant souvent par des organisations-tiers et par des pays-tiers) pour contourner les interdictions. Elles peuvent aussi chercher à financer davantage des collectifs d'OSC (au niveau régional par exemple) qui pourront eux-mêmes apporter un soutien à ces organisations locales.

Les témoignages mettent aussi régulièrement en avant le retour à des démarches plus « artisanales » et plus informelles : transmettre des malles d'argent liquide, faire passer des cartes bleues utilisables dans le pays, transférer l'argent par des canaux personnels, etc.



Pour des situations comme la Russie, nous ne communiquons pas publiquement sur notre soutien et tentons par ailleurs d'identifier des moyens de continuer à leur transférer des financements pour qu'ils puissent poursuivre leurs actions.



La difficulté est que ces démarches plus indirectes et plus artisanales tendent à complexifier le suivi classique des OSI. Elles se trouvent en tension avec les enjeux de redevabilité et de conformité au sein des organisations poussés par les exigences croissantes des bailleurs dans ce domaine.

Par ailleurs, ces démarches reposent largement sur le capital de confiance qui a pu être accumulé au cours de ces dernières années avec les partenaires soutenus. Ce qui pose donc la question de la durabilité

de ces liens de confiance, notamment lorsque l'accès à ces partenaires est rendu plus difficile et que les relations peuvent progressivement se distendre.

FAIRE ÉVOLUER LES MÉTIERS, POUR SOUTENIR AUTREMENT LES PARTENAIRES DANS DES CONTEXTES QUI LEUR SONT HOSTILES

Le besoin de soutien à la survie des organisations partenaires, et le besoin de protection de leurs équipes, poussent certaines OSI à travailler au-delà du cadre de « projet » classique dans lequel elles fonctionnaient, et à développer d'autres métiers pour y parvenir.

→ **Tout d'abord ces OSI développent souvent de nouveaux dispositifs d'appui d'urgence.** Ces dispositifs peuvent à la fois viser les organisations partenaires (ex : fonds d'urgence permettant de maintenir la trésorerie d'OSC perdant leur accréditation ou leur accès aux financements publics – cf. l'exemple de Coalition PLUS ci-après), mais aussi viser des personnes (ex : fonds d'aide à la protection et à la défense des militant·es en danger). Si ces fonds ne sont pas toujours nouveaux, ils sont davantage sanctuarisés, et prennent surtout davantage de place, de temps et de financements au sein des organisations.



On réfléchit aujourd'hui à l'embauche d'une personne spécifique autour de cette fonction « réponses aux crises », qui a pris de plus en plus d'ampleur.



→ Ainsi par exemple, si Coalition PLUS avait déjà depuis longtemps un mécanisme de fonds d'urgence, le réseau a développé depuis quelques années, d'autres mécanismes de soutien pour répondre aux difficultés rencontrées par les membres : fonds de soutien Covid, fonds de soutien face aux coupes USAID, prêts directs à certaines organisations membres. Si ces mécanismes nécessitent du temps et des compétences (avec des conséquences sur l'organisation), ils renforcent également la légitimité du réseau et le sentiment d'appartenance de ses membres.

Au-delà du développement de ces nouveaux fonds, plusieurs OSI constatent que face à la vulnérabilité de leurs partenaires, **les équipes se trouvent de plus en plus embarquées sur des fonctions de soutien administratif (et parfois psychologique)** des partenaires, et dans des situations parfois « au chevet » de ces partenaires. Pour certaines de ces OSI, c'est la première fois qu'une telle logique d'urgence interfère à ce point dans les activités, ce qui les interroge sur la manière de définir leurs futures orientations stratégiques.



La part des bénéficiaires diminue au profit des nécessités organisationnelles des partenaires, avec un vrai impact sur la quantité et qualité des actions de ces partenaires.



Enfin, face à la réduction rapide des espaces civiques, les OSI se trouvent aussi face à la **montée en puissance de sociétés civiles plus informelles**, travaillant dans les zones grises encore existantes, souvent sans statut légal (ou avec un statut d'actrice privée), et sur des modèles organisationnels différents. L'enjeu est donc de parvenir à dialoguer avec ces groupes informels et ces mouvements en partie éphémères, qui peuvent constituer des espaces centraux de vitalité de la société civile du pays. Les OSI s'interrogent ainsi souvent sur la manière de travailler avec ces mouvements non organisés, porteurs de changements sociaux, dans le cadre contraint de leurs projets et leurs financements.



Dans certains pays (ex : Nicaragua), l'existence même d'ONG indépendantes est remise en cause. Cela pose la question du soutien à des ONG sans statut légal.



→ Face à ces nouveaux défis, les équipes de ces OSI sont amenées à développer de nouveaux « métiers » et de nouvelles compétences. Elles doivent parvenir à accompagner les partenaires dans la manière d'appréhender les risques locaux, être plus réactives à leurs besoins organisationnels qui bougent selon le contexte, elles doivent soutenir sans nuire dans des situations où les partenaires peuvent être exposés et mis en danger, etc. Ces nouveaux métiers impliquent des **compétences assez liées au cœur de métier historique des organisations de droits humains**, ce qui pousse certaines OSI à se rapprocher de ces organisations pour chercher à définir avec elles des repères utiles pour leurs équipes.



Par exemple : le **CCFD – Terre solidaire** dédie une ligne de financement spécifique à la formation des organisations partenaires, la mise en place de dispositifs de sécurité renforcée ou encore la prise en charge de frais d'avocats en cas d'emprisonnements. Ces nouveaux accompagnements impliquent la montée en compétences des équipes du CCFD elles-mêmes, c'est pourquoi un guide interne est en cours d'élaboration. Cette montée en compétences s'opère également par le biais du rapprochement avec des organisations de droits humains telles qu'Amnesty International, la FIDH ou encore Frontline Defenders.

Parmi ces compétences nouvelles à acquérir, les OSI perçoivent aussi un besoin croissant de **formation en matière de cybersécurité / sécurité numérique** : afin de travailler sur la manière de communiquer avec leurs partenaires sans les mettre en danger, gérer les données sensibles, etc.

Enfin, au-delà des compétences nouvelles nécessaires à acquérir, plusieurs organisations témoignent du **besoin d'un accompagnement psychosocial des équipes face à la violence des situations auxquelles elles sont confrontées**. Comment trouver la « juste distance » pour les salarié-es face à cette violence ? Comment rester en appui sans se mettre en souffrance ? Ces accompagnements peuvent se traduire par des formations et des groupes de paroles, parfois en collaboration avec des structures spécialisées offrant des accompagnements individuels (ex : PsychoLab).



En Guinée, l'équipe prend de plein fouet la réduction de l'espace civique, l'impossibilité d'agir. Sur place, cette incapacité à faire quelque chose est très dure à vivre.



MISER SUR UN PLAIDOYER PLUS LOCAL, ET SUR UNE MISE À DISTANCE PLUS FORTE DE L'IMAGE DES PARTENAIRES

Plusieurs organisations, notamment parmi les réseaux et coalitions, mettent en avant la manière dont certains de leurs partenaires agissant dans des pays fermés ont cherché à se distancier du réseau, pour préserver leurs capacités d'action. Ce mouvement peut se traduire par une autonomie administrative, mais aussi et surtout par la **prise de distance de toute expression collective au nom du réseau**.



Par exemple, face au double mouvement de montée en puissance des mouvements homophobes et du sentiment anti-France en Afrique de l'Ouest, **Coalition PLUS** a adapté sa stratégie. Pour l'un des réseaux nationaux LGBTQIA+ africains qu'elle hébergeait, l'objectif a été d'accompagner son autonomie administrative pour évacuer toute image de dépendance à une coalition vue comme française, tout en renforçant le lien politique par l'entrée de ce réseau au conseil d'administration de Coalition PLUS. Cette stratégie permet au réseau LGBTQIA+ de « relocaliser » son plaidoyer en faveur des droits et d'avoir une communication indépendante sans perdre l'alliance avec Coalition PLUS.

Cette prise de distance pousse les têtes de réseaux à repenser leurs logiques de plaidoyer collectif, à la fois en termes de contenu et de manière de le porter. Il s'agit le plus souvent d'**aller plus loin dans la relocalisation du discours** : avec un travail plus approfondi de contextualisation, une évolution des termes employés, etc. Il s'agit aussi et surtout de **miser davantage sur les plaidoyeurs et plaidoyeuses locales**, reconnues dans leurs communautés.



Par exemple, du côté d'**Action Éducation**, face à une remise en cause du droit à l'Éducation par les gouvernements nationaux de nombreux pays, la stratégie de plaidoyer du réseau s'appuie de plus en plus sur les plaidoyeurs et plaidoyeuses locales et leurs liens directs avec les collectivités et les décideurs et décideuses locales. Cette approche du plaidoyer par le local permet de garantir un droit à l'éducation « dans la pratique », étant donné la marge de pouvoir importante qui peut exister au niveau des collectivités dans ce domaine.

Concernant ce mouvement de montée en puissance du plaidoyer local, plusieurs OSI soulignent l'importante capacité d'adaptation, de créativité et de repositionnement permanent de leurs partenaires locaux, face à l'évolution rapide de leur contexte (réduction de leurs espaces civiques, montée en puissance des mouvements anti-droits, etc.). Ces partenaires font souvent preuve d'une grande « intelligence situationnelle » dans l'articulation de leurs interventions, et d'une forte capacité à avancer pas à pas en maîtrisant leur environnement.

Par ailleurs, face au **blocage du plaidoyer national dans un certain nombre de contextes**, plusieurs OSI témoignent de leur stratégie de **renforcement des espaces de plaidoyer régionaux**. Ces espaces permettent souvent une parole plus libre, et un moindre danger de censure ou de criminalisation des militants. En Afrique de l'Ouest par exemple, le défi de plusieurs réseaux est de parvenir à faire le lien avec des personnalités de la région qui se trouvent hors des pays les plus fermés, afin qu'elles puissent porter des éléments de ce plaidoyer commun, et faire entendre une voix légitime dans les pays concernés.



Par exemple, du côté de **Sidaction**, la promotion d'un plaidoyer régional apparaît de plus en plus comme un moyen de permettre une parole libre et d'éviter la mise en danger direct des militant-es. Cette échelle régionale s'accompagne par ailleurs de la promotion d'une communauté de pratiques régionale autour du plaidoyer, pour faciliter le travail de plaidoyer.



Quelles limites perçues dans la capacité de réponse ?

Nous l'avons vu, les stratégies d'adaptation des OSI sont nombreuses, et « l'intelligence situationnelle » des partenaires est forte. Pour autant, la plupart des OSI interrogées ressentent une difficulté à trouver des réponses qui soient « à l'échelle » de la puissante vague conservatrice et autoritaire à laquelle elles font face avec leurs partenaires. Un sentiment d'étouffement découle des évolutions récentes : l'espace se réduit, les contraintes à l'action s'additionnent, les risques augmentent et les équipes sont en souffrance. Où reste-t-il de l'oxygène ?

Parmi les limites de ces réponses actuelles, nous notons notamment que :

→ **Ces stratégies d'adaptation restent assez artisanales.** Si elles ont le bénéfice de la souplesse, elles reposent largement sur la confiance et les liens interpersonnels, ce qui pose la question de leur solidité et leur durabilité sur le plus long terme.



Nous percevons les limites de l'appui sur des liens de confiance : les liens interpersonnels risquent de s'essouffler au fil des ans.



→ **Ces stratégies peuvent être dépendantes de la capacité des bailleurs à s'adapter eux-mêmes**, à la fois dans leurs exigences de communication sur les projets financés (face aux risques d'exposer les partenaires), et dans leurs exigences de suivi et de redevabilité (face à la difficulté de financement direct, la difficulté d'accès aux partenaires et aux terrains, etc.). Le défi est d'éviter que ces exigences ne mettent en danger ou en difficulté les acteurs locaux.



Il y a un policy brief à mener sur ces sujets en France : pour demander aux décideures françaises d'être responsables sur ces questions.



Si ces stratégies contribuent à éviter l'exposition directe et la mise en danger des militant-es, **elles peinent du même coup à produire un contre-discours puissant, collectif et incarné**, capable de toucher largement les opinions publiques.



Nous assistons à la constitution d'un bloc de régimes autoritaires ou dictatoriaux, avec des valeurs très opposées aux nôtres. On aimerait que les OSC issues de la société civile des Suds s'expriment là-dessus. Or leur silence semble assourdissant...



Par ailleurs, nous l'avons évoqué, l'un des défis majeurs dans la réponse à cette vague autoritaire et conservatrice est qu'elle ne concerne pas uniquement les partenaires locaux, mais qu'elle touche également les OSI dans leur propre pays.

L'enjeu pour les OSI n'est donc pas uniquement de faire évoluer leurs métiers, leurs modes de financements ou leurs liens aux partenaires vulnérables, mais aussi de s'interroger sur leur propre « posture politique » et l'affichage de leurs valeurs dans leur pays. Nous reviendrons plus en détails sur ce point dans la seconde partie du rapport.



On est démunies face à la puissance politique de cette vague. On a besoin de s'armer techniquement, de décortiquer la façon dont fonctionnent ces mouvements (autoritaires et conservateurs) pour jouer sur le même terrain.



4. LA REMISE EN CAUSE DE LA MOBILITÉ INTERNATIONALE DES OSI ET DE LEURS PARTENAIRES



Les OSI sont-elles en train de cheminer vers un modèle d'organisation immobile ? Est-ce possible ? Est-ce souhaitable ? Est-ce inévitable ? Cette question de la mobilité a traversé les débats tout au long de l'étude, et s'est imposée non pas simplement comme un détail du mode d'action des OSI, mais comme un élément important de leur identité future, de leur raison d'être et de leur vision.

Cet enjeu de mobilité (ou de l'absence de mobilité) des OSI est, par ailleurs, très étroitement connecté aux remises en cause évoquées dans les pages précédentes :

La réduction des financements de la solidarité internationale pose la question de la place des déplacements dans le modèle économique des OSI.

L'enjeu de repositionnement partenarial est directement lié à la question de savoir qui se déplace, et pour quoi faire.

Et la réduction des espaces civiques rend l'accès à certaines régions plus difficile et limite les mobilités de chacun.

De quoi parle-t-on ?

Le constat commun de la grande majorité des OSI interrogées est la baisse très importante de la mobilité de leurs équipes au cours de ces cinq dernières années, mais aussi la baisse de la mobilité de leurs partenaires. Cette baisse a été amorcée brutalement par la crise du Covid en 2020, obligeant les structures à développer leurs modes d'action « à distance » pour maintenir le lien avec leurs partenaires. Cette tendance forte à la baisse de la mobilité s'est poursuivie au cours des années suivantes sous l'action de plusieurs facteurs :

→ **La montée en puissance des enjeux sécuritaires**, rendant de plus en plus difficiles l'accès et les déplacements dans un nombre croissant de pays ou régions (notamment au Sahel, région-clé d'intervention des OSI françaises). Les OSI soulignent à la fois les contraintes fortes auxquelles elles font face sur certaines zones (Sahel, Birmanie, Liban, Haïti, Iran, Syrie, etc.), mais aussi plus largement un accès plus difficile à d'autres zones (Sénégal en 2023, Arménie en 2021, Afrique de l'Est, etc.).



Les différentes situations sécuritaires dans les pays d'intervention remettent en cause les visites sur le terrain de notre organisation ainsi que les échanges entre nos partenaires. Les échanges sont parfois exclusivement à distance avec certains partenaires »



Ces enjeux sécuritaires sont aussi un obstacle à la mobilité des partenaires dans leurs propres pays ou régions, et peuvent fragiliser leur capacité à travailler ensemble et construire des dynamiques collectives.

→ **La multiplication des restrictions administratives**, ainsi que des interdictions d'accès, particulièrement dans le domaine de l'aide humanitaire (ex : Soudan, Gaza, etc.) ; ou encore la difficulté croissante à obtenir des visas, qui limite les possibilités de faire venir en France certains partenaires, d'organiser des échanges entre pairs, etc. Cette limite est perçue comme un frein important dans la capacité à créer une relation de proximité et de réciprocité avec les partenaires, mais aussi une cause de retard dans le démarrage des projets, affectant ainsi leur efficacité.



Le mouvement connaît des difficultés à obtenir des visas dans le cadre des projets menés. Cela a des conséquences sur l'organisation des sessions collectives.



→ **La volonté de réduire leur empreinte carbone** pousse également les OSI à une baisse « choisie » des déplacements. Notons par exemple qu'en décembre 2020, dix ONG françaises (parmi lesquelles Humanité et Inclusion, Électriciens sans frontières, Vision du Monde, etc.) ont signé la « Déclaration d'engagement des organisations humanitaires sur le climat », initiée par le Réseau Environnement Humanitaire (REH). Cet engagement vise à réduire de 50 % les émissions de gaz à effet de serre (GES) du secteur humanitaire d'ici 2030. Concrètement, pour les organisations concernées, cette volonté peut passer notamment par un système de plafonnement des billets d'avion dès le montage des projets. Ce qu'il adviendra de cette volonté dans les années à venir reste une question ouverte : au stade actuel, il est probable qu'elle ne fera que s'intensifier. Mais il est déjà visible que le *backlash* touche également la crise climatique, entre déni et absence de volonté de prise en compte. Ceci pourrait affecter la volonté des OSI de réduire leur empreinte carbone si elles sont isolées dans cette volonté. D'autre part, il n'est pas impossible (c'est même souhaitable) que l'évolution des technologies fassent émerger des possibilités de déplacements à plus faible émission, ce qui pourrait changer la position des OSI sur ce point.



« (La baisse de notre mobilité est) en partie choisie car nous avons pour objectif de réduire nos émissions de GES de 50 % en 2030. (...) Cela pousse à reprioriser les activités et à penser la rencontre autrement.



La question de la mobilité entre ainsi, en même temps que celle de la localisation de l'aide, dans l'élaboration des nouvelles stratégies associatives au cours de ces dernières années. Elle pousse les organisations à revenir sur le pourquoi des missions, et à questionner l'intérêt de certaines activités et certains déplacements.

→ Enfin, l'importance des coûts de déplacements, dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint, contribue aussi au choix d'une réduction croissante de la mobilité de la plupart des OSI.

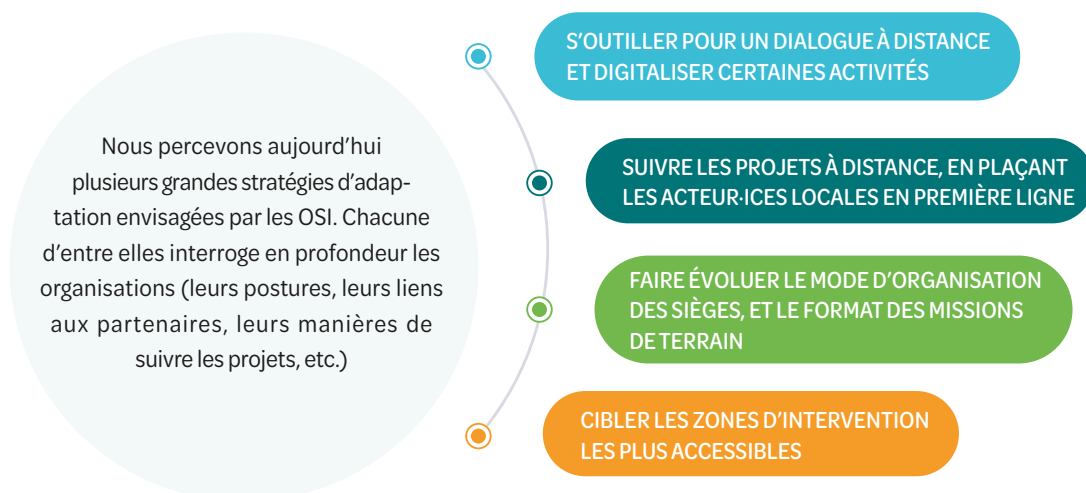
Quelles organisations sont touchées ?

La moitié des répondant-es de notre enquête placent cet enjeu de baisse de la mobilité parmi les trois remises en cause prioritaires auxquelles elles et ils sont aujourd'hui confronté-es. L'enjeu est important donc, et il est perçu de manière stratégique par un grand nombre des répondant-es.

Parmi les profils d'organisations les plus touchés, nous trouvons notamment :

- Les organisations fonctionnant selon des logiques de rétrocession / redistribution des fonds à des partenaires locaux. Ces organisations voient dans les contraintes à la mobilité un défi pour le maintien de la qualité de leurs relations avec les partenaires locaux, et pour le maintien de la capacité de suivi des projets locaux.
- Les têtes de réseaux, dont la fonction même implique de renforcer un lien de proximité entre leurs membres, et donc bien souvent de permettre la rencontre en favorisant la mobilité de chacun et chacune.
- Des organisations ayant pour thème d'intervention des enjeux liés aux droits humains, à la démocratie, aux migrations, à l'ECSI, etc. Pour ces organisations, la mobilité n'est pas seulement un « moyen » au service de l'action de terrain, mais aussi un thème à défendre en tant que tel, en lien avec les enjeux de « droit à la mobilité », d'ouverture sur le monde, d'engagement citoyen, etc.
- Les organisations humanitaires, pour lesquelles la capacité d'être mobiles est un élément central de la logique d'action, notamment dans la première phase d'urgence.

Quelles réponses apportées ?



S'OUTILLER ET S'ACCULTURER POUR UN DIALOGUE PARTENARIAL À DISTANCE

La première réponse des OSI face à la baisse de la mobilité a bien sûr été de s'outiller pour le dialogue à distance. La période du Covid a permis aux organisations d'opérer un bond rapide dans ce domaine. Elle a contribué à familiariser les équipes des OSI avec de nouveaux outils de dialogue à distance, et à tester ces outils sur une diversité de formats d'échanges individuels et collectifs.

Pour beaucoup d'organisations, ces outils ont clairement permis de favoriser la participation de davantage de parties prenantes dans les espaces de réflexion et de décision collectives (Assemblées générales, Conseils d'administration, etc.). Ils ont notamment permis à des acteurs et actrices plus éloignés des capitales, ou vivant dans des zones de mobilité réduite, de rejoindre les échanges collectifs à distance (même s'il reste encore de nombreuses difficultés d'équipements et d'usage de ces outils du côté des partenaires).

Le constat est donc celui d'une pratique du dialogue à distance qui se généralise. Mais cette pratique s'accompagne aussi d'un risque selon de nombreuses OSI interrogées : celui « d'assécher » en partie les relations partenariales, en rendant les temps de dialogue plus courts, plus ciblés, et plus « instrumentaux ». À un moment où les OSI et leurs partenaires témoignent d'un besoin important de rediscuter de leurs valeurs respectives et de leur équilibre partenarial, d'échanger sur des enjeux sensibles qui nécessitent une relation de confiance et de proximité, ce risque d'assèchement de la relation est donc vécu comme un enjeu important. Certaines OSI ressentent donc aujourd'hui le **besoin d'accompagner davantage les équipes dans la mise en place de ce dialogue à distance**, afin de trouver les outils et les formats qui permettent de garder un fil d'échange régulier, approfondi, et au bon niveau avec les partenaires.



Ainsi par exemple, pour le **SCD (Service de Coopération au Développement)** le développement des outils de dialogue à distance a permis de repenser la contribution des partenaires et des volontaires internationaux. Le distanciel a permis de développer des formations de plusieurs jours en ligne, avec une ingénierie pédagogique adaptée, et de mettre en place des communautés d'échange de pratiques. Pour autant, ces nouveaux formats posent encore des questions d'acculturation des parties prenantes (volontaires, partenaires, équipe permanente, bénévoles) et d'accompagnement au changement.

Quel que soit le niveau d'adaptation des outils, la question de fond, sur laquelle les perceptions divergent, reste de savoir si une relation partenariale entièrement à distance est possible et souhaitable. Et si ce dialogue à distance peut être suffisant pour se comprendre, agir ensemble, et porter des valeurs communes.

DÉVELOPPER LA NUMÉRISATION DE CERTAINES ACTIVITÉS

Au-delà du dialogue à distance, certaines OSI témoignent aussi du développement rapide d'un certain nombre d'activités en ligne : que ce soit dans le diagnostic et conseil à distance, dans le développement de formations en ligne, mais aussi dans la digitalisation plus poussée de certaines activités (télémedicine, recours au numérique/distanciel dans les projets éducatifs, etc.).



Par exemple, dans le domaine de la santé, **La Chaîne de l'Espoir** développe des dispositifs utilisant des échographies à distance via les outils numériques (programme ECHOES), permettant de relier praticien·nes français·es et praticien·es locaux·les pour leur supervision et leur formation. L'organisation cherche à permettre un transfert de compétences à distance, même en zones sans infrastructure médicale complète.



Par exemple, dans le domaine de la culture et de l'éducation, **Bibliothèques Sans Frontières (BSF)** déploie des dispositifs de médiathèques mobiles (Ideas Box), sous forme de tablettes, disponibles en zones reculées ou touchées par les crises, et accessibles hors connexion avec une formation locale à l'usage. Elle développe également (à travers BSF Campus et BSF Thema), des plateformes numériques offrant accès à des modules d'apprentissage (lecture, langues, information numérique), traduits et adaptés culturellement, même en dehors du circuit scolaire formel.

SUIVRE LES PROJETS À DISTANCE, EN PLAÇANT LES ACTEURS ET ACTRICES LOCALES EN PREMIÈRE LIGNE

Autre enjeu-clé soulevé par les OSI : celui du suivi des projets. Les difficultés d'accès et de déplacement dans certaines zones limitent la possibilité des OSI à jouer un rôle dans ce suivi. Le défi est alors de maintenir une information régulière sur l'évolution des projets et de répondre aux exigences de redevabilité dans ces contextes.



Concernant les projets que nous soutenons en zone rouge, la difficulté est que nous ne pouvons pas faire de suivi-évaluation sur le terrain.



Deux stratégies d'adaptation des OSI se distinguent dans ce domaine, chacune d'elle impliquant un changement de posture en matière de collecte d'informations, afin de « renverser la vapeur » sur le suivi des projets :

→ La mise en place d'outils de collecte d'informations en ligne, davantage dans les mains des communautés locales concernées par les projets (ex : enquête sur mobile type Kobo Collect, crowdsourcing, etc.).

Les OSI investissent de plus en plus sur ces outils, toutefois, plusieurs d'entre elles mettent en avant les défis liés à leur usage :

- Un défi de mobilisation et d'accompagnement des personnes concernées sur le terrain pour permettre la remontée des données ;
- Un défi lié aux différents biais que peuvent générer ces outils (biais de la langue, biais dans le profil de participation étant donnée la nature des outils de collecte, etc.) ;
- Un défi de construction, en amont, de référentiels communs qui soient suffisamment solides pour bien exploiter les résultats de ces collectes.

→ La multiplication des collaborations avec les chercheur-euses et les consultant-es locaux, afin d'accompagner la collecte et l'analyse des informations à partir du terrain, en dépassant certaines contraintes d'accès mais aussi en bénéficiant d'une compréhension plus fine du contexte local.



Par exemple, le **Groupe URD** veille à mobiliser une diversité d'expertises géographiques et thématiques pour mener à bien ses études et évaluations. Depuis quelques années, il travaille à **développer un réseau de consultance international**. Si au départ la construction de ce réseau s'est faite de manière informelle, le Groupe URD a commencé à le formaliser et le considère aujourd'hui comme un axe de développement stratégique.

Dans les deux cas, ces stratégies témoignent d'une forme de localisation du suivi des projets, plaçant davantage la collecte de l'information dans les mains des acteurs et actrices de terrain.

Cette évolution, qui contribue à l'effort de repositionnement partenarial que tentent d'engager certaines OSI, n'est pas toujours évidente dans la pratique et la culture des organisations.



Notre fonction de redistribution nous pose aujourd'hui la question de l'impératif de se rendre sur place. A-t-on vraiment besoin de voir de nos propres yeux ?



Par ailleurs, plusieurs OSI soulignent que cette évolution n'est pertinente qu'à condition que les acteurs et actrices de terrain ne soient pas impliqués seulement dans cette collecte de manière instrumentale, et qu'elles et ils puissent jouer un rôle dans la conception des cadres de collecte et dans l'analyse des données collectées.



Ce manque de mobilité pousse les ONG du Nord et à être plus humbles, et à écouter davantage les expertises des Suds qui se consolident.



FAIRE ÉVOLUER LE MODE D'ORGANISATION DES SIÈGES, ET LE FORMAT DES MISSIONS DE TERRAIN

Au-delà de la seule dynamique de collecte d'informations, cet enjeu de mobilité interroge les sièges des OSI sur le niveau de décentralisation de certaines fonctions au plus près des terrains d'intervention. Autrement dit : des sièges plus petits, des équipes locales renforcées et davantage composées de salariées nationales, pour pouvoir conserver une proximité avec les projets et les acteurs et actrices de terrain.



Depuis quelques années, l'impossible mobilité nous pousse à la réorganisation des ressources humaines.





Par exemple, **AVSF** accorde une autonomie importante à ses directions nationales en matière de stratégie, d'identification de partenaires techniques et financiers, de formulation et instruction de projets, de suivi et contrôle qualité technique et financier, de relations publiques, de capitalisation... Cette autonomie est formalisée par des conventions de déconcentration signée entre siège et terrain. Par ailleurs, dans la plupart des pays d'intervention, notamment ceux dont l'accès est de plus en plus limité (ex : Mali, Haïti), les équipes sont composées uniquement de salariés nationaux, ou d'expatriés régionaux. AVSF prévoit d'approfondir encore ce mouvement de décentralisation et de localisation des équipes qui implique de valoriser les compétences locales, de renforcer la mutualisation de ces compétences entre les pays et d'impliquer encore plus les directions nationales dans les décisions globales.

Par ailleurs, face à la baisse « choisie » de la mobilité (baisse de l'empreinte carbone / baisse du coût des déplacements), l'une des stratégies largement évoquées est la **transformation du format des missions de terrain** : vers des missions davantage rationalisées et espacées ; des missions davantage « couteau-suisse » mutualisant les activités pour éviter le déplacement de plusieurs personnes ; et donc des missions souvent rallongées sur le terrain pour permettre de mener ces différentes activités.



Par exemple, le **Groupe URD** a réduit l'intensité carbone de ses activités de près de 40 % depuis 2019, en grande partie grâce à la réduction de ses déplacements aériens. Ceci est le résultat d'un changement de pratiques : interroger systématiquement la pertinence des déplacements aériens lors des montages de projet. Ainsi, les salarié-es priorisent les déplacements au démarrage des études afin de rencontrer les consultant-es externes impliqués et définissent ensemble la méthodologie. Les expertes et experts locaux assurent ensuite la collecte d'informations sur le terrain et échangent à distance avec l'équipe du siège du Groupe URD pour coconstruire l'analyse finale.

CIBLER LES ZONES D'INTERVENTION LES PLUS ACCESSIBLES

Une dernière stratégie d'adaptation souvent évoquée par les OSI est la **réorientation des projets vers des pays ou régions qui permettent encore un accès sur le terrain**. Cette stratégie témoigne notamment de la volonté de donner la priorité à une relation de proximité avec les partenaires et à la possibilité des équipes d'être présentes sur le terrain.

C'est le cas notamment pour des organisations qui gardent dans leur mandat un rôle important de prospection sur le terrain, avec pour objectif d'intégrer parmi leurs partenaires des structures qui ne sont pas toujours les plus visibles dans les réseaux locaux. Le maintien d'une présence régulière sur place apparaît pour ces structures comme un moyen indispensable de repérer des organisations « sous le radar », mais aussi de rendre compte de leurs actions.



Toute la prospection se fait dans la rencontre. Ne pas se rendre sur place implique de se reposer sur des réseaux et donc d'exclure certaines structures.



Dans plusieurs des témoignages recueillis, nous percevons que **cette stratégie de réorientation géographique fait souvent débat en interne des organisations**, et questionne la posture plus ou moins pragmatique à adopter vis-à-vis des pays et des organisations partenaires.



Le conseil d'administration, lors des discussions sur de nouveaux projets, commence à souligner l'importance de pouvoir se rendre facilement dans le pays, ce qui restreint grandement les possibilités et les perspectives.



La question qui émerge de ces débats est de savoir si cette réorientation est éthiquement questionnable ou s'il est au contraire logique d'évoluer de cette manière. Les voix qui s'opposent à cette réorientation mettent souvent en avant le fait qu'il est précisément dans la mission des OSI « d'aller là où c'est compliqué » ; et que cette capacité est d'ailleurs l'une des raisons de la croissance des financements publics vers les OSI ces dernières années (« vous allez là où il est difficile pour nous d'aller »).



Quelles limites perçues dans la capacité de réponse ?

Derrière l'enjeu de la mobilité des OSI se trouve une question centrale autour de la « plus-value » des déplacements internationaux, au regard des enjeux de localisation, de réduction de l'empreinte carbone, et de multiplication des outils en ligne.

Cette réflexion entraîne une certaine résistance d'une partie des équipes et des conflits de postures. Les OSI témoignent souvent d'une difficulté à trouver le bon équilibre entre d'un côté, la décentralisation de leurs fonctions, la rationalisation de leurs déplacements, et le recours aux outils en ligne ; et de l'autre, le maintien d'une relation de proximité avec les partenaires et la capacité à comprendre et défendre les projets qu'elles soutiennent.

Plusieurs d'entre elles mettent ainsi en avant le risque d'une fragilisation des interventions du fait d'une proximité plus faible, d'un regard plus éloigné sur les projets, et du danger d'une relation aux partenaires locaux plus instrumentale. Elles soulignent le fait que les visites de terrain constituent pour les équipes des respirations et des marques d'intérêt (aller-vers) qu'une visio-conférence ne peut pas remplacer.



Le scénario de « l'ONG immobile » est peu approfondi chez nous parce que personne ne se résout à cette hypothèse. Mais il faut pousser à la discussion et la réflexion en interne.



Par ailleurs, le sujet même de la mobilité constitue le cœur du métier et la raison d'être de certaines organisations du secteur, que ce soient des organisations d'envoi de volontaires, des organisations mobilisées sur les enjeux de migration et de lien avec les diasporas, prônant des logiques de double espace, etc. Cette mobilité est aussi aujourd'hui au cœur du mode d'action de la réponse humanitaire, au moins dans sa première phase d'urgence.



Au cœur de notre projet associatif se trouve l'enjeu du droit à la mobilité. Pour nous, la question de la mobilité se pose donc d'un point de vue politique et sociétal.



Ces différentes organisations adaptent elles aussi leurs pratiques et cherchent à envisager de nouveaux modèles ; mais elles s'efforcent en même temps de conserver une parole forte sur le « droit à la mobilité », en lien avec les enjeux d'ouverture sur le monde.

5. LA REMISE EN CAUSE DE L'ESPACE ET DE L'ACTION HUMANITAIRE



L'une des parties les plus visibles pour le grand public de l'évolution du contexte actuel concerne l'aide humanitaire. Les alertes des OSI concernant la situation dans la bande de Gaza, les entraves à leurs interventions et les risques pris par les équipes, sont par exemple largement reprises par les médias. Pour autant, comme nous le verrons ci-après, seulement une partie de la remise en cause en cours est mise en avant.

L'enjeu de l'affaiblissement de l'espace humanitaire est étroitement connecté à plusieurs des remises en cause que nous avons discutées dans les sections précédentes :

- Cette remise en cause est fortement liée à l'enjeu de mobilité et d'accès de plus en plus difficile aux zones de crises. Plus que toutes autres OSI, les acteurs et actrices humanitaires revendiquent cet accès, en direct et avec leurs propres équipes, dans un cadre protégé par le droit humanitaire.
- Par ailleurs, la baisse des financements destinés aux crises (baisse de 5 milliards de dollars entre 2023 et 2024⁵¹) a un impact direct sur les services que les OSI fournissent. Pour l'illustrer, de nombreuses organisations ont d'ailleurs cherché à calculer les impacts négatifs sur des groupes en danger (ex : enfants malnutris ; porteur·ses du VIH, etc.).

② De quoi parle-t-on ?

Un recul du respect du droit international humanitaire (DIH). Certaines crises récentes (Gaza, Ukraine, Soudan) sont porteuses de nouveaux défis pour les organisations de solidarité internationale. Ces défis sont liés à l'évolution du contexte géopolitique marqué par un affaiblissement du multilatéralisme, et dans lequel l'idée même d'une intervention humanitaire neutre, impartiale, indépendante et politiquement désintéressée ne paraît pas crédible aux yeux de nombreux décideur·ses. Un monde où le DIH est regardé avec dédain par des acteurs et actrices qui mettent en avant la force comme principe de règlement des conflits ; où la réponse humanitaire court le risque d'être de plus en plus politisée et militarisée (l'exemple de la Gaza Humanitarian Foundation en est une démonstration).

51 RIEGER Niklas, PEARSON Mike, NELSON-POLLARD Suzanna, BELCHER Elise, (2024), *Falling short? Humanitarian funding and reform*, Development Initiatives, Canada, octobre 2024.

Une remise en cause de « l'espace humanitaire » dans la pratique. Jusqu'à récemment, la notion d'espace humanitaire (au sein duquel les principes humanitaires s'appliquaient⁵²) était relativement préservée et constituait l'un des fondements du cadre de l'aide. Dès lors qu'il s'agissait de protéger la vie et la santé et de garantir le respect des êtres humains, cet espace se constituait et les OSI pouvaient y intervenir dans une sécurité relative. C'est aujourd'hui de moins en moins le cas, en particulier en ce qui concerne les situations de conflits.

Cette mise en cause de l'espace humanitaire entraîne des **risques croissants pour tous et toutes, surtout pour le personnel local**. Les plus de 400 travailleurs et travailleuses humanitaires tués à Gaza depuis octobre 2023⁵³ témoignent de cette dégradation de l'espace humanitaire dans le monde actuel. Il serait faux de croire que cette prise de risque ne concerne que les travailleurs et travailleuses humanitaires intervenant dans des zones de conflits exacerbés. Dans le monde de l'aide politisée, chaque personne est susceptible d'être placée sur l'échiquier malgré elle, et de se trouver en danger. Chaque employé-e local-e, gagnant sa vie dans une OSI, est susceptible d'être pris-e à partie. Les OSI interrogées témoignent du fait que cette augmentation des risques a d'ailleurs un coût important, notamment en ce qui concerne les assurances du personnel, mais aussi en termes de logistique et de soutien moral voire psychologique aux équipes. Notons toutefois que, malgré les risques, les organisations humanitaires n'indiquent pas avoir de difficulté à recruter.

La posture de neutralité des OSI est challengée par les partenaires locaux (ONG, autorités locales, etc.) C'est le cas en Ukraine, un pays dans lequel la société civile locale contribue directement à l'effort de guerre de diverses manières. Cette société civile a du mal à accepter le refus des OSI, au nom du principe de neutralité, de mener certaines actions, de collaborer avec certains acteurs ou actrices ou d'intervenir dans certaines zones. Le personnel local au sein des OSI peut manifester également cette incompréhension. Certaines OSI ont mis en place des appuis pour aider leurs équipes déstabilisées par cette remise en cause de leur neutralité.



Nous notons une politisation de l'aide dans les discours, et une hausse de l'identification de l'humanitaire comme un enjeu politique. La conséquence est une difficulté à faire valoir les principes humanitaires, notamment neutralité et indépendance.



Ainsi c'est tout le secteur qui fait face à cette crise de la neutralité et de l'impartialité⁵⁴ ?

Ces évolutions entraînent des **modifications des modes d'intervention**, dans un contexte de risques importants pour les équipes des OSI, qui peuvent être considérées comme des faux-nez des puissances occidentales. Elles entraînent des conséquences notamment sur la visibilité des interventions, sur les règles de sécurité, sur les déplacements et la durée de la présence sur le terrain.

52 Humanité, impartialité, neutralité et indépendance.

53 CARE France, (2025), *Gaza. « Laissez-nous faire notre travail », le cri d'alerte de 12 ONG*, tribune, avril 2025.

54 Les contradictions atteignent un sommet dans le cas de Gaza où les ONG « occidentales » sont surtout freinées par certains acteurs occidentaux (Israël-États-Unis). Si les acteurs dominants trouvent que les OSI « occidentales » ne sont pas suffisamment alignés, ils entravent leur action.

Notons également que le dispositif international de réponses aux crises humanitaires est en cours de reformatage. OCHA mène actuellement un processus de réflexion, le « Humanitarian reset⁵⁵ », qui débouche sur un agenda de transformation autour de 4 concepts clés : Define (priorisation des crises pour compenser la baisse des moyens) ; Deliver (coordination et simplification) ; Devolve (plus de place pour les acteurs et actrices locales) ; Defend (défendre le DIH). Cet agenda entraînera nécessairement des répercussions sur les OSI. Celles-ci suivent d'ailleurs ce processus de près.

Enfin, les relations entre acteurs et actrices humanitaires et bailleurs publics nationaux sont impactées, plutôt sur un mode dégradé. La baisse des financements (malgré des engagements pris) joue un rôle dans cette tension, mais il y a plus que cela. Les tensions peuvent découler de prises de positions ou de demandes de communication de la part des pouvoirs publics qui peuvent entraîner des risques non maîtrisés pour les OSI et leur personnel. Face à cela une volonté des OSI de préserver une image et une communication autonome vis-à-vis des pouvoirs publics français. Ainsi par exemple, à la suite des attaques au Niger d'août 2020 ayant visé des humanitaires français, les déclarations du premier ministre français indiquaient qu'attaquer des OSI françaises, correspondait à porter atteinte aux intérêts de l'État français. Ces déclarations ont poussé certaines OSI à réfléchir collectivement à leur positionnement vis-à-vis des pouvoirs publics. Autre exemple éclairant dans la même région : après la crise socio-politique avec le Niger et le Burkina, les demandes de l'AFD d'une communication de la part des OSI sur ce qu'elles faisaient dans ces pays (sous la bannière AFD) a soulevé des discussions avec le bailleur sur ce qu'il est possible d'afficher sans risques.

Quelles organisations sont touchées ?

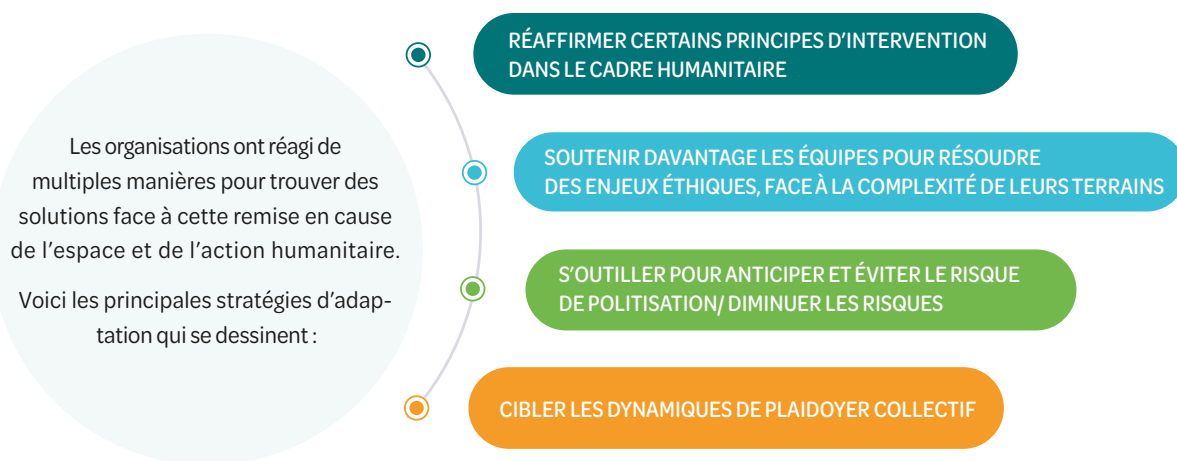
Les OSI les plus touchées sont les organisations humanitaires et les organisations multi-mandats (urgence-réhabilitation-développement) présentes sur les terrains de crise. Il s'agit en général d'OSI de taille importante (plus de 50 millions d'euros de budget annuel) et qui étaient pour la plupart en croissance jusqu'à la crise actuelle.

Les OSI de développement sont également touchées par les manifestations de la remise en cause abordée dans cette section. Dans les zones en tension (le Sahel par exemple), elles sont questionnées sur leur neutralité et leur indépendance par les pouvoirs publics locaux, et parfois par les populations locales.

Selon les éléments de notre enquête, les OSI qui se déclarent les plus touchées par cette remise en cause ont également les caractéristiques suivantes : ce sont des organisations qui interviennent en direct (avec leurs équipes propres), des organisations plutôt « techniciennes » qui se définissent comme « peu militantes ». Peut-être s'agit-il ici d'une manifestation de la sidération de la part d'organisations humanitaires et techniques qui pensaient être considérées comme neutres, et qui sont déstabilisées par ce questionnement sur leur neutralité (alors que des organisations qui avançaient un agenda plus militant assumaient déjà une autre position vis-à-vis de la neutralité)? Cette interprétation mérite d'être encore collectivement discutée pour mieux la comprendre.

55 OCHA, (2025), *The humanitarian reset*, New York, mars 2025.

Quelles réponses apportées ?



SOUTENIR DAVANTAGE LES ÉQUIPES POUR RÉSOUDRE DES ENJEUX ÉTHIQUES, FACE À LA COMPLEXITÉ DE LEURS TERRAINS

Plusieurs organisations rencontrées se sont organisées sur ce plan. L'idée est de mettre en place des sortes de « hot line », que les équipes sur le terrain et les responsables de projets dans les sièges peuvent contacter pour avoir des réponses à des questions concrètes (concernant par exemple l'application du principe de neutralité). Cela peut prendre la forme d'une mission transversale au sein de l'OSI (Ex : « Institut HI » d'Humanité et Inclusion), ou d'une mission d'appui plus spécifique sur un terrain compliqué (cas de ACF en Ukraine). Cela peut également prendre la forme de débats sur des questions qui remontent du terrain, et qui sont abordées dans le cadre d'instances élargies (cas du GRET). Il s'agit dans tous les cas de mécanismes internes d'aide à la décision.



Par exemple, **Humanité et Inclusion** a créé l'Institut Humanité et Inclusion pour l'Action Humanitaire en 2015. L'Institut a notamment pour responsabilité de « veiller à l'évolution des contextes d'intervention et de nourrir les réflexions éthiques et de positionnements politiques, vecteur de discernement et d'alerte dans la mise en œuvre de notre mission sociale » (site internet). Les équipes de HI peuvent directement saisir l'Institut lorsque des questions éthiques se posent sur les terrains d'opérations, ce qui a notamment été le cas en ce qui concerne les enjeux de neutralité en Ukraine depuis 2022.

RÉAFFIRMER CERTAINS PRINCIPES D'INTERVENTION DANS LE CADRE HUMANITAIRE

Cette démarche peut prendre la forme d'une déclaration (exemple de Triangle Génération Humanitaire), d'une note stratégique ou d'éditoriaux dans des revues dont la visée peut être à la fois interne et externe.

Les réflexions concernant la neutralité sont centrales dans ces documents, avec bien souvent une sorte d'acceptation que « la neutralité n'est pas possible » et qu'il faut s'appuyer davantage sur le principe d'humanité.



Triangle Génération Humanitaire a jugé nécessaire de réaffirmer ses principes fondateurs dans un manifeste. Ce document fait le point sur les valeurs de l'organisation. Il a permis de revoir la position de l'organisation en tant qu'actrice de l'urgence, défendant ces principes et ces valeurs tout en revendiquant une approche pragmatique basée sur l'acceptabilité, la proximité des communautés et une forme d'humilité.

Ces documents sont aussi une opportunité d'expliquer et d'argumenter sur de **nouvelles lignes rouges** issues de leçons apprises récentes. Certaines OSI font ainsi un bilan négatif de leur participation à la stratégie 3D (Défense-Diplomatie-Développement) et affirment aujourd'hui par exemple : « rien avec l'armée ».

ANTICIPER ET ÉVITER LE RISQUE DE POLITISATION ET DIMINUER LES RISQUES

Dans le contexte actuel, certaines organisations prêtent davantage attention au risque de politisation de leurs actions et de leurs partenariats. De même, certaines OSI mettent en avant une stratégie de « recrutement compatible » des équipes locales qui visent à limiter les risques de rattachement à un camp politique, ou à un groupe religieux.

Une autre réponse concerne la gestion des risques en augmentation, en particulier lorsque la présence des OSI est mise en question par l'une des parties (ex : Gaza). Outre la production de protocoles de sécurité de plus en plus complets et précis, notamment dans des contextes chaotiques avec des risques de dérapage importants, les OSI essaient de ne pas provoquer l'étincelle qui pourraient se retourner contre elles. D'autres organisations adoptent une « stratégie d'incursion » pour limiter leurs risques. Elles se positionnent dans une zone sûre (il peut s'agir d'une zone transfrontalière ou une capitale) et limitent leur présence dans les zones à risque au strict minimum. Pour autant, le constat principal reste celui d'une augmentation marquée des risques.



Dans notre programme au Nigéria, la question de la visibilité des expatriés se pose du fait de la dangerosité de la zone. Le programme est implémenté en direct avec des acteurs et actrices privées et des partenaires. Nous limitons les déplacements en dehors de la capitale.



CIBLER LES DYNAMIQUES DE PLAIDOYER COLLECTIF

Le plaidoyer des OSI humanitaires est davantage collectif. Il est aujourd'hui encadré par une volonté de maintenir l'accès aux terrains d'intervention, ce qui conduit à un plaidoyer fort pour le respect du droit humanitaire et des principes humanitaires, alors que les questions de respect des droits individuels ou communautaires peuvent être abordées plus discrètement.

Nous notons également une stratégie de plaidoyer collectif qui permet aux OSI de ne pas apparaître isolées, tout en exprimant leur position, telle que l'appel « nous ne sommes pas des cibles » lancé par Coordination SUD et 17 ONG humanitaires à l'occasion de la Journée mondiale de l'aide humanitaire⁵⁶. Ces plaidoyers collectifs sont parfois difficiles à mettre en place sur des sujets fortement politisés.

⁵⁶ Coordination SUD, (2025), *Journée mondiale de l'aide humanitaire. Nous ne sommes pas des cibles : stop à l'impunité*, 19 août 2025.



Par exemple, le 1^{er} juillet 2025, plus de 160 organisations ont appelé à une action immédiate pour mettre fin au mécanisme israélien de distribution de l'aide à Gaza (mené par la soi-disant Fondation humanitaire de Gaza), revenir aux mécanismes de coordination existants sous l'égide des Nations Unies et lever le blocus israélien sur l'aide humanitaire et les approvisionnements commerciaux.



Quelles limites perçues dans la capacité de réponse ?

Les OSI font ressortir une série de limites dans les réponses qu'elles apportent à la remise en cause actuelle de l'espace humanitaire.

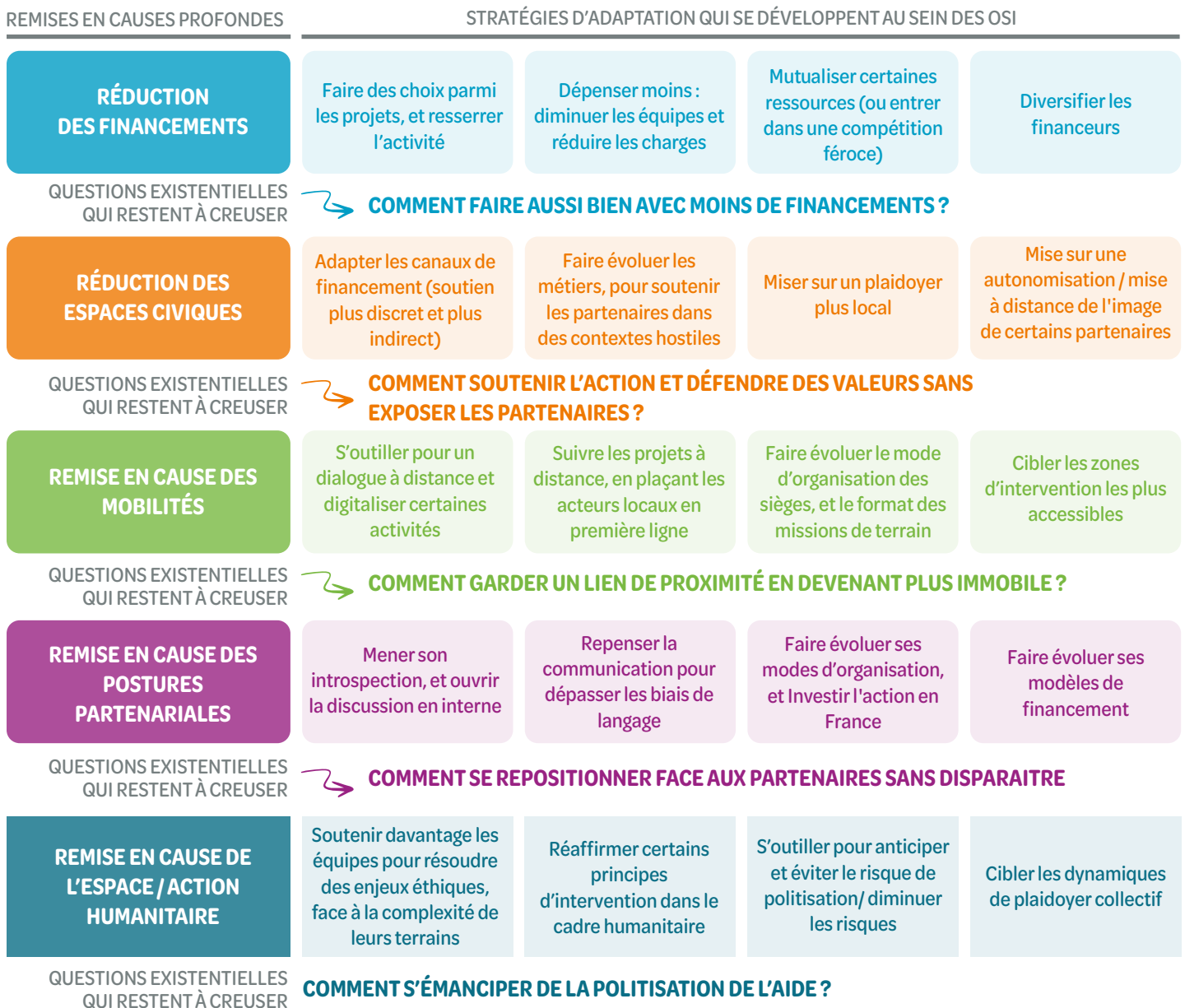
- D'une part, elles soulignent que l'augmentation des risques qu'elles prennent n'est pas accompagnée par un assouplissement des exigences (procédures) des financeur·ses. Ce fossé grandissant pose pour elles la question de la capacité à pouvoir agir efficacement.
- Elles font également face au défi de la désinformation, qui joue un rôle important dans la mise en cause de leur neutralité et la fragilisation des espaces humanitaires. Dans de nombreux pays, des médias (journaux, chaînes TV, influenceurs, etc.) mènent une croisade critique contre les acteur·ices de l'aide (à la fois internationaux et nationaux), en dénonçant leur partialité et leur attitude impérialiste. De nombreuses fake news sont repérées dans ce domaine, et demande un travail important, à la fois de *debunkage* et de construction d'un contre-narratif des OSI sur leurs terrain d'intervention.
- Enfin, les OSI humanitaires pâtissent du fait que la réponse humanitaire soit essentiellement financée par un groupe de pays « occidentaux », dans le cadre d'un dispositif géré par les Nations Unies, au sein duquel les plus gros contributeurs financiers jouent le premier rôle. Difficile alors d'échapper à la critique d'une aide humanitaire qu'il faudrait « désoccidentaliser » notamment en engageant dans le dispositif des États non traditionnellement financeurs de l'aide humanitaire. Une solution, mise en avant par certain·es⁵⁷, consisteraient à mettre en place une enveloppe sanctuarisée pour les crises humanitaires, en y faisant entrer de nouveaux pays donateurs pour la « dépolitiser ». D'autres mettent en avant la multiplication de fonds abondés par des bailleurs volontaires (sur le modèle UNITAID) pour faire face à des causes mobilisatrices.

⁵⁷ Voir par exemple l'intervention de Pierre Micheletti : Tout terrain (2025), *La solidarité est-elle en péril ?*, podcast, Radio-Canada, Ohdio, 13 avril 2025.

REGARD TRANSVERSAL SUR LES STRATÉGIES D'ADAPTATION

Face à chacune des grandes remises en cause que perçoivent les OSI interrogées au cours de notre étude, des stratégies d'adaptation se développent, souvent à court et moyen terme. Celles-ci permettent de faire évoluer les pratiques, repenser certaines activités, intégrer certains outils. La figure ci-après donne à voir la diversité de ces stratégies, qui sont pour la plupart inspirantes, et utiles à partager au sein du secteur.

Nous percevons aussi comment chacune de ces remises en cause soulève pour les OSI des questions existentielles, qui restent à creuser pour aller plus loin dans les stratégies envisagées. Ce que nous montre en réalité ces questions existentielles, c'est la nécessité de dépasser les simples stratégies d'adaptation pour ouvrir plus en profondeur le chantier de la réinvention des OSI. C'est ce sur quoi nous allons nous pencher dans les pages qui suivent.





II. POURSUIVRE, S'ADAPTER OU SE RÉINVENTER

Un monde nouveau, qui implique de dépasser les adaptations opérationnelles

Plusieurs grands choix stratégiques pour s'engager dans ce monde nouveau

Un risque de tensions et de scissions, au sein des organisations mais aussi entre elles



II. POURSUIVRE, S'ADAPTER OU SE RÉINVENTER

UN MONDE NOUVEAU, QUI IMPLIQUE DE DÉPASSER LES ADAPTATIONS OPÉRATIONNELLES

Nous l'avons évoqué dès les premières pages de cette étude, les évolutions du contexte international, et les remises en causes profondes qui en découlent, dessinent un « monde nouveau » pour les acteurs et actrices de la solidarité internationale.

Si nous parlons de « monde nouveau », c'est pour décrire une situation qui ne devrait pas, selon nous, connaître de retour en arrière, du moins pas vers le contexte que nous avons connu ces dernières décennies, et que l'on pourrait qualifier de « Trente Glorieuses des organisations de solidarité internationale » (de la chute du Mur de Berlin à la pandémie de Covid). Chacune des tendances de transformation que nous avons évoquées semble inscrite dans le moyen et le long terme ; même si leur caractère soudain et brutal et le niveau d'incertitude élevé qu'elles génèrent leur donnent ensemble une allure de rupture.

La question est donc de savoir si les acteurs et actrices de la solidarité internationale parviendront à prendre la mesure de ce monde nouveau, pour réinventer et imposer leur place dans ce nouvel environnement. Les prédictions des OSI elles-mêmes divergent beaucoup sur ce point.



La plupart des ONG sont encore dans une sorte de déni. Or rien ne reviendra comme avant. L'Âge d'Or des ONG est passé. Pour la prochaine décennie, le contexte s'articulera autour de « plus de besoins, moins de ressources, et un environnement plus hostile ». Nous devons changer de logiciel.



Ce que nous percevons aujourd'hui pour de nombreuses OSI, c'est d'une part une certaine solitude, et d'autre part une logique de tâtonnement artisanal dans la recherche de solutions opérationnelles pour parvenir à maintenir leur capacité d'action et retrouver une certaine stabilité. C'est le cas dans tous les domaines, notamment :

- Face à la baisse des financements bien sûr (ex : recherche de nouveaux financements et tâtonnement sur les « lignes rouges », choix drastiques difficiles à faire parmi les projets, etc.)
- Face à la baisse de la mobilité (ex : mise en place de nouveaux outils à distance qui nécessitent encore une acculturation des équipes, évolution des formats de mission qui restent encore à affiner, positionnement à définir face à l'empreinte carbone, etc.)
- Face à la réduction des espaces civiques (ex : mise en place de canaux de financement plus informels qui impliquent de repenser le suivi, évolution du métier de chargé-es de projets qui implique de nouvelles compétences, etc.)

Dans chacun de ces cas, les OSI témoignent souvent du fait qu'elles sont amenées à apprendre à travailler autrement sans nécessairement avoir le temps de repenser leur modèle plus globalement.

Ces stratégies de contournement d'entraves sont en réalité dans l'ADN des OSI, qui, dans leurs histoires, ont toujours dû trouver des solutions et des innovations dans des contextes compliqués (pas uniquement du côté des humanitaires). Mais le risque de ces stratégies, qui visent le maintien de l'action, est de se situer davantage dans une optique défensive de « sauvegarde », plutôt que de « transformation ». Et le danger soulevé par certaines organisations est que ces aménagements de sauvegarde finissent par les mettre en porte-à-faux avec leur mission initiale.

Dans le monde nouveau au sein duquel naviguent aujourd'hui les OSI, le défi de cette recherche de nouvel équilibre est donc de parvenir à **retomber sur une vision cohérente entre le sens de l'organisation, sa mission et ses choix d'adaptation**. Or la réflexion sur la recherche d'un nouvel équilibre est rendue difficile par l'effet de sidération actuel dont témoignent de nombreuses OSI. Face à la brutalité et la rapidité des changements, nous notons la difficulté à sortir d'un mode « réactif ».



Nous avons trop la tête sous l'eau, trop d'ateliers, trop de CA, trop d'AG, et puis notre implication dans le lobbying désespéré pour contrer les coupes de l'APD nous prend du temps aussi...



En réalité, de nombreuses organisations avaient déjà lancé des exercices de réflexion prospective et stratégique au cours de ces dernières années (groupes de travail internes, circulation de notes stratégiques, mises en discussion en CA/AG, etc.). Les sujets qui composent cette étude étaient alors déjà en partie sur la table ; ils avaient permis de faire émerger des premières réflexions collectives de la part des équipes et de scénariser le futur. Cependant, **la réalité a souvent rattrapé et dépassé les scénarios, et les cadres stratégiques élaborés il y a quelques années ne sont pas toujours adaptés pour répondre aux enjeux actuels**.

Par ailleurs, l'un des dilemmes des exercices stratégiques réalisés actuellement par les OSI est le suivant : doivent-ils minimiser le contexte pour se concentrer sur une vision positive (au risque de ne pas être capable de progresser vers cette vision et de se démobiliser) ; ou doivent-ils envisager un contexte plus sombre encore, au risque de se retrouver avec une stratégie trop défensive ou manquant de souffle pour l'avenir ?

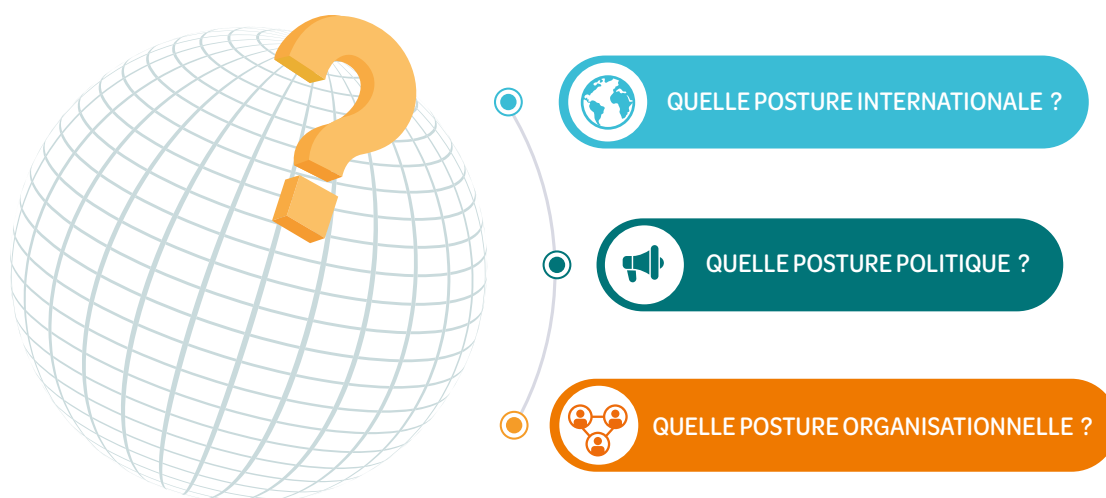
Après le premier temps de la sidération, après le second temps du « bricolage » pour continuer à faire ce que l'on fait, vient le temps des changements à opérer. Ce « monde nouveau » que nous avons cherché à décrire est perçu par les OSI à la fois comme un « mur de contraintes nouvelles » difficile à penser de manière globale, mais aussi pour certaines d'entre elles, comme une occasion précipitée de (re) préciser ou de faire évoluer leur identité, leur discours, et leur modèle d'organisation (nous entendons ainsi des expressions comme « revenir à plus de pertinence », « clarifier ses valeurs », « casser les codes », « partir sur une nouvelle posture », etc.)

PLUSIEURS GRANDS CHOIX STRATÉGIQUES POUR S'ENGAGER DANS CE MONDE NOUVEAU

De tous les témoignages et les réflexions collectées lors de cette étude, nous retenons que **ce travail de réinvention des OSI passe essentiellement par une série de grands choix stratégiques qui permettront aux OSI de se repositionner.**

Chacun de ces grands choix amène à la fois une réflexion individuelle, qui touche au cœur de l'identité de chaque OSI, et une réflexion plus collective sur la manière dont le secteur peut répondre en commun.

Nous proposons de réunir ces grands choix autour des trois grandes questions suivantes qui nous semblent structurantes pour aborder le contexte à venir :



Nous revenons dans les pages suivantes sur chacune de ces grandes questions, et sur les dilemmes stratégiques qu'elles peuvent faire émerger au sein des OSI.

Avant de s'y engager, il est intéressant de noter au préalable que **la manière d'aborder ces grands choix dépend des organisations, mais aussi des profils de personnes dans ces organisations** (et de leurs manières de percevoir la nature de la crise actuelle).

En prenant du recul sur les réponses apportées dans les pages suivantes, on peut voir se dégager assez naturellement **différentes logiques de réponses, autour d'un axe allant de la poursuite à la réinvention du modèle :**

→ D'un côté, les promoteurs et promotrices d'une logique de protection et de poursuite du modèle perçoivent souvent la crise actuelle comme un nouvel obstacle à franchir pour des OSI qui en « ont vu d'autres » et sauront être résilientes (« on a roulé notre bosse »). L'inquiétude est avant tout portée sur les déficits causés par les récentes coupes budgétaires, et sur la manière de trouver des ressources alternatives. La valeur principale qui guide leur stratégie d'adaptation est d'une part la nécessité de maintenir une capacité d'agir pour répondre aux besoins, et d'autre part la volonté de protéger leurs organisations et celles et ceux qui y travaillent.

→ D'un autre côté, les promoteurs et promotrices d'une logique de réinvention du modèle ont tendance à répondre à la radicalité des bouleversements récents par une radicalité dans les changements à opérer. Elles et ils considèrent le moment actuel comme un changement de donne très profond. Nous entendons, de la part de ce type de profil, l'idée que la crise actuelle (malgré ses conséquences néfastes) est une occasion d'accélérer l'exploration de nouvelles logiques de coopération, d'affirmer plus fort ses

valeurs, etc. Ce qui caractérise les individus ou organisations de ce côté, c'est l'idée de monter au front face aux bouleversements. La dimension générationnelle, et le fait d'être plus ou moins "récent" dans le secteur semblent entrer en ligne de compte, sans être le seul critère qui détermine cette posture (la position dans l'organisation est notamment un autre élément déterminant semble-t-il).

→ Entre ces deux pôles naviguent actuellement une grande partie des répondant-es de notre étude, qui se placent dans une logique d'adaptation progressive. Ils et elles prennent en compte l'ampleur de la crise actuelle et cherchent à faire évoluer leurs organisations, mais avec le souci de reconnaître la valeur de leur action, d'éviter de casser brutalement les dynamiques et de perdre leur « colonne vertébrale » en s'engageant sur de nouveaux modèles.

Cette diversité de logiques s'observe bien sûr entre les OSI avec lesquelles nous avons pu dialoguer, et dont les histoires, les cultures d'intervention et les situations actuelles sont très différentes. Pour autant, l'enquête nous l'a révélé, il a été impossible de distinguer des logiques clairement marquées en fonction des caractéristiques classiques qui distinguent les OSI (selon la taille du budget, les thèmes d'intervention, etc.). Ainsi, par exemple, contrairement à certains présupposés, les grandes OSI ne sont pas nécessairement plus protectrices de leur modèle et les petites organisations ne se placent pas forcément davantage dans des postures de réinvention.

Mais cette diversité s'observe aussi et surtout au niveau des personnes (et des fonctions qu'elles occupent) au sein de chaque organisation. Que ce soit dans l'enquête ou lors des ateliers, une diversité de profils et de fonctions s'est exprimée (Direction générale, Direction de la communication, Direction financière, Direction des opérations, Responsable de projets, etc.). Si, en apparence, il existe peu de clivages marqués ou d'oppositions ouvertes au sein des équipes, on observe dans de nombreuses organisations une palette d'attitudes différentes entre des personnes d'une même équipe, notamment autour de cet axe « poursuite – adaptation – réinvention ». Nous nous efforcerons tout au long de cette section d'illustrer les différentes attitudes observées.

QUELLE POSTURE INTERNATIONALE ?

La montée en puissance des enjeux de localisation et de décolonisation de l'aide, les évolutions géopolitiques, la baisse des déplacements et la difficulté croissante d'accès aux terrains, posent la question de la « posture internationale » des OSI. Autrement dit, toutes ces tendances poussent chaque OSI à retravailler sur sa manière « d'être internationale ».

Derrière cette expression qui peut sembler théorique, se posent des défis concrets, notamment :



➤ PRÉCISER SA PLACE FACE AUX PARTENAIRES

Au cœur du « monde nouveau » qui se dessine pour les OSI se trouve la question de leur place vis-à-vis des partenaires des Suds. Cette question du repositionnement partenarial est sans doute celle qui fait émerger les réponses les plus différentes aujourd'hui, à la fois entre les organisations et au sein des organisations. Nous voyons ainsi se dessiner, plus clairement que sur d'autres enjeux, les écarts entre des stratégies de poursuite, d'adaptation ou de réinvention du modèle partenarial.

➔ La logique de « protection/poursuite du modèle » est portée par certaines personnes ou organisations qui doutent de la nécessité de faire évoluer leurs relations partenariales, pour diverses raisons : l'importance d'intervenir en direct, le bilan qu'elles dressent des avancées de leur organisation dans l'équilibre partenarial, l'existence d'un collectif de partenaires déjà « à égalité », etc.

Parmi ces personnes, nous trouvons aussi une catégorie qui refuse le débat tel qu'il est posé aujourd'hui. Cette remise en cause du débat sur la localisation est argumentée à la fois par la mise en lumière des biais de ce débat et son instrumentalisation géopolitique. Elle dénonce la tendance du secteur à « s'autoflageller » ou à « se tirer une balle dans le pied ». Nous notons que ce type de position est souvent tenue par les plus « ancien·nes », parfois les fondateurs ou fondatrices des organisations, qui tendent à défendre un modèle partenarial qu'elles et ils ont contribué à fonder. Il y a donc (en partie seulement) sur cet enjeu, une question de génération, ou plutôt d'historique plus ou moins long au sein du secteur (« c'est très dur actuellement pour certains anciens », comme en témoigne le directeur d'une organisation multi-mandat).

➔ La logique d'adaptation, assez largement répandue parmi les organisations interrogées consiste à chercher des réponses surtout « organisationnelles » à ces enjeux de localisation. Nous l'avons vu, certaines visent par exemple à décentraliser davantage leurs organisations pour donner plus de pouvoir aux équipes locales, d'autres cherchent à ouvrir la gouvernance à davantage de membres internationaux, etc. C'est aussi dans cette posture d'adaptation progressive que l'on trouve une série de nouvelles logiques de financement que nous avons abordées dans les pages précédentes, telles que les fonds intermédiaires (qui laisse la conception des projets aux partenaires tout en gardant pour les OSI un rôle d'intermédiaire et de garant dans la relation de financement). Ce type de réponses constitue des avancées intéressantes, mais qui sont souvent mises en cause par celles et ceux qui portent un regard plus radical sur l'enjeu décolonial, et qui voient dans les solutions organisationnelles une façon de « changer le pansement au lieu de penser le changement ».

➔ La logique de réinvention est souvent portée par des acteurs et actrices qui adhèrent fortement à la pensée décoloniale. Elles et ils font de la localisation une question existentielle pour l'organisation, et cherchent à la pousser au-delà d'une vision technique pour aller vers une transformation institutionnelle du secteur. Les acteurs et actrices qui se mobilisent autour de cette logique mettent ainsi en avant la nécessité de repenser les relations partenariales de manière inversée : en partant de la place des organisations et communautés locales, au lieu de penser le changement d'abord au prisme du rôle à jouer par les acteurs et actrices internationales. Pour elles et eux, le défi est de penser la localisation comme un moyen de questionner l'utilité des OSI face à leurs partenaires, au-delà du cadre classique du projet : qu'apportons-nous aux partenaires locaux au-delà des financements ? Ces partenaires nous mobiliseraient-ils si elles et ils avaient eux-mêmes directement accès à ces financements ? Pour quoi faire ?

Il s'agit ensuite de penser l'évolution et la survie des OSI à partir de la réponse à ces questions ; et d'assumer de faire évoluer en profondeur la raison d'être, la taille, la mission et le discours des OSI en fonction de cela.

Face à ces différentes logiques qui cohabitent souvent au sein des organisations, nous faisons le constat que la volonté d'un renouveau structurel reste souvent neutralisée par la difficulté à faire bouger rapidement son modèle. Cette difficulté est souvent justifiée par un manque de ressources qui

contraint les organisations à agir dans l'urgence et à privilégier des réponses « court-termistes ». Mais notre étude souligne aussi que la réflexion de nombreuses organisations semble aussi bouchée par une appréhension liée à l'absence de perspectives qu'une telle réinvention entraînerait.

Au regard de ces difficultés à bouger, les OSI ont tout intérêt à ne pas lâcher le chantier « localisation-décolonisation » qu'elles ont pour la plupart commencé à engager ; et à chercher à aller plus loin dans la redéfinition précise de leur positionnement face aux partenaires. Il nous semble que certains éléments du contexte à venir pourraient faire évoluer l'agenda de la localisation, ou plutôt le morceler et le rendre moins « lisible ». Un élément politique tout d'abord : la montée en puissance des mouvements nationalistes et conservateurs pourrait apporter dans leurs sillons une vision bien différente de la localisation. Un élément financier ensuite : face aux coupures budgétaires, il est possible aussi que certaines OSI reviennent vers des modèles d'action laissant moins de place aux acteurs et actrices locales (en réponse aux crises notamment), pour mettre plus en avant leur efficacité.

Dans ce contexte de morcellement possible de l'agenda de la localisation, la volonté des acteurs et actrices locales d'affirmer leur place centrale devrait quant à elle, continuer à progresser dans les prochaines années, et devraient trouver l'appui de bailleurs de fonds (fondations, agence des nations unies, coopérations bilatérales) qui maintiendront des objectifs de financement directs aux sociétés civiles locales. La question est donc de savoir dans quelle mesure les OSI accompagneront ce mouvement, et parviendront à clarifier leur positionnement partenarial. Faire perdurer un écart entre le discours et les pratiques, et maintenir un certain flou dans ce domaine pourrait contribuer grandement à affaiblir les OSI dans les prochaines années.

▷ PRÉCISER SON « ÉTIQUETTE INTERNATIONALE » DANS UN MONDE MULTIPOLAIRE

La complexité du contexte actuel est que dans un monde qui se multipolarise, le multilatéralisme recule. Et de ce recul émerge une conséquence imprévue : **le rattachement des OSI à l'un des camps du monde multipolaire, le camp « occidental ».**

Si les OSI elles-mêmes (bien qu'étant largement une émanation de l'Occident, par leur lieu de naissance, par leurs sources de financement, par leurs ressources humaines, etc.) ne se voyaient pas nécessairement comme liées si étroitement à ce camp, c'est pourtant le message qui leur est aujourd'hui transmis, que ce soit par les populations de certains pays (ex : dédagisme en Afrique de l'Ouest) ou par les bailleurs de fonds qui politisent l'aide et attendent un alignement fort.

Face à cette évolution, le deuxième enjeu des OSI dans la définition de leur « posture internationale » est de savoir quelles stratégies développer pour préciser le type « d'étiquette internationale » qu'elles veulent arborer ?

→ Une première réponse pour les OSI consiste à « gommer leur origine », mettre en avant leur indépendance et leur caractère international. C'est le message que certaines OSI ont tenté de faire passer dans les pays du Sahel par exemple, notamment en dissociant leur image de celles des bailleurs de fonds de leur pays d'origine ; mais avec peu de réussite puisque les expulsions progressives d'OSI ont continué après le retrait du gouvernement français⁵⁸. C'est aussi la démarche de nombreuses organisations qui cherchent à autonomiser les antennes pays dont elles sont à l'origine (statut national, staff national, etc.).

58 Au Burkina Faso, autorisation révoquée, entre juin et juillet 2025, de l'autorisation d'exercer de 21 ONG pour des motifs administratifs et suspension les activités de dix autres pour trois mois. V. RFI, (2025), *Burkina Faso : près d'une dizaine d'ONG et associations étrangères interdites d'exercer*, 8 juillet 2025.

Au Niger, le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) a été expulsé après 35 ans de présence, accusé de « connivence avec les terroristes » selon les autorités nigériennes. V. France 24, (2025), *Au Sahel, les ONG prises en étau entre les junte et les jihadistes*, 4 août 2025.

Pour aller plus loin dans la manière de gommer cette identité ou cette origine occidentale, certains réseaux (notamment les réseaux « familles », fortement intégrés) ont cherché, depuis un certain temps déjà, à opérer des évolutions chargées de symbole : déplacer leur siège (ex : déplacement du siège de Action Aid en Afrique du Sud), ou encore recruter une Direction Générale issue des Suds (Amnesty International, Action Contre le Faim, etc.). Pour autant, les témoignages soulignent les difficultés internes que peuvent provoquer ces évolutions, mais aussi et surtout le fait qu'il reste difficile, malgré ces transformations, de décoller cette étiquette occidentale.

Ce qui pose la question de ce qui « colle » si fortement à la peau de ces organisations et à leur image : est-ce que ce sont les approches employées et les valeurs mises en avant ? Est-ce que c'est l'origine principale des financements ? Est-ce une question d'attitude et de comportement ?

L'une des options stratégiques, dans cette optique, est justement la recherche d'une diversification de l'origine des bailleurs et une forme de « multi-alignement » des OSI avec différents pays et différentes coalitions régionales, en fonction des thématiques abordées. Il s'agit ainsi de suivre le mouvement des « alliances tangentielles » que l'on voit émerger dans le champ diplomatique du fait du recul du multilatéralisme. Les États pourraient ainsi se montrer intéressés à collaborer avec des OSI dans le cadre strict de ces alliances (suivant le modèle UNITAID). Cette stratégie est-elle pertinente et possible pour les OSI ?

→ Une deuxième réponse consiste pour les OSI à rechercher une complémentarité entre leurs actions au Nord et au Sud, et à renforcer l'ancrage dans leur pays d'origine (et le développement d'actions dans ce pays) comme un moyen de sortir de l'image de « l'organisation du Nord intervenant au Sud ».

Cette stratégie se traduit notamment par un mouvement de « retour en France » de certaines OSI, à la fois par le développement de leurs activités sur le territoire français, mais aussi le renforcement du lien à leur base sociale en France, l'ECSI, etc. Cette tendance, directement liée aux enjeux de localisation, est un moyen de se repositionner à l'international autour de la défense d'enjeux communs, et de tirer davantage sa légitimité internationale de son action dans son propre territoire. Pour certaines organisations cette évolution est une obligation : « on n'a plus le choix ». Elle permet de renforcer sa légitimité face aux partenaires des Suds, de croiser les expériences et de s'obliger à un regard global sur l'action. Mais cette évolution n'est pas simple et l'adaptation du modèle économique est un défi majeur pour les organisations qui n'ont pas déjà une action France développée. Par ailleurs, il est souvent difficile pour les OSI qui ne sont pas encore actives en France de comprendre les nuances d'une intervention en France (législations et financements de droit commun, risque de ne pas être crédible ou de se faire instrumentaliser dans son propre pays).

Toujours dans la perspective d'un ancrage plus fort dans le pays d'origine, une stratégie pourrait également être d'accepter le rattachement au camp occidental (fracturé par ailleurs) et essayer de retirer le plus de bénéfices possibles de ce positionnement. Cela signifierait d'opérer dans un espace restreint (le territoire du « camp »), en suivant l'agenda des bailleurs de ce camp. La pilule serait difficile à avaler pour des OSI qui chérissent leur indépendance et leur droit d'initiative. Mais cela pourrait convenir à des OSI politiquement alignées avec ce camp (ou qui cultivent une apparence permettant d'agir de façon plus discrète hors du territoire géographique ou thématique du « camp »).

▷ INTERROGER SON RAPPORT À LA MOBILITÉ INTERNATIONALE

La dernière grande question qui permettra aux organisations de définir leur « posture internationale » est celle de leur rapport à la mobilité.

Face aux difficultés croissantes d'accès à certaines régions, aux coûts de déplacement et aux enjeux d'empreinte carbone de ces déplacements, la question, pour chaque organisation, est de savoir jusqu'où aller, entre mobilité et immobilité. Nous l'avons évoqué, la question de la mobilité, en même temps que celle de la localisation de l'aide, pousse les organisations à revenir sur le pourquoi des déplacements internationaux et sur la valeur ajoutée de leur présence sur le terrain.

Face à ces questionnements, on retrouve de la part de nombreuses OSI, l'affirmation du rôle central de la **mobilité internationale dans leur raison d'être** (« *notre objet social ne peut pas perdurer sans mobilité* »). Cette mobilité est perçue comme indispensable au maintien de liens étroits de société civile à société civile et à la construction de valeurs communes à défendre (dans un contexte de polarisation et d'instrumentalisation croissante des valeurs). Par ailleurs, nous l'avons évoqué, la mobilité est au cœur du métier et de la raison d'être de nombreuses organisations du secteur, que ce soient des organisations d'envoi de volontaires, des organisations mobilisées sur les enjeux de migration et de lien avec les diasporas, prônant des logiques de double espace, etc.



La rencontre reste nécessaire : les outils à distance fragilisent le lien et la compréhension de nos enjeux communs, de nos interdépendances. Pour nous, l'immobilité, c'est la mort de la solidarité.



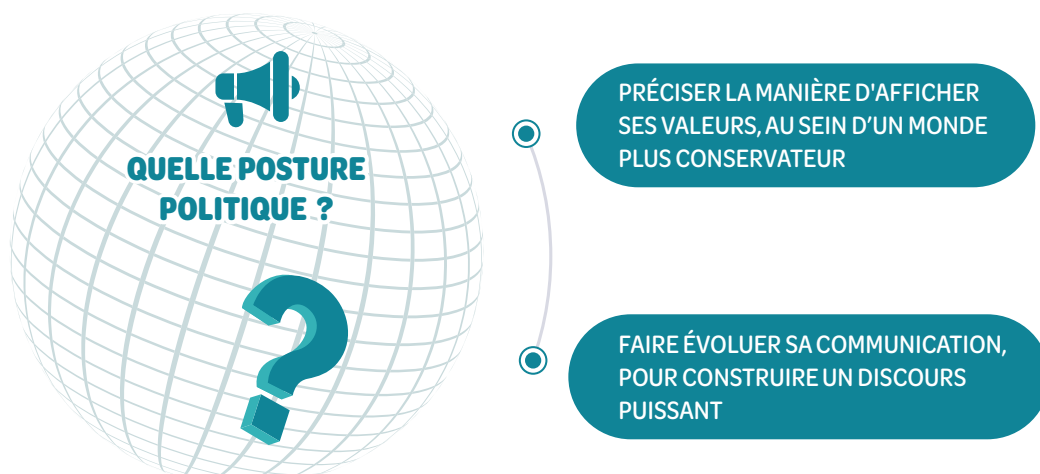
Dans le même temps, nous observons aussi la **multiplication de nouveaux modèles d'organisation fondé sur les outils à distance** (élargissement de la participation au CA/AG, mises en place de communautés de pratiques à distance, développement de formations à distance, etc.) ; **mais aussi la digitalisation de certaines activités** qui transforment la culture et les modes d'intervention de ces organisations (ex : BSF, Chaîne de l'Espoir, etc.)

Ce double mouvement interroge chaque organisation sur ses « **marges de manœuvre** » en termes de **mobilité**. Il les questionne aussi sur les réorganisations internes et la transformation des activités que cela suppose (décentralisation des RH, liens croissants aux expertises des Suds, développement d'outils de suivi à distance, digitalisation des activités, etc.), et sur la manière d'investir aujourd'hui sur ces transformations pour éviter d'être pris de vitesse par ces contraintes croissantes à la mobilité.

QUELLE POSTURE POLITIQUE ET QUELLE PAROLE PUBLIQUE ?

Une deuxième question centrale qui se pose aujourd'hui aux OSI face à la remise en cause de leur légitimité et aux contraintes croissantes qui pèsent sur leurs capacités d'action, est de savoir **quelle parole elles veulent et peuvent porter, et quelles valeurs elles cherchent à défendre** (et de quelle manière).

Plusieurs défis vont ainsi se poser :



▷ PRÉCISER LA MANIÈRE D’AFFICHER SES VALEURS, AU SEIN D’UN MONDE PLUS CONSERVATEUR

Face à la montée des mouvements conservateurs / réactionnaires (en France et dans le monde) et à la remise en cause par ces mouvements des valeurs progressistes traditionnellement associées à la solidarité internationale (approche par les Droits, enjeux de genre, enjeux écologiques, promotion de la mobilité, respect de l’altérité, etc.), l’un des choix existentiels qui interroge les OSI est celui de la **manière de répondre à cette attaque sur les valeurs, et donc de faire vivre et de porter ses propres valeurs**. Dans ce domaine, notre étude permet de révéler des postures assez différentes à la fois entre et au sein des organisations.

Certains témoignages perçoivent la montée des discours conservateurs comme une incitation à aller plus loin dans l’affirmation des valeurs des organisations, la mise en place de stratégies de plaidoyer plus frontales, la dénonciation plus ferme des positions de la France, etc. Dans les réflexions de ces organisations, on retrouve souvent la volonté de se reconnecter davantage à une base sociale militante, et de chercher à élargir cette base sociale afin de soutenir le modèle économique et relayer le plaidoyer. Les termes employés par celles et ceux qui portent cette posture sont la nécessité de devenir un « acteur/actrice politique », « d’entrer en résistance », de « constituer un contre-pouvoir », etc.



Pour nous, cela voudrait dire aller vers plus de rapports de force avec les institutions, et se réancrer dans le mouvement social qui nous porte. Et communiquer davantage sur qui on est, sur les valeurs qu’on défend.



D’autres témoignages mettent au contraire davantage en avant la nécessité d’une stratégie pragmatique dans l’affichage des valeurs de l’organisation, afin de ne pas mettre en danger l’accès aux financements et aux terrains d’intervention. Cette posture peut impliquer de mettre « en sommeil » certains chantiers autour d’enjeux qui cristallisent les tensions (ex : thème pro-vie ; biologie binaire), ou du moins d’être plus discret dans la manière de poursuivre l’action sur ces enjeux.

Le plaidoyer des organisations humanitaires est souvent dirigé par cette volonté de maintenir l’accès, ce qui conduit à un plaidoyer fort pour le respect du droit humanitaire, alors que les questions de respect des droits individuels ou communautaires sont abordées plus discrètement.

Une grande partie des organisations navigue entre ces stratégies, avec bien souvent une volonté de travailler sur différents « champs de discours », différents registres de vocabulaire à mettre en avant en fonction des publics visés. Or cette navigation n’est pas simple. De nombreuses organisations reviennent sur la difficulté actuelle à construire une « parole politique », face au manque de moyens, au manque de temps, et à l’urgence perpétuelle de la situation.

→ Cette question du positionnement politique et de la défense des valeurs se joue entre les organisations mais aussi au sein même des organisations : entre des personnes portant des logiques assez pragmatiques de protection de l’accès et de l’action, et d’autres voyant dans la crise actuelle l’opportunité pour l’organisation de « devenir plus militante ». C’est ce que nous nommons de manière volontairement binaire le dilemme « Indigné-es vs Pragmatiques », qui existe sous des formes différentes dans de nombreuses organisations avec lesquelles nous avons pu échanger.

Si nous accentuons la réalité de ce « dilemme » (alors même que la plupart des organisations s'interrogent sur les nuances de gris et la souplesse de leur discours), c'est parce que l'attitude à adopter face à des demandes d'alignement sur le positionnement des acteurs et actrices publiques est une ligne de tension qui pointe à l'horizon. À ce stade, peu d'OSI ont été mises face à des choix existentiels (comme cela a pu être le cas pour des associations françaises d'autres secteurs que la SI⁵⁹) mais cela pourrait advenir sous un gouvernement plus conservateur.

Notons enfin que certaines organisations et certains réseaux devront gérer une forme de tension entre d'un côté cette question de l'affirmation de leurs valeurs, et de l'autre l'évolution de leur posture internationale (notamment vers un modèle plus localisé). Pour le comprendre, un exemple : le réseau Oxfam fait aujourd'hui le choix délibéré d'avoir une voix forte et militante à l'international, tout en travaillant sur un management permanent du risque lié à ses prises de parole. Le grand défi que perçoit le réseau est de connecter cet objectif de plaidoyer actif et « bruyant » avec son agenda de localisation, et donc de composer avec la réalité de partenaires locaux qui craignent d'être exposés dans leurs pays par un plaidoyer commun trop visible.

▷ FAIRE ÉVOLUER SA COMMUNICATION POUR CONSTRUIRE UN DISCOURS PUISSANT

Tout au long de cette étude, les OSI interrogées ont souligné le rôle central de la communication dans la réponse aux remises en causes actuelles. Un défi récurrent mis en avant est la faiblesse du « narratif » proposé pour promouvoir la solidarité internationale et pour contrer les messages qui remettent en cause son utilité et son efficacité.

Un signal de cette difficulté est la faiblesse de réaction des opinions publiques (en France, aux États-Unis, en Espagne, etc.) au regard des remises en cause profondes de l'action et du financement des OSI. Autrement dit, si les coupes de financements publics sont massives, le soutien du grand public ne l'est pas. Selon les mots d'un directeur d'OSI : « Cette absence de réaction est une alarme. Cela veut dire qu'on n'a pas été capable de persuader, de convaincre le public pour qu'il protège l'aide publique. »

À l'inverse, les voix critiques de l'aide s'entendent aujourd'hui de plus en plus clairement (notamment dans les médias), quand elles étaient encore inaudibles et éparses il y a quelques années. Certains observateurs et observatrices s'alarment ainsi sur la montée en puissance des discours « anti-aide » et « anti-ONG », qui parviennent de plus en plus à trouver un relais dans le débat public français⁶⁰.

Plusieurs types de campagnes intéressantes ont pourtant été lancés par des OSI au cours de ces derniers mois, notamment en réaction aux coupes budgétaires. C'est le cas par exemple de la campagne de Médecins du Monde « PRIORIX », au sein de laquelle l'organisation a cherché à interpeller des personnes dans la rue pour leur proposer une « priorisation humanitaire »⁶¹ parmi des choix impossibles à faire entre des programmes réels (ex : « Tu préfères : Prévenir l'épidémie de choléra au Yémen OU Prendre en charge les survivantes de brûlures à l'acide au Pakistan » ?)

59 Nous faisons références aux associations culturelles dans certaines régions.

60 LEFAS Patrick, (2025), *Patrick Lefas, président de Transparency International France : « La stigmatisation des ONG est devenue systémique »*, Le Monde, Tribune, 18 septembre 2025.

61 Médecins du monde, (2025), *Baisse des financements : Médecins du Monde alerte sur les choix impossibles des ONG et appelle à se mobiliser*, Article, Médecins du Monde, 17 juin 2025.

Mais la question demeure de savoir comment définir, au-delà de ces logiques « réactives », un contre-narratif puissant qui assume ce contexte nouveau tout en mettant en avant une vision positive et mobilisatrice de la solidarité internationale. Parmi les éléments mis en avant par les OSI pour avancer sur ce chantier, nous entendons notamment :

→ **La nécessité d'une communication plus accessible, plus transparente et plus « intentionnelle » autour des actions menées.** Il ne s'agit pas nécessairement de produire et diffuser plus de données, mais plutôt d'être davantage capable d'expliquer les actions et d'en illustrer les effets dans un vocabulaire simple et intelligible pour le grand public. Dans ce domaine, un virage a déjà été pris par de nombreuses organisations autour de la mise en avant des bénéficiaires plutôt que des organisations (prenant en compte le climat de défiance généralisée vis-à-vis des institutions de toute nature). Pour autant, selon les témoignages recueillis, la marche qui reste souvent à franchir est la capacité à se décentrer davantage pour partir des préoccupations du grand public et faire le lien avec les actions et les bénéficiaires concernés.

→ **La nécessité de travailler sur les canaux et les formats de diffusion de ce contre-narratif.** Face à une contre-révolution conservatrice qui a su investir les réseaux sociaux, adapter ses formats de communication pour toucher un très large public (tout en s'engageant massivement dans des stratégies de désinformation), les OSI constatent bien souvent qu'elles ont un « train de retard » qu'elles doivent parvenir à combler rapidement (nouveaux formats, liens avec des relais de diffusions nouveaux, mobilisation des influenceur-ses, ou même d'autres stratégies plus radicales⁶².)

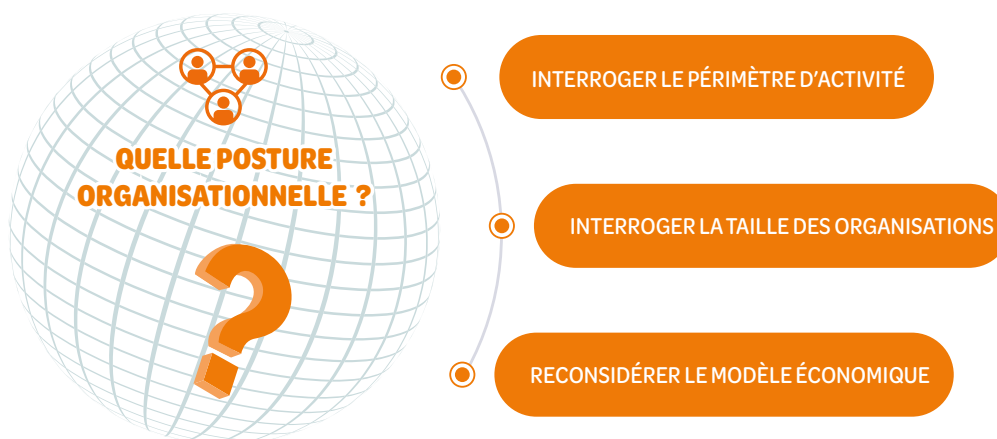
→ **La nécessité d'une communication collective vers le grand public autour de la solidarité internationale.** Une grande partie des acteurs et actrices collectives du secteur (notamment Coordination SUD) a traditionnellement orienté davantage son discours vers les acteurs et actrices institutionnelles (MEAE, AFD, etc.), dont elles et ils étaient des interlocuteur-ices centrales. La question aujourd'hui est la capacité de ces collectifs à tisser un lien plus fort avec le grand public, en distinguant leur plaidoyer institutionnel d'une démarche de communication plus large et plus proactive (et s'en s'attellant aux défis de communication évoqués plus haut : communication plus accessible, nouveaux canaux, etc.). Le deuxième défi à relever pour ces collectifs est lié à la difficulté à fédérer la diversité des OSI sur une posture commune dans une période de crise et de compétition accrue face aux baisses de financements. Nous avons vu cette difficulté du côté d'Interaction⁶³, dans la construction laborieuse de leur réaction au démantèlement de USAID. Nous l'entendons aussi du côté de Coordination SUD dans la construction de leur parole publique face à la crise actuelle. De cette difficulté découle un risque majeur pour les collectifs : celui de se résoudre à un dénominateur commun assez faible et peu mobilisateur.

62 L'une des participantes de nos ateliers posait cette question : « devrions-nous finalement avoir, nous aussi, des fermes à troll ? »

63 Interaction est la principale plateforme d'ONG aux États-Unis. [Voir le site.](#)

QUELLE POSTURE ORGANISATIONNELLE, EN FONCTION DE CES GRANDS CHOIX STRATÉGIQUES ?

Du travail des OSI sur leur « posture internationale » et sur leur « posture politique » découle nécessairement un troisième grand choix stratégique, que nous nommerons « posture organisationnelle ».



Au-delà des adaptations de court-terme à réaliser pour survivre à la crise, cette question de la posture organisationnelle implique notamment ;

- **D'interroger le périmètre d'activité.** Nous l'avons évoqué, les différentes remises en cause de l'action et des financements des OSI poussent certaines d'entre elles à chercher à diminuer la voilure et à cibler davantage leur action, que ce soit autour d'un type d'activité, d'un public prioritaire ou de géographies spécifiques. Ce travail sur le « cœur de métier » de l'organisation est étroitement lié à la réflexion des organisations sur leur « utilité première » et sur le type de ressources qu'elles peuvent chercher à mobiliser. À l'inverse, certaines organisations investissent plutôt sur des démarches de prospection et de développement de nouvelles activités, avec une intention de diversifier leurs géographies d'intervention.
- **D'interroger aussi la taille des organisations, à la fois au siège et sur les différents terrains.** Cet enjeu de l'adaptation de la taille des structures revient d'ailleurs souvent dans les réactions actuelles des organisations (enjeu de mutualisation de certaines activités, d'externalisation, de digitalisation, etc.)
- **De reconsidérer leur modèle économique,** à partir des postures politiques et internationales qu'elles auront pu préciser. S'agira-t-il plutôt de recentrer son modèle économique sur une base de donateurs et donatrices homogène et solide ? De rechercher de nouveaux fonds tous azimuts quitte à franchir des lignes rouges ? De mutualiser certaines fonctions ? Etc.

Dans ce domaine également, nous percevons des **différences de logiques**, à la fois au sein des organisations et entre elles, autour notamment d'un axe que l'on pourrait décrire de la manière suivante :

- D'un côté, une logique « *small is beautiful* », portée par certaines organisations. Il peut s'agir, nous l'avons vu, d'organisations ayant connu une croissance et une diversification rapide au cours de ces dernières années, et qui misent sur un recentrage de leurs activités, leurs financements, et leur visibilité

autour de leur cœur de métier. Il peut s'agir aussi d'organisations qui entreprennent un virage important en matière de localisation, et qui se dirigent vers des formats de siège plus resserrés, afin de laisser davantage de fonctions aux partenaires locaux.

- Une variante de « *small is beautiful* » est « *smaller is beautiful* » qui parle à des organisations de grande taille. Dans les échanges, ces organisations mettent en avant la volonté de continuer à faire du mieux possible ce qu'elles savent faire, à la hauteur de leurs nouveaux moyens, sans chercher à s'insérer dans des visions trop globales et trop ambitieuses (type « *leave no one behind* »). Elles assument d'être une goutte d'eau dans un océan de besoins et le mot humilité revient fréquemment dans leurs discours, avec toutefois la certitude que leur contribution, même réduite, reste essentielle.
- Et d'un autre côté encore, une logique de déploiement / diversification / mise à l'échelle. Certaines organisations anticipent la fragilisation des petites et moyennes structures et misent donc sur des moyens d'être davantage "à l'échelle" des enjeux et des exigences des bailleurs (par exemple à travers des logiques de fusion entre elles). D'autres organisations, nous l'avons vu, misent sur la diversification de leurs activités ou de leurs géographies pour éviter d'être trop fragilisées par l'arrêt de certains financements et pouvoir plus facilement équilibrer leur modèle.

La cohabitation de ces logiques est intéressante à mettre en lumière, pour pouvoir mieux la mettre en discussion au sein des organisations et au niveau du secteur (tout en l'articulant étroitement aux grands choix stratégiques évoqués dans les pages précédentes).

DES CHOIX STRATÉGIQUES ÉTROITEMENT CORRÉLÉS

REPENSER SON PÉRIMÈTRE D'ACTIVITÉ ?

- Recentrer / cœur de métier (géo., cibles, etc.) ?
- Présence discrète (lien à tout prix)
- Relancer – innover – déployer

RECONSIDÉRER LA TAILLE ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE ?

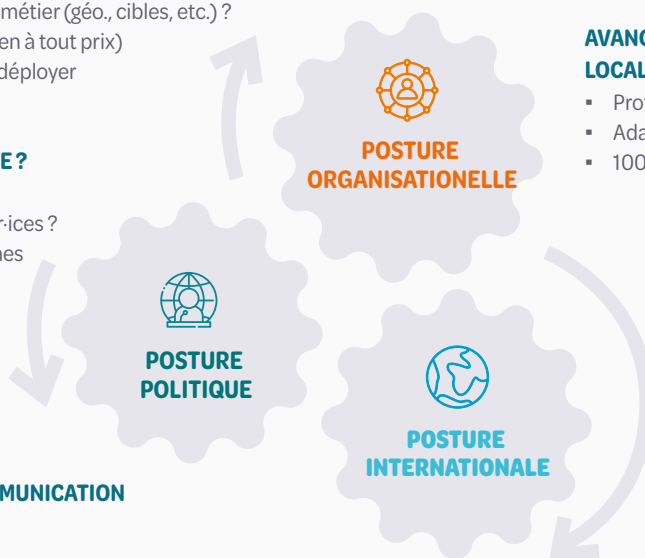
- *Small is beautiful* ?
- Repli sur base de donateur·ices ?
- Croissance à tout prix (lignes rouges) ?

AFFICHER SES VALEURS ?

- Indignée ?
- Pragmatique ?
- Alignée ?

ÉVOLUER DANS SA COMMUNICATION GRAND PUBLIC ?

- Nouveaux canaux ?
- Nouvelles dynamiques collectives ?



AVANCER VERS LA LOCALISATION ?

- Protection du modèle ?
- Adaptation orga. progressive ?
- 100% localisation ?

PRÉCISER SON « ÉTIQUETTE INTERNATIONALE » ?

- Gommer son origine, identité hors-sol ?
- Renforcer son ancrage France ?
- S'aligner sur un camp ?

INTERROGER SA MOBILITÉ ?

- Devenir immobile ?
- Affirmer droit à la mobilité ?

UN RISQUE DE TENSIONS ET DE SCISSIONS, AU SEIN DES ORGANISATIONS MAIS AUSSI ENTRE ELLES

Tout au long des pages précédentes, nous avons mis en lumière les grands choix stratégiques auxquels étaient confrontées les OSI, face au monde nouveau qui se dessine. Nous avons également décrit l'hétérogénéité des postures adoptées face à ces grands choix, depuis des logiques de protection jusqu'à des logiques de réinvention du modèle.

Cette hétérogénéité des postures est une force, mais c'est aussi et surtout un défi, à la fois pour l'unité des organisations et pour l'unité du secteur.

LE DÉFI DE CONSERVER LE FIL D'UNE VISION COMMUNE AU SEIN DES ORGANISATIONS

Sur chacun des grands choix stratégiques que nous avons pu évoquer, se pose pour les organisations la même question : comment éviter de perdre la vision de son organisation en transformant sa place et son fonctionnement ? Comment éviter que ses choix d'évolution aboutissent à une organisation en apparence opérationnelle, mais qui a affaibli sa colonne vertébrale et qui peine à créer l'adhésion collective ?

- Cela peut être le cas par exemple pour une organisation qui se serait construite sur la rencontre régulière avec ses partenaires locaux et qui agirait désormais principalement en ligne, à distance : comment faire évoluer le sens du lien partenarial et des métiers de l'organisation lorsque celle-ci devient immobile ?
- Cela peut être le cas aussi pour une organisation qui se serait construite sur un modèle de « projets » qu'elle contribuait à définir, et qui se placerait de plus en plus en position de prestation : comment faire évoluer sa vision lorsque l'organisation est désormais choisie par ses partenaires ?
- Cela pourrait encore être le cas pour une organisation qui aurait toujours eu une parole libre et un plaidoyer fort, et qui se mettrait à garder davantage pour elle ses positions, afin de préserver certains financements.

En abordant de nouvelles pratiques et de nouvelles formes d'organisation, nous entendons de la part de nombreuses OSI la nécessité de retravailler sur le « sens » qui est mis dans ces évolutions, au-delà de l'adaptation organisationnelle : un sens qui risque d'être perdu s'il n'est pas pensé collectivement. Et dans ce travail sur le sens, tout l'enjeu est justement d'éviter la rupture ou l'opposition entre des logiques de protection et de réinvention.

Nous l'avons évoqué, ce risque peut être générationnel dans certaines structures :

- D'un côté, celles et ceux qui ont un long historique au sein des organisations, parfois depuis leur fondation, peuvent rester coincées dans une « nostalgie de l'âge d'or » et la préservation d'un modèle qui a permis d'accomplir de grandes choses.
- De l'autre, les nouveaux et nouvelles entrants dans le secteur peuvent parfois revendiquer une forme de radicalité et un rejet des anciens modèles (soutenus par la puissance des remises en cause actuelles), sans forcément bien maîtriser ce qui a constitué la vision de l'organisation, la manière dont elle a pu déjà évoluer, etc.

Tout l'enjeu se trouve donc dans la capacité à éviter la cassure de ce « fil » de la vision qui guide les organisations au-delà des choix organisationnels, et à travailler collectivement sur cette vision pour s'adapter au contexte. Le défi peut sembler théorique mais il se traduit concrètement sous la forme de tensions voire de malaises dans le quotidien de beaucoup d'équipes que nous avons rencontrées. C'est également ce que nous raconte Delphine Vincenot dans son ouvrage « *Comprendre la crise de modernisation des organisations associatives* »⁶⁴. Tous ces témoignages attirent notre attention sur l'importance pour les OSI de travailler à une relation entre les significations du projet collectif et les évolutions opérationnelles.

LE DÉFI D'ÉVITER LA FRAGMENTATION DU SECTEUR ET L'AFFAIBLISSEMENT DES LOGIQUES COLLECTIVES

Au-delà des tensions possibles au sein des organisations, ces différences de postures font craindre également une fragmentation du secteur des OSI, dans une diversité de directions :

- Entre OSI s'engageant en accéléré dans la localisation et celles ne remettant pas en cause leur modèle d'intervention (et invitant à « cesser de s'auto-flageller »).
- Entre OSI engagées dans une posture de contre-pouvoir et d'affichage de leurs valeurs (que nous avons appelées plus haut les « indignées ») et celles désireuses avant tout de maintenir l'accès et la capacité d'agir en adaptant certains éléments de leurs discours (les « pragmatiques »).
- Entre OSI investissant massivement dans le numérique (pour travailler davantage à distance, digitaliser certaines fonctions, etc.) et celles qui ne le peuvent pas ou ne le veulent pas.
- Etc.

Par ailleurs, au-delà de ces tensions possibles liées à chacun des grands choix stratégiques que nous avons pu parcourir, la crise actuelle fait naître plus largement plusieurs risques de fracturation des dynamiques collectives qui ont été façonnées par les OSI au cours des trente dernières années, et ce de plusieurs manières :

Chacun pour soi ou tous-tes uni-es

Le contexte actuel de baisse des financements et d'attaque de la légitimité du secteur, met les organisations en tension dans leurs liens entre elles et leur capacité à coopérer.

D'un côté, la crise peut renforcer les logiques collectives : à la fois pour porter un plaidoyer commun et défendre les intérêts du secteur ; mais aussi pour organiser la mutualisation de certaines fonctions et impulser des réactions de soutien mutuel.

D'un autre côté, la baisse rapide des financements et la mise en cause de la légitimité du secteur peut renforcer une logique de compétition (pour maintenir un accès à ces financements plus rares), de course à la visibilité (pour tirer son épingle du jeu), etc.

Ce que nous entendons de certains témoignages traduit le fait qu'une course de vitesse est engagée sur ce plan. **En lien avec la montée en puissance d'une logique de compétition, nous voyons apparaître un risque de tension en France entre « petites » et « grandes » OSI ; une tension jusqu'à aujourd'hui évitée grâce à l'augmentation des financements (des pouvoirs publics mais pas uniquement) qui a permis la croissance de tous.**

64 VINCENOT Delphine, (2022), *Comprendre la crise de modernisation des organisations associatives*, L'Harmattan, Paris, juillet 2022.

La France est caractérisée par des OSI en grand nombre, de tailles très diverses. Par rapport à d'autres pays, les pouvoirs publics français ont plutôt cherché à mettre en avant l'intérêt de cette diversité et à la préserver (même si Coordination SUD note une concentration des financements allant aux plus grandes OSI⁶⁵). Il serait faux de croire pour autant qu'il existe un consensus dans le secteur concernant cette approche de protection de la « biodiversité associative », et il est probable qu'en phase de décroissance, les tenants de la promotion de certaines organisations (les plus grandes ? les plus utiles ?) se feront davantage entendre. À ce titre, nous notons que la baisse de l'enveloppe I-OSC de l'AFD en 2024 s'est traduite par des coupes et des reports dans les projets proposés, avec des taux qui ne sont pas les mêmes pour toutes les OSI. C'est la première fois que le soutien de l'AFD semble ouvertement privilégier certaines OSI, perçues implicitement comme plus importantes dans le contexte actuel.

Si l'on ajoute à cela le constat (déjà relevé) que la capacité plus importante des grandes organisations dans la recherche de fonds pourrait entraîner des conséquences négatives pour les petites, nous voyons réunis les ingrédients d'une tension potentielle entre grandes et petites OSI françaises ; même si à ce stade, **la réduction des financements ne semble pas encore fissurer les relations de cette manière.**

Société civile progressiste vs. Société civile conservatrice

Un autre risque majeur de tension au sein du secteur est la progression d'une société civile conservatrice, qui prendrait plus de place et serait plus visible dans le paysage. Cette éventualité serait plus forte en France si un gouvernement conservateur était en place à la suite des élections de 2027. Un tel gouvernement pourrait ainsi orienter une partie des financements publics vers des organisations dont les valeurs sont alignées avec les siennes. La société civile « conservatrice » se composerait à la fois de nouvelles organisations (dont certaines créées à l'incitation des pouvoirs en place ou avec l'appui de mécènes conservateurs) et d'organisations anciennes qui se considéreraient comme compatibles avec l'agenda conservateur. Face à cela, une société civile « progressiste » tentera de résister de diverses manières, indirectes ou dans la confrontation.

La tension entre ces deux groupes d'OSI serait critique au niveau des plateformes et réseaux qui pourraient être confrontés au risque de devenir muets, ou à l'inverse de prendre des positions qui entraîneraient des départs importants de membres. Cette tension porte aussi en elle le germe d'un schisme qui se traduirait par la création de nouvelles plateformes. Instaurer en amont le dialogue entre progressistes et conservateur-ices sera nécessaire pour éviter ce schisme.

65 Coordination SUD, (2022), *Étude Argent ASI sur les modèles socio-économiques des ONG françaises de solidarité internationale – période 2016-2020*, Rapport d'étude OngLAB, mars 2022.

CONCLUSION



On nous l'annonce comme imminente et inéluctable : une catastrophe lente à venir. On nous l'annonce depuis si longtemps. Mais est-ce pour nous alerter ou pour nous habituer ? Il est grand temps d'en décider. Car on peut craindre, ou espérer, un événement qui, lorsqu'il advient n'est pas le surgissement de l'inconnu mais la poursuite de ce que l'on connaissait très bien et qu'on n'a pas su éviter. On se rend compte alors, mais trop tard, qu'à force de l'attendre, on n'a pas compris qu'il était déjà advenu.

Patrick Boucheron - *Le temps qui reste*



LE TEMPS QUI RESTE

Nous l'avons évoqué tout au long des pages qui précèdent, le contexte politique et géopolitique actuel dessine un monde nouveau qui remet en cause plusieurs des fondements de la légitimité et de la capacité d'action des OSI. Ce contexte ne semble pas être une crise passagère. La vague conservatrice continue de progresser, élection après élection. Les changements géopolitiques et l'affaiblissement du multilatéralisme s'installent de plus en plus clairement. Difficile d'imaginer un retournement rapide⁶⁶. Rien n'est joué d'avance bien sûr, et le niveau d'incertitude est élevé, mais il faut savoir reconnaître les tendances lourdes qui se sont engagées.

Les OSI ont vu venir plusieurs de ces évolutions, et se sont embarquées dans des stratégies d'adaptation il y a déjà plusieurs années. Mais la question est celle du temps pour ces organisations : elles savaient qu'il fallait évoluer, elles pensaient avoir le temps, voire elles prenaient leur temps pour porter ces évolutions de manière progressive. De nombreuses discussions actuelles portent donc sur cette question de temporalité : sommes-nous déjà dans un monde nouveau ou bien nous reste-t-il encore du temps ? S'il nous en reste, qu'allons-nous en faire ?

L'exemple de la localisation de l'aide est édifiant. En 2016, le Sommet mondial humanitaire adopte le Grand Bargain, qui comprend un engagement à passer les financements humanitaires allant le plus directement possible aux OSC nationales-locales de moins de 1 % à 25 %. Ceci en un temps record puisque l'objectif était d'atteindre les 25 % en 2020. Mais les progrès ont été lents : en 2020, ce pourcentage était de moins de 5 %. Les procédures des bailleurs de fonds n'ont pas aidé, mais les OSI ont également avancé assez lentement, sur un agenda qu'elles avaient largement contribué à initier.

Plus globalement, face aux critiques montantes visant l'APD (son efficacité, son utilité, son alignement avec les autres politiques publiques), le secteur a tardé à réagir, se reposant sur les engagements de croissances de l'APD, inscrits dans la loi de 2021 relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales. Ce faisant, le secteur a laissé un temps d'avance aux « anti-APD », dans la formulation de leurs discours et dans la stratégie de diffusion de ce discours.

REPRENDRE LE CONTRÔLE DU TEMPS : QUELLES PISTES ?

Face au monde nouveau qui se dessine, les OSI interrogées illustrent un secteur qui n'est pas sans ressources ni sans idées, comme nous avons pu l'observer dans les pages précédentes. Nous revenons ici rapidement sur quelques pistes à explorer collectivement.

⁶⁶ Qu'est ce qui pourrait faire rebasculer rapidement la géopolitique : la crise climatique pourrait-elle relancer le multilatéralisme à la faveur d'événements désastreux mais mobilisateurs ? L'appel à un pacte national de Pedro Sanchez en Espagne à la suite des méga-feux de l'été 2025 est-il un indicateur des dynamiques que nous pourrions observer au niveau global dans quelques années. Voir *Le Monde* (2025), *Incendies en Espagne : le premier ministre, Pedro Sanchez, veut un « pacte national face à l'urgence climatique »*, 17 août 2025.

Le secteur devrait / pourrait chercher à exploiter les capacités de souplesse et d'adaptation qui font sa force. Il est dans l'ADN des OSI de faire face aux contraintes et de trouver des solutions innovantes pour les contourner. Une fois le choc initial passé, les OSI vont sans doute libérer leur capacité d'innovation. Peut-être des OSI disparaîtront-elles, mais d'autres apparaîtront, mieux placées pour affronter le contexte et répondre aux enjeux de demain. Plus que de réflexions stratégiques classiques, c'est de décalage et de pas de côté dont le secteur a besoin. C'est certainement le moment de faire venir de nouveaux profils et d'inclure de nouvelles visions qui « renversent la table ».

Une autre de ces capacités concerne la collaboration au sein du secteur. Certes les OSI sont des actrices indépendantes, qui restent en partie en compétition les unes avec les autres. Pour autant, il existe au sein du secteur un esprit de « famille » qu'il serait intéressant de matérialiser davantage dans la période actuelle. Ceci pourrait prendre la forme par exemple d'un partage régulier des pratiques nouvelles et des transformations qu'opèrent les OSI, d'une mutualisation de certaines fonctions entre organisations, etc.

Le secteur aura besoin d'un leadership collectif, inclusif et fort pour co-construire la transformation et emprunter les chemins de la nouveauté. Comme nous l'a dit un de nos répondant·es « *le changement culturel du secteur va être le plus grand défi* ». Les réseaux, Think Tanks et Revues (Coordination SUD ; F3E ; Forum Espace Humanitaire (FEH) ; Revue *Alternatives Humanitaires* ; CHD ; Groupe URD ; Groupe Initiatives, etc.) pourraient constituer une alliance ad-hoc pour conduire la transformation du secteur. Pour y parvenir, cette alliance aurait notamment intérêt à garder dans ses missions une forte dimension de prospective - par exemple avec l'OngLAB de Coordination SUD - mais aussi et surtout à développer une capacité de dialogue commun et régulier avec les acteurs et actrices de la solidarité au-delà de la France, à la fois dans les autres pays de l'OCDE et dans les Suds.

Plusieurs des défis que nous mentionnons dans la section « Poursuivre, s'adapter ou se réinventer » pourraient faire l'objet d'appuis (méthodologiques et financiers) pour aider les OSI à mettre en place des transformations majeures, notamment concernant leurs modes d'organisation. Notons à ce propos que la feuille de route AFD-OSC de 2024 stipule expressément l'intérêt de l'AFD d'appuyer de telles transformations.

Enfin une priorité collective absolue serait de reprendre le contrôle du narratif, de manière collective, grâce à une communication à la hauteur, en ce qui concerne les messages mais aussi les canaux et les formats de diffusion. Face à un discours qui voudrait faire croire que la solidarité n'existe plus en dehors des frontières du pays, le secteur doit réussir à montrer que les citoyennes et citoyens aspirent à rester solidaires de ceux qui sont loin et qui ne leur ressemblent pas. Le défi est donc de construire une parole plus forte et plus accessible auprès du grand public, de la part des OSI individuellement bien sûr, mais aussi et surtout de la part des principales plateformes collectives du secteur (Coordination SUD, FORIM, CRID, F3E, pS-Eau, CIRMA, CFSI, Forus, Plateforme des Droits de l'Homme, etc.).

N'en déplaise aux voix conservatrices, il y aura toujours de la solidarité, l'actualité le montre quotidiennement, même lorsque les contraintes s'amoncellent⁶⁷. Et les OSI ont un rôle majeur à jouer dans l'expression de cette solidarité. Reprendre le contrôle du temps, c'est arriver à en convaincre le plus grand nombre.

67 Une étude récente de Toluna-Harris Interactive illustre le fait que deux Français-es sur trois considèrent que, compte tenu de la situation mondiale, la France et l'Union européenne devraient investir davantage dans la solidarité internationale. Voir : Toluna, Harris Interactive, (2024) *L'adhésion des Européens à la solidarité internationale et au développement durable*, Agence Française de Développement, Rapport d'étude, avril 2024.

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AFD	Agence Française de Développement
AG	Assemblée Générale
APD	Aide publique au développement
ASI	Association de Solidarité Internationale
CA	Conseil d'Administration
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
DEI	Diversité, Équité et Inclusion
DIH	Droit International Humanitaire
ECSI	Éducation à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale
ESS	Entreprises Sociales et Solidaires
ETP	Équivalent Temps Plein
FEH	Forum Espace Humanitaire
FRIO	Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel
GES	Gaz à Effets de Serre
IA	Intelligence Artificielle
I-OSC	Initiative-Organisation de la Société Civile
IRC	International Rescue Committee
LGBTQIA+	Lesbienne, Gay, Bisexuel, Transgenre, Queer, Intersexe, Asexuel-le
OCHA	Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (Bureau de la coordination des affaires humanitaires)
ODD	Objectif de Développement Durable
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
OSC L-N	Organisation de la Société Civile Locale-Nationale
OSI	Organisations de solidarité internationale
REH	Réseau Environnement Humanitaire
RH	Ressources Humaines
RNB	Revenu National Brut
USAID	United States Agency for International Development (Agence des États-Unis pour le développement international)
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
VIH/SIDA	Virus de l'Immunodéficience Humaine Syndrome d'Immunodéficience Acquise

REMERCIEMENTS

Cette étude s'appuie sur de nombreuses études, sur les contributeurs et contributrices qui ont pu être interviewé-es, sur le COS, qui a fait part de ses analyses, mais aussi sur les connaissances et l'expérience des rédacteurs.

Cette étude a été réalisée par Martin Vielajus et Jean-Martial Bonis-Charancle de Kayros.

Par ses activités d'étude, de conseil et de prospective, Kayros accompagne les acteurs de la solidarité (ONG, réseaux, fondations, bailleurs publics, collectivités, etc.) dans leurs transformations stratégiques.

Porté par Martin Vielajus et Jean-Martial Bonis-Charancle, le réseau rassemble une dizaine de chercheurs et consultants du monde entier, autour de la volonté de réfléchir aux formes de solidarités de demain.

Les opinions exprimées dans le présent document n'engagent que les auteurs et autrices ; elles ne sont pas nécessairement représentatives de celles de Coordination SUD pour le compte de laquelle celui-ci a été réalisé. Coordination SUD ne pourra être tenue pour responsable de l'utilisation qui pourrait être faite du contenu

OngLAB, Études & analyses des questions de solidarité internationale

L'OngLAB est la mission de Coordination SUD dédiée au décryptage des évolutions à l'œuvre dans le secteur de la solidarité internationale. Elle vise à accompagner les ONG dans les mutations nécessaires et, plus largement, l'ensemble de ses acteurs et actrices, via la production d'analyses. Pour cela, l'OngLAB mène des études d'intérêt général, organise des ateliers ou débats favorisant le croisement des regards et produit des notes de décryptage.

Contact :

Anna Diaz, chargée de mission études et analyses

07 76 69 54 33

diaz@coordinationsud.org

Comité d'orientation stratégique

Avec les contributions du comité d'orientation stratégique coordonné par Anna Diaz et auquel ont participé Anne Le Naëlou, maîtresse de conférences à l'Université Paris 1 (IEDES) ; Benoît Xavier Loridon, directeur de l'action et du plaidoyer international au Secours Catholique-Caritas France ; Karine Meaux, responsable du département solidarité internationale à la Fondation de France ; Kevin Goldberg, directeur général de Solidarités International ; Mahieddine Khelladi, directeur exécutif à Secours Islamique France ; Matthieu Moriamez, directeur exécutif adjoint à Coordination SUD ; Philippe Ryfman, professeur et chercheur - Cabinet Ryfman.

Directeur de publication

Jérôme Fauré, Directeur de publication, Coordination SUD

Coordination rédactionnelle

Anna Diaz, Chargée de mission études et analyses

Auteur·ices

Martin Vielajus et Jean-Martial Bonis-Charancle du cabinet Kayros, en collaboration avec Anna Diaz

Secrétariat de rédaction

Marie-Pierre Liénard, responsable Communication de Coordination SUD

Mise en page

Esther James, Design Mandarine

Crédits photo :

© Natalya Kosarevich - Shutterstock

© SvetaZi - Shutterstock

© Accogliente Design - Shutterstock



Octobre 2025



COORDINATION SUD

Rassembler & agir
pour la solidarité internationale

Coordination Sud
14 passage Dubail · 75010 Paris
Tél. : 01 44 72 93 72
www.coordinationsud.org
