

CONSTRUIRE AUTREMENT LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

Des Organisations de la Société Civile (OSC) locales et nationales en quête d'approches nouvelles, sur mesure, et de partenariats horizontaux pour mieux se renforcer, s'adapter, résister, et se transformer

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

Association loi 1901 fondée en 1994, Coordination SUD rassemble, aujourd'hui, 184 ONG, adhérentes directes ou au travers de six collectifs (CLONG-Volontariat, Cnajep, Coordination Humanitaire et Développement, CRID, FORIM, Groupe initiatives). 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 déranger l'ordre institué, en bouleverser les hiérarchies.* »

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

Quelques petits changements d'habitudes ajoutés à quelques 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 épïcènes, (ex. responsable plutôt que chef) ;
- le dédoublement des mots (ex. citoyennes et citoyens) en respectant l'ordre alphabétique pour leur mention ;
- 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

SOMMAIRE

PRÉFACE P.2

DÉCRYPTAGE DU DÉBAT : DE QUOI PARLE-T-ON ? POURQUOI EN PARLE-T-ON ?

1. PÉRIMÈTRES ET DÉFINITIONS CONCERNANT LES ORGANISATIONS DES SOCIÉTÉS CIVILES (OSC) P. 4

1.1 Perspectives institutionnelles : des OSC, pilier de la démocratie et de politiques publiques transparentes et inclusives P. 4

1.2 Que dit la sémantique utilisée pour nommer les sociétés civiles ? Entre définitions, principes et diversité P. 5

2. CADRES RÉGLEMENTAIRE ET INSTITUTIONNEL AUX NIVEAUX INTERNATIONAL, EUROPÉEN ET NATIONAL CONCERNANT LES ACTIONS DIRIGÉES LOCALEMENT ET LE SOUTIEN À LA SOCIÉTÉ CIVILE P. 8

2.1 Une demande internationale croissante pour une meilleure action dirigée localement P. 8

2.2 Cadre européen de soutien à la société civile P. 9

2.3 Cadre national en France : l'objectif de l'action dirigée localement inscrit dans les textes français P. 10

2.4 Cadre institutionnel du groupe AFD : un engagement central du POS 2024-2027 P. 10

3. LA CONTRIBUTION SOUHAITÉE DE COORDINATION SUD ET DU FRIO AU DÉBAT P. 12

3.1 Les rôles des OSC dans le cadre de la coopération internationale : bousclements dans un système (re)questionné P. 12

3.2 Cadre stratégique de Coordination SUD et dynamique enclenchée P. 14

3.3 FRIO - fonction de facilitation, d'observation et d'appui à la résilience des ASI françaises... et au-delà P. 15

3.4 Définitions et périmètres du renforcement P. 16

4. OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE P. 18

ÉTAT DES LIEUX : UNE ENQUÊTE, DES TÉMOIGNAGES, DES BESOINS EXPRIMÉS, ET DES ANALYSES DE SOUS-SYSTÈMES ET DES BONNES PRATIQUES

1. LES HYPOTHÈSES DE DÉPART (GRANDES LIGNES GÉNÉRALES) P. 22

2. ENQUÊTE : LES PARTENARIATS AVEC LES ASI FRANÇAISES SONT-ILS TOUJOURS PLÉBISCITÉS ? P. 23

3. ANALYSE DE 7 SOUS-SYSTÈMES ET BONNES PRATIQUES DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE (OSC) : ENJEUX RÉGIONAUX ET THÉMATIQUES - PERSPECTIVES D'ACTION P. 31

3.1 - Analyse du sous-système des organisations de la société civile (OSC) en Afrique australe : grassroots leaders et innovations locales P. 32

3.2 - Analyse du sous-système des organisations de la société civile (OSC) en Amérique latine : décolonialité, menaces contre l'espace civique, potentiel des acteur-ices locaux, et repolitisation des partenariats P. 35

3.3 - Analyse du sous-système cambodgien : entrepreneuriat social et renforcement des OSC P. 39

3.4 - Analyse du sous-système : associations de défenses des droits humains et de la démocratie en France P. 40

3.5 - Analyse du sous-système des OSC en Méditerranée sud : société civile en danger P. 42

3.6 - Analyse du sous-système des OSC au Népal : action dirigée localement et rôle des plateformes nationales d'OSC P. 44

3.7 - Analyse du sous-système des organisations paysannes en Afrique de l'Ouest : le ROPPA et les mouvements d'agriculture familiale P. 47

3.8 - Benchmark : le Fonds Norvégien pour les droits humains (NHRF) - accompagner les OSC locales et nationales au plus près de leurs territoires et réalités P. 49

ANALYSES TRANSVERSALES, BESOINS, PISTES, RECOMMANDATIONS, ET BONNES PRATIQUES P. 52

CONCLUSION P. 77

ANNEXES P. 80

PRÉFACE

Ces dernières années ont mis en lumière, avec une acuité nouvelle, les transformations mais aussi les tensions et les déséquilibres à l'œuvre dans la solidarité internationale. Dans un contexte de profonde restructuration, marqué notamment par la contraction des financements, l'évolution des rapports de pouvoir et les attentes fortes en matière d'appropriation locale, les organisations des sociétés civiles locales et nationales occupent une place centrale : elles portent les voix des personnes et des écosystèmes concernés par les défis sociaux et environnementaux, elles portent des savoir-faire et des réponses éprouvées, des dynamiques collectives qui contribuent à des transformations durables.

C'est à partir de ces constats, observés à travers le dispositif FRIO et partagés au sein de Coordination SUD, qu'est née la volonté de mieux comprendre les besoins de renforcement institutionnel, organisationnel et partenarial des OSC locales et nationales. Cette étude en constitue une étape structurante. Lancée dans un moment charnière de réflexion stratégique, elle poursuivait trois ambitions principales : reconnaître et documenter les dynamiques, les trajectoires et les contraintes des OSC locales et nationales ; identifier leurs besoins de renforcement au regard de leurs contextes, de leurs priorités et de leurs ressources ; esquisser des voies concrètes permettant à Coordination SUD et au dispositif FRIO d'évoluer vers des formes d'appui pertinentes, adaptées et réciproques.

Cette étude apporte des enseignements précieux. Elle donne la parole aux organisations sur leurs propres besoins, met en lumière des lignes de force communes. Elle rappelle l'importance de démarches inscrites dans le temps long, fondées sur des temporalités réalistes et des partenariats reposant sur la confiance, la transparence et le renforcement mutuel. Elle montre également que les OSC locales et nationales sont motrices de leur propre transformation, et qu'elles attendent des partenaires français et internationaux un soutien fort, fondé notamment sur l'écoute, la reconnaissance de leurs expertises et des financements adaptés.

Cette étude clarifie des enjeux, consolide des intuitions déjà à l'œuvre et pose les conditions d'un changement que nous savons nécessaire et dans lequel nous sommes engagés. Elle n'est toutefois pas un aboutissement. Elle constitue une étape dans un processus de transformation plus large. Ses analyses appellent à être approfondies, les pistes proposées nécessitent encore d'être opérationnalisées, comme partie intégrante d'une trajectoire d'apprentissage collective.

Les suites sont désormais entre nos mains, au niveau de Coordination SUD, de ses membres, en lien avec l'ensemble de ses partenaires. Elles prennent forme à travers :

- la poursuite des consultations, du dialogue institutionnel et du travail d'alliances, afin de construire une compréhension et une vision partagées des leviers de transformation du secteur
- un renforcement des démarches d'apprentissage et capitalisation, valorisant les dynamiques existantes et accordant une attention particulière à la parole des OSC locales et nationales
- la poursuite d'un travail d'influence, associant autant que possible les OSC partenaires pays à revenus intermédiaires et faibles aux réflexions et actions qui les concernent directement
- un investissement accru dans le développement de partenariats avec des homologues pays à revenus intermédiaires et faibles et des réseaux internationaux.

Il s'agira également de réinterroger nos orientations stratégiques dans un contexte mouvant, porteur de contraintes majeures mais aussi d'opportunités : renforcer les alliances, recentrer les contributions sur les valeurs et l'impact collectif du secteur. Réaffirmer une ambition, et se donner les moyens de la mettre en œuvre, aux côtés et au service des sociétés civiles. Construire la solidarité internationale autrement est un chemin partagé, exigeant et nécessaire, auquel cette étude entend contribuer.

Nous remercions l'ensemble des organisations qui ont accepté de partager leurs expériences, leurs analyses et leurs attentes.



DÉCRYPTAGE DU DÉBAT : DE QUOI PARLE-T-ON ? POURQUOI EN PARLE-T-ON ?

1. Périmètres et définitions concernant les Organisations des Sociétés Civiles (OSC) P. 4
2. Cadres réglementaire et institutionnel aux niveaux international, européen et national concernant les actions dirigées localement et le soutien à la société civile P. 8
3. La contribution souhaitée de Coordination SUD et du FRIO au débat P. 12
4. Objectifs et méthodologie de l'étude P. 18

Décryptage du débat : de quoi parle-t-on ? Pourquoi en parle-t-on ?

1. PÉRIMÈTRES ET DÉFINITIONS CONCERNANT LES ORGANISATIONS DES SOCIÉTÉS CIVILES (OSC)

1.1. PERSPECTIVES INSTITUTIONNELLES : DES OSC, PILIER DE LA DÉMOCRATIE ET DE POLITIQUES PUBLIQUES TRANSPARENTES ET INCLUSIVES

[Cette section est partiellement rédigée sur la base de documents officiels de l'Union Européenne et du Groupe AFD et reflète donc principalement les approches d'institutions publiques et non pas nécessairement ou en tous points, les perspectives de la société civile elle-même - ces dernières seront développées dans d'autres sections].

L'importance d'une société civile

Une société civile autonome et dynamique dans un territoire donné constitue un pilier essentiel de tout système démocratique. Elle incarne le pluralisme et joue un rôle clé dans la promotion de politiques publiques efficaces, d'un développement équitable et d'une croissance inclusive. En tant qu'actrice engagée dans la résolution des conflits et la promotion de la paix, elle articule les préoccupations des citoyens et citoyennes et s'investit activement dans des initiatives visant à renforcer la démocratie participative. Les organisations de la société civile (OSC) incarnent ainsi une demande croissante de transparence et de responsabilité dans la gouvernance.

Bien que les États portent la responsabilité principale du développement et de la gouvernance démocratique, les synergies entre les États et les OSC permettent de mieux répondre aux défis majeurs tels que la pauvreté, les inégalités croissantes, l'exclusion sociale et les pratiques de développement non durable. La participation des OSC aux processus politiques est donc indispensable pour garantir des politiques inclusives et efficaces. En renforçant la légitimité des États et en favorisant une plus grande cohésion sociale, les OSC contribuent à la construction de démocraties plus ouvertes et plus robustes.

Des sociétés civiles solides, une condition indispensable pour un développement durable

Face aux défis sociaux, économiques, politiques et environnementaux actuels, les sociétés civiles à travers le monde sont des actrices centrales, au même titre que les institutions publiques ou le secteur privé lucratif. Leur statut unique en fait un relais privilégié pour les communautés, capables d'apporter des réponses concrètes à des problématiques complexes.

Dans de nombreux pays, les OSC complètent et enrichissent le travail des autorités nationales et locales. Parfois, notamment quand les États sont défaillants, les OSC se substituent même à l'action des institutions publiques en étant les seules à fournir des services de base aux populations (santé, éducation, eau potable, etc.). Elles sont aussi souvent les seules à pouvoir intervenir dans des zones mal desservies ou en situation de crise, **garantissant ainsi que personne ne soit laissé pour compte.** Leur rôle est également crucial dans la participation à **la conception**

des politiques publiques, comme dans leur surveillance, ainsi que dans la construction de plaidoyers visant à faire évoluer ces politiques. Malgré la détérioration de l'espace civique dans de nombreux pays, les OSC continuent de jouer un rôle vital pour atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD).

Cependant, les OSC présentent une grande diversité, tant dans leur identité et structuration (cf. partie I.1.2) que dans leurs capacités. Ces **capacités variées** peuvent être organisationnelles, opérationnelles, techniques ou stratégiques. Certaines OSC disposent de solides capacités organisationnelles (gouvernance, gestion de ressources humaines professionnelles et financières, etc.), tandis que d'autres, souvent ancrées au niveau local ou communautaire, se concentrent davantage sur leurs actions opérationnelles. Travailler avec ces partenaires locaux est parfois perçu comme plus complexe par les bailleurs de fonds et certaines organisations internationales, car cela demande un suivi plus exigeant en temps et en ressources, au regard de leurs propres procédures. De plus, celles-ci ne disposent pas toujours des compétences, des ressources humaines ou du temps nécessaires pour répondre aux exigences croissantes des contrats internationaux, ce qui peut représenter un obstacle majeur à leur droit d'initiative et à l'action dirigée localement dans son ensemble. **La conséquence est que les OSC sont principalement évaluées en fonction de leur aptitude à répondre aux exigences des bailleurs plutôt que sur leur expertise locale** et leurs résultats concrets. Or, les capacités opérationnelles sont essentielles, car elles renforcent leur crédibilité auprès des autorités publiques et des autres parties prenantes locales, et favorisent l'instauration d'un dialogue constructif, indispensable à leur viabilité et légitimité.

1.2. QUE DIT LA SÉMANTIQUE UTILISÉE POUR NOMMER LES SOCIÉTÉS CIVILES ? ENTRE DÉFINITIONS, PRINCIPES ET DIVERSITÉ

Il n'existe pas de définition unique et universelle de la part du secteur des OSC et/ou des institutions internationales concernant la société civile mais plusieurs éléments permettent d'en saisir l'essence.

Le périmètre de **la société civile** est parfois âprement discuté entre OSC et institutions. Pour exemple, la définition la plus large proposée par l'Union Européenne (UE) au début des années 2000 retenait le concept '**d'acteurs non étatiques**' (*Non State Actors-NSA*, ou ANE pour le sigle en français). Ce périmètre incluait donc le secteur privé. L'UE a tenté d'imposer cette définition au sein du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE. Cette définition a été contestée par les ONG européennes et a été abandonnée 10 ans plus tard.

Plus communément, la société civile comprend tous les acteurs et toutes les actrices qui ne sont ni rattachés à l'Etat, ni au secteur privé à but lucratif. Mais cette notion inclut encore des acteurs et actrices individuelles tels que des artistes, des universitaires, ou parfois des professions libérales comme les médecins, les architectes ou les avocats et avocates, ou encore les organisations agricoles. Cela est le cas du Groupe III du Comité Economique, Social et Environnemental Européen de l'UE qui se nomme 'groupe III de la société civile' mais qui représente en majorité des corporations professionnelles et exclut les organisations patronales (Groupe I) et les organi-

sations syndicales (Groupe II). Cette notion large est souvent reprise en France par les responsables et commentateurs politiques pour désigner des 'hommes et des femmes politiques issus de la société civile' pour indiquer qu'ils ne sont ni des fonctionnaires de l'Etat, ni des politiciens « professionnels » (toute une carrière en politique). Cette notion résulte être trop vague et sujette à des contresens.

Dénominations utilisées pour le monde associatif

Dans ce contexte, **les acteurs et actrices du monde associatif** préfèrent parler d'**Organisation de la Société Civile (OSC)** qui constitue la brique 'individuelle' du secteur de la Société Civile Organisée (SCO). Cette définition a le mérite de souligner la dimension 'organisée' entendue comme collective de ce secteur. Il s'agit principalement d'organisations à but non lucratif, quoique la place des acteurs de l'économie sociale et solidaire y est parfois discutée selon les contextes nationaux. Cette définition large inclut évidemment les organisations syndicales (y inclus patronales), les organisations informelles (sans statuts), les mouvements sociaux et tout autre expression collective et organisée de citoyens, ou professionnelle.

En France, la loi 1901 des **associations à but non lucratif** en définit le cadre juridique strict mais là encore, cela ne constitue pas un ensemble homogène d'acteurs et actrices.

Parallèlement, le monde anglo-saxon a diffusé dans le langage courant la notion d'**ONG (Organisations Non Gouvernementales)** qui est devenue au fil du temps l'appellation pour définir des organisations professionnalisées intervenant principalement dans les champs des Droits Humains, du Développement et de l'Environnement, notamment au niveau international. Cette dénomination est actuellement remise en question par certains acteurs et actrices du champ, et cela a conduit par exemple en France à la création de la dénomination spécifique d'**Associations de Solidarité Internationale (ASI)** dans l'optique de se différencier à la fois de la notion 'd'ONG' (trop anglo-saxonne) mais aussi du champ de la coopération internationale (officielle) lui préférant la notion plus 'citoyenne' de solidarité internationale (SI).

Au niveau international, la définition retenue actuellement par la communauté internationale, et au premier chef par les Nations Unies est celle d'**OSC (Organisations de la Société Civile - 'CSO'** pour son sigle en anglais). Elles sont supposées être indépendantes des pouvoirs en place et des grands acteurs économiques, être à but non lucratif, et poursuivre des objectifs larges ou plus spécifiques en faveur du bien commun et de l'intérêt général.

Diversités contextuelles et historiques

Ce consensus général autour de la **notion d'OSC** n'empêche pas néanmoins (et c'est heureux) de voir nombre d'acteurs et actrices revendiquer des positionnements plus précis et correspondant mieux à leurs réalités et leur histoire. Cette **reconnaissance de la diversité** est également soutenue par Coordination SUD et se retrouve dans sa définition des OSC partenaires de ses organisations membres, dites « **OSC locales et nationales** » en distinction de ses membres appelées ASI. Ces deux formulations seront donc reprises dans toute la suite de l'étude.



Sémantique « OSC locales et nationales » utilisée par Coordination SUD

Les OSC locales et nationales travaillent au développement et/ou à la réponse humanitaire dans leur propre pays, sans affiliation à une ONG internationale (en termes de marque, de gouvernance ou de financement résultant de l'affiliation). Ces organisations sont responsables devant les lois locales, mais peuvent également être des organisations informelles (sans statut), et responsables envers leurs communautés. Elles sont majoritairement administrées par des ressortissant.es du pays.

En considérant une OSC locale, il est important de noter qu'elle opère sur un territoire bien délimité (une commune, une région, etc.) en y étant pleinement intégrée. La notion d'OSC nationale reflète une mission à l'échelle du pays, exprimant ainsi la volonté d'influencer les évolutions non seulement d'un territoire très localisé, de l'ensemble du pays et également d'un niveau régional.

Définition du groupe de travail « Partenariats et localisation » de Coordination SUD, 2023

En premier lieu, les **mouvements sociaux** souhaitent garder une caractéristique propre. Historiquement, ils représentaient les organisations parties prenantes du dialogue social, donc principalement des mouvements ouvriers et syndicaux. La notion de mouvements sociaux est aujourd'hui élargie à des expressions citoyennes durables avec une identité forte : mouvements de femmes, mouvements des sans-terre, mouvements autochtones, mouvements des sans-papiers, mouvements de jeunes, etc. Ils recouvrent une dimension politique assumée portée directement (sans intermédiaire) par leurs représentant.es et/ou par les victimes des violations de droits et les discriminations qu'ils subissent. Ils exigent des changements systémiques, politiques et institutionnels en profondeur, parfois en opposition au travail de plaidoyer consistant le plus souvent à amender les politiques publiques existantes (le *'Policy work'* est en effet parfois considéré comme *'too polite'* par les mouvements sociaux notamment).

Les Organisations de la Société Civile (OSC) font face aussi à la difficulté de représenter **les expressions citoyennes et locales non organisées de manière formelle ou officielle**. Elles sont pourtant souvent l'expression première de la participation citoyenne partout sur la planète. Des personnes qui se mobilisent face à une situation particulière, ou à une injustice, et qui proposent concrètement une action, une mobilisation, une expression politique, une expérimentation, une résistance. **Ces initiatives citoyennes informelles sont souvent le cœur battant de la société civile ici et là-bas** et de nombreux acteurs et actrices reconnaissent aujourd'hui qu'elles sont le socle des sociétés ouvertes, résilientes, et démocratiques. En guise d'exemple, en 2011 le mouvement des *indignados* en Espagne avait largement échappé aux OSC traditionnelles qui ne l'avaient ni induit, ni vu venir, et qui ont même rencontré des difficultés pour s'y connecter. Dans un autre registre, le Groupe URD travaille depuis de nombreuses années sur leur rôle dans le cadre de la résilience et des réponses aux catastrophes naturelles ou politiques en France et à l'international.

À la frontière de cette expression collective informelle (ci-dessus), figure une autre dénomination que sont les **Organisations Communautaires de Base (OCB)**. Elles sont peu structurées et formalisées, mais elles s'inscrivent souvent sur le temps long et font parfois partie de l'écosystème institutionnel local comme peuvent l'être par exemple les associations de parents d'élèves, ou les comités de sécurité civile contre les désastres naturels. Les OCB témoignent elles aussi d'une grande capacité à mettre en œuvre des initiatives au bénéfice de leurs communautés.

On observe aussi une tendance propre à certains pays où l'engagement citoyen est incarné par une personne individuelle voulant contribuer au changement dans sa société et qui pour pérenniser cet engagement et mettre à profit son expérience et/ou son expertise crée juridiquement **une association unipersonnelle à but non lucratif**. Nombre d'ONG dans certains pays répondent à cette définition. Dans ces cas de figure, les dynamiques collectives entre ces organisations et les réseaux 'entre pairs' prennent alors une dimension toute particulière.

Enfin, il est important de noter (et de dénoncer) une tendance grandissante dans nombre de pays à revenus intermédiaires et faibles, qui consiste à la création juridique d'associations à but non lucratif de la part d'entités politiques, institutionnelles ou économiques dont l'objectif principal est de capter les ressources disponibles dans le cadre de contrats publics de sous-traitance ou de subventions, mais aussi de se positionner comme interlocuteur·ice d'un dialogue policé et peu critique face aux institutions. On appelle en anglais ces acteurs des **GONGOs (Governmental NGOs)**. De nombreuses OSC indépendantes dans les pays à revenus intermédiaires et faibles proposent d'identifier ces organisations au niveau national et de leur interdire ou restreindre la participation aux réseaux représentatifs de la société civile ainsi qu'aux dialogues structurés avec les institutions nationales ou les bailleurs internationaux.

2. CADRES RÉGLEMENTAIRES ET INSTITUTIONNELS AUX NIVEAUX INTERNATIONAL, EUROPÉEN ET NATIONAL CONCERNANT LES ACTIONS DIRIGÉES LOCALEMENT ET LE SOUTIEN À LA SOCIÉTÉ CIVILE

Les actions dirigées localement et le soutien aux sociétés civiles sont d'abord et avant tout des besoins et demandes exprimés par la société civile (dans ses différentes expressions) locale et nationale (dans tous les pays). De nombreux positionnements issus de la société civile confirment cette réalité ainsi que les travaux et rapports des rapporteurs spéciaux des Nations Unies sur les droits à la liberté de réunion pacifique et à la liberté d'association. Cette section de l'étude analyse ici quelques cadres institutionnels sur lesquels sont basées ces demandes.

2.1. UNE DEMANDE INTERNATIONALE CROISSANTE POUR DE MEILLEURES ACTIONS DIRIGÉES LOCALEMENT ET DES PARTENARIATS ÉQUITABLES

Les actions dirigées localement (dites communément "localisation de l'aide") sont devenues un engagement central depuis le **Sommet Humanitaire Mondial des Nations unies**, tenu à Istanbul en 2016, dans le cadre du Grand Bargain. Ce dernier a réuni les principaux bailleurs, acteurs et actrices opérationnelles autour d'une volonté commune : renforcer l'autonomie des sociétés civiles locales dans la gestion des interventions humanitaires et de développement.

Le **Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE** a, à son tour, souligné en juillet 2021 l'importance de renforcer les sociétés civiles dans les domaines de la coopération pour le développement et de l'aide humanitaire. Par ailleurs, l'**Objectif de Développement Durable 17** met en avant la nécessité de **partenariats efficaces** entre gouvernements, secteurs privés et sociétés civiles, afin de garantir une réalisation inclusive des ODD à tous les niveaux – mondial, régional, national et local. Ces partenariats doivent être fondés sur des principes et des valeurs communes, en plaçant les peuples et la planète au cœur de leurs préoccupations.



Actions dirigées localement

La terminologie de l'aide est très critiquée dans le secteur de la solidarité internationale, car elle renvoie à une hiérarchisation et une dépendance des pays et des populations les plus pauvres ou vulnérables à l'égard des pays et populations les plus développées. Par ailleurs, l'agenda de la « localisation de l'aide » est critiqué par les acteur-ices locaux. Ces derniers et dernières préférant parler de soutien à l'action dirigée localement et au leadership

local. Coordination SUD privilégiera donc dans la suite de l'étude les termes d'actions dirigées localement (au pluriel parfois, du fait de son application contextualisée) à celle de « localisation de l'aide ». Sémantique du groupe de travail « Partenariats et localisation » de Coordination SUD, 2023

Sémantique du groupe de travail « Partenariats et localisation » de Coordination SUD, 2023

La société civile internationale s'est aussi engagée depuis 2010 sur une liste de principes et d'engagements concernant l'efficacité de la société civile pour le développement. Il s'agit des **principes d'Istanbul**. Deux d'entre eux sont particulièrement reliés à cette étude.

PRINCIPE 6 - Instituer des partenariats équitables et solidaires

Les OSC sont efficaces en tant qu'actrices du développement lorsqu'elles... s'engagent à entretenir des relations transparentes avec les OSC et les autres acteurs du développement, librement et sur un pied d'égalité, sur la base d'objectifs et de valeurs de développement communs, du respect mutuel, de la confiance, de l'autonomie organisationnelle, de l'accompagnement à long terme, de la solidarité et de la citoyenneté mondiale.

PRINCIPE 7 - Créer et partager les connaissances et s'engager dans un apprentissage mutuel

Les OSC sont efficaces en tant qu'actrices du développement lorsqu'elles... améliorent la façon dont elles apprennent de leur expérience, de celle d'autres OSC et d'autres acteurs du développement, en intégrant les preuves de la pratique et des résultats du développement, y compris les connaissances et la sagesse des communautés locales et autochtones, en renforçant l'innovation et leur vision de l'avenir qu'elles veulent voir advenir.

2.2. CADRE EUROPÉEN DE SOUTIEN À LA SOCIÉTÉ CIVILE

L'Union européenne, à travers son **Instrument pour le Voisinage, le Développement et la Coopération Internationale (NDICI)**, dispose d'un budget de **70,8 milliards d'euros** pour la période 2021-2027. **1,5 milliard d'euros** (un peu plus de 2%) sont spécifiquement dédiés à la promotion et à la protection des droits humains, des libertés fondamentales, de la démocratie et de l'État de droit, ainsi qu'au soutien des organisations de la société civile. Cette priorité se traduit par une feuille de route intitulée « Engagement de l'UE envers la société civile » pour la période 2021-2024, structurée autour de trois axes principaux :

- **Promouvoir un environnement propice à la société civile**, en soutenant son rôle comme actrice de gouvernance démocratique et de paix sociale, tout en préservant la paix et la cohésion sociale.
- **Appuyer une gouvernance sectorielle plus participative et inclusive**, en intégrant les OSC dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques, ainsi que dans la transparence budgétaire.
- **Renforcer les capacités des OSC**, afin qu'elles puissent jouer pleinement leur rôle dans la construction de sociétés plus justes et plus équitables.

La communication de 2012 de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions **COM(2012) 492 final**, intitulé "**les racines de la démocratie et du développement durable: l'engagement de l'Europe avec la société civile dans le domaine des relations extérieures**" est une référence internationale importante concernant la société civile au niveau local et national.

Cette communication prévoit notamment au chapitre 4 (page 7) :

4. METTRE L'ACCENT SUR LE NIVEAU NATIONAL

La contribution des OSC locales en tant que partenaires de dialogue et de surveillance sera au cœur du futur engagement de l'UE. L'Union a foi dans la valeur de la participation des OSC aux politiques nationales et est déterminée à promouvoir une telle participation.

L'appui fourni aux OSC en leur qualité de prestataires de services, qui était particulièrement soutenu par l'UE auparavant, sera ajusté. Dans la mesure du possible, il devrait s'inscrire dans des partenariats collaboratifs associant divers acteurs, coordonnés avec les autorités nationales et ayant pour objectif à

long terme de promouvoir des systèmes plus responsables, efficaces et viables au service des populations concernées.

En outre, les initiatives des OSC peuvent bénéficier d'un soutien lorsqu'elles portent sur des questions qui ne sont pas dûment prises en compte dans les politiques nationales, mais sont pourtant essentielles au progrès social et reflètent des préoccupations liées aux droits de l'homme ainsi que des aspects de développement durable.

De surcroît, les initiatives et les innovations émanant d'OSC qui visent à promouvoir une croissance équitable et durable seront également soutenues.

Les pays en situation de fragilité, de crise ou d'après-conflit méritent une approche particulière. L'UE reconnaît aux OSC un rôle essentiel dans le domaine de la paix et de la sécurité, en particulier pour la prévention des conflits, la consolidation de la paix et la construction d'un État.

L'UE a été en première ligne, s'agissant de la participation des OSC aux phases de programmation de l'Union. Cette approche a été mise en œuvre progressivement, notamment dans les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, conformément aux dispositions de l'accord de Cotonou en la matière. Il convient de renforcer les efforts pour consolider les pratiques dans toutes les régions.

2.3. CADRE NATIONAL EN FRANCE : L'OBJECTIF DES ACTIONS DIRIGÉES LOCALEMENT INSCRIT DANS LES TEXTES FRANÇAIS

En France, la loi n° 2021-1031 du 4 août 2021 de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales a marqué une étape importante en reconnaissant explicitement le rôle des sociétés civiles comme actrices du développement ([cf. analyse bilan de la loi par Coordination SUD](#) en partenariat avec The Nexus Lab). Cette loi a également ouvert le dispositif DPA/OSC (Dispositif de Partenariat avec les Organisations de la Société Civile) de l'Agence française de développement (AFD) aux OSC locales et nationales, avec une phase pilote lancée en 2022 et une augmentation progressive prévue dans les années à venir.

Le document d'orientation stratégique « Société civile et engagement citoyen » 2023-2027, publié par le Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères (MEAE), réaffirme cette volonté. Dans son axe 2, il précise que le MEAE veillera à **améliorer le financement des écosystèmes de la société civile** et accompagnera le renforcement des capacités des OSC françaises, tout en soutenant activement le processus d'actions dirigées localement. La France s'engage ainsi à augmenter les financements directs aux OSC locales, notamment à travers des dispositifs existants dans les ambassades, comme l'ex FSPI (**Fonds de Solidarité Prioritaire**) devenu FEF (**Fond Équipe France**) et le PISCCA (**Projets Innovants des Sociétés Civiles et Coalitions d'Acteurs**), ainsi que par des mécanismes de financement gérés par l'AFD.

2.4. CADRE INSTITUTIONNEL DU GROUPE AFD : UN ENGAGEMENT CENTRAL DU POS 2024-2027

Le **Plan d'Orientation Stratégique (POS) 2024-2027** du Groupe AFD place les actions dirigées localement et le renforcement des sociétés civiles locales au cœur de ses priorités. À travers son deuxième engagement, intitulé « **Du côté des autres** », le Groupe adopte une posture d'**attention et de respect** envers les populations et les sociétés civiles, en cherchant à mieux comprendre les contextes locaux et à approfondir le dialogue sur les politiques publiques. Cet engagement se traduit par une implication accrue des sociétés civiles dans les processus décisionnels.

Le troisième engagement du POS, « **100 % ODD** », met l'accent sur trois axes transversaux, dont « **citoyens, institutions et démocratie** ». Face au rétrécissement de l'espace civique observé dans de nombreux pays, le Groupe AFD s'engage à soutenir « **les pratiques et trajectoires démocratiques portées par les citoyens** », en appuyant notamment les OSC. Cet appui se concrétise par l'indicateur de pilotage n°8 du contrat d'objectifs et de moyens 2024-2026, qui mesure « **la part des projets financés ou accompagnés par le Groupe AFD ayant pour objectif principal ou significatif la participation citoyenne** ».



© Natalya Kosarevich Shutterstock

C'est cependant dans le **quatrième engagement** que le POS est le plus explicite concernant l'accompagnement des OSC locales et nationales. Il y est indiqué que le Groupe « **agira dans le sens d'un renforcement et de la structuration de la société civile dans ses capacités individuelles et collectives** ». Cette ambition s'inscrit dans la vision du Groupe AFD comme **plateforme de mobilisation citoyenne**, cherchant à agir en partenariat avec les organisations de la société civile et à approfondir son partenariat stratégique avec elles.

En 2022, l'AFD a ouvert son **dispositif I-OSC** aux OSC locales et nationales, marquant une étape concrète dans cette direction. Cette ambition se retrouvera au cœur des feuilles de route opérationnelles du Groupe, notamment dans le cadre du mandat de la **Mission Partenariats Non-Gouvernementaux/OSC (MPN/OSC)**, qui prend en charge les initiatives soutenues par l'AFD et place le **renforcement des capacités des OSC locales** comme un objectif prioritaire.

Les données montrent que les OSC locales deviennent de plus en plus des **partenaires directs du Groupe AFD**. Une étude menée par le cabinet Kayros¹ révèle que **57 % des octrois aux OSC locales sur les quinze dernières années ont eu lieu au cours des quatre dernières années**, et que **34 % des nouvelles OSC financées par l'AFD durant cette période sont des OSC locales et nationales**,² soit plus d'un tiers. Ces partenaires présentent une grande diversité de profils, incluant des associations, des fonds et fondations, des réseaux, des syndicats et des organismes de recherche. Les pays concernés sont variés, avec une présence plus marquée dans des pays où la société civile locale est davantage structurée, comme le **Sénégal, le Liban ou l'Afrique du Sud**.

L'ouverture aux OSC locales et nationales se manifeste également dans des instruments financiers tels que le **FFEM (Fonds Français pour l'Environnement Mondial)** et le **FID (Fonds International de Développement)**, qui consacrent près d'un quart de leurs financements aux OSC des pays partenaires. Bien que la part du financement des OSC locales dans l'ensemble des financements OSC ait connu une hausse modérée (passant de 15 % à 21 % entre 2007 et 2022), cette tendance reflète une volonté croissante d'**actions dirigées localement et de renforcement des actrices et acteurs locaux**.

1. Kayros (2024), *15 ans de partenariat entre l'Agence française de développement et les organisations de la société civile*, éditions AFD, France, 2024.

2. Données issues d'un document de travail interne au Groupe AFD partagé à Coordination SUD

3. LA CONTRIBUTION SOUHAITÉE DE COORDINATION SUD ET DU FRIO AU DÉBAT

3.1. LES RÔLES DES OSC DANS LE CADRE DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE : BOUSCULEMENTS DANS UN SYSTÈME (RE)QUESTIONNÉ

Les actrices et acteurs identifié-es précédemment jouent des rôles divers dans le secteur de la coopération internationale. Ce dernier est depuis quelques années traversé par des changements significatifs et plus particulièrement par **trois approches** actuellement au cœur des débats et disposant parfois de cadres réglementaires comme évoqué précédemment : **les actions dirigées localement** (communément appelées « localisation de l'aide »), **shifting the power** et **l'approche décoloniale** (communément appelée « décolonisation de l'aide »). Elles font office de points de bascules pour les OSC, particulièrement celles issues des pays à hauts revenus - jusqu'à remettre en cause leur légitimité³. Le chemin vers la prise en compte de ces approches - aux ambitions différenciées - **est renforcé par la crise des coupes budgétaires** dans les budgets de l'APD de différents pays et de leurs impacts sur les ASI françaises⁴ (et plus largement des OSC des pays à hauts revenus), par ricochet ou directement sur leurs partenaires OSC locales et nationales, appelant plus fortement à une nouvelle architecture du système de la coopération et solidarité internationale.



Pays à revenus, hauts, intermédiaires, faibles VS « Sud global » et « Nord global »

Le concept de « Sud global » est utilisé par opposition au « Nord global », souvent entendu comme l'Occident ou les pays à haut niveau de revenus dit développés. Il est toutefois difficile de lui donner une cohérence géopolitique, d'autant plus dans le domaine de la solidarité internationale, où il regroupe à la fois les pays à faibles revenus dits les moins avancés, mais aussi des pays à hauts revenus ayant des économies très variées (BRICS, pays du Golfe...). Certains sont démocratiques, d'autres autoritaires, parfois même en conflit entre eux. Par ailleurs, le développement de certains pays du « Sud global » n'a pas forcément engendré plus de solidarité de leur part envers les pays à faibles revenus du « Sud global ». Les pays du CAD de l'OCDE restent de loin les principaux pourvoyeurs d'aide publique au développement (APD) dans le monde. Par conséquent, Coordination SUD a fait le choix d'éviter l'utilisation des termes « Nord » par opposition au « Sud ». Les classifications basées sur les revenus des pays, bien qu'imparfaites car centrées uniquement sur l'aspect économique, permettent cependant de mieux préciser et de distinguer les pays bénéficiaires de l'APD de ceux qui la fournissent, à savoir les pays du CAD de l'OCDE. Cette formulation permet d'éviter ainsi des confusions géographiques et historiques et d'éviter des concepts encore trop peu connus comme celui de « monde majoritaire », en référence à la supériorité numérique des pays à moyens et faibles revenus.

3. Coordination SUD (2025), *Poursuivre, s'adapter, ou se réinventer face à des vents contraires. Quelles capacités d'agir pour les OSI dans un contexte politique et géopolitique qui met en cause leur légitimité ?*, OnoLAB, France, 2025.

4. Coordination SUD, CartONG (2025), *La solidarité internationale en péril : impact des coupes budgétaires dans l'aide publique au développement*, fonction Plaidoyer & influence, France, 2025.

5. Peace Direct (2022), *Localisation and Decolonisation*, Discussion paper, Royaume-Uni, 2022.

« **Laisser la place et trouver sa place** » ; c'est ce que ces approches invitent à travailler pour des sociétés civiles solides, solidaires et durables. Voici leurs éléments distinctifs :

- Malgré une définition universelle non existante, les **actions dirigées localement** renvoient à un **processus visant à donner plus de pouvoir, de responsabilités et de financements aux acteur-ices locaux** (OSC locales et nationales, autorités nationales, communautés affectées) plutôt que de centraliser toute la gestion de l'aide auprès d'organisations internationales.
- Si les ambitions des actions dirigées localement déterminées par le *Grand Bargain* en 2016 impliquent 51 engagements, celui sur les financements directs et l'allocation de 25% de ceux-ci aux acteur-ices locaux et nationaux cristallise la majorité des discussions et messages de plaidoyer. Bien que l'atteinte de cet objectif quantitatif soit difficilement mesurable faute de données consolidées, plusieurs rapports de l'écosystème s'accordent à dire que la réalité est en dessous des 5%.

L'avancée globale du *Grand Bargain* est également critiquée par les acteur·ices locaux qui expriment plusieurs freins recueillis par Peace Direct⁵ (liste non exhaustive) : l'accent mis sur « l'engagement des acteur·ices locaux dans les structures de coordination humanitaire » se concentre dans les faits sur la capacité décisionnelle des acteur·ices des pays à hauts revenus à laisser la place, plutôt que de mettre au centre les acteur·ices des pays à revenus intermédiaires et faibles. Le terme « localiser » suggère également de transformer quelque chose qui a été importé (c'est-à-dire une intervention humanitaire) en quelque chose qui est davantage géré localement réduisant l'agenda de localisation à un exercice technocratique consistant à identifier des partenaires locaux pour mettre en œuvre des activités spécifiques, plutôt qu'à adopter une approche plus globale pour soutenir des efforts locaux des sociétés civiles. L'absence de définition universelle, ainsi que de ce qui constitue une organisation « locale », a créé une incitation pour des ONG internationales à se repositionner elles-mêmes et leurs bureaux nationaux en tant que structures « locales ». Enfin, l'une des principales critiques de l'agenda de la localisation est qu'**il ne parvient pas à s'attaquer aux problèmes structurels sous-jacents qui ont donné lieu à un tel déséquilibre de pouvoir dans le système actuel en premier lieu**. Les questions de racisme structurel et de pouvoir sont presque complètement absentes des discussions sur la localisation.

- Parallèlement au *Grand Bargain*, des cadres de lecture complémentaire, tels que **le mouvement *shifting the power*** (début des années 2010 et un projet international entre 2015 et 2016), sont venus éclairer différemment les enjeux sous-jacents, faisant **un pas vers une réponse systémique**. Ce mouvement consiste en un ensemble de principes visant à **transférer le pouvoir des OSC des pays à hauts revenus** vers celles des pays à revenus intermédiaires et faibles. Transférer le pouvoir fait donc référence à une transformation des relations de pouvoir dans les partenariats : transfert de la décision, accès direct aux ressources, définition locale des priorités, renforcement de l'autonomie stratégique des OSC locales et nationales. Cette approche **se concentre sur les partenariats** et implique des actions visant à **promouvoir des relations plus équitables et réciproques** dans la coopération internationale, en abordant **les déséquilibres de pouvoir**. Contrairement au cadre initial du *Grand Bargain*, cette approche intègre la notion de « décolonisation des relations partenariales ». Ainsi, elle peut être vue comme un pont entre les actions dirigées localement (traitant les symptômes) et la décolonialité (traitant les causes).
- L'agenda de la décolonialité, qui a d'abord émergé parmi les militants et militantes et les universitaires des sociétés civiles des pays à revenus faibles et intermédiaires (notamment en Amérique latine) constitue une rupture radicale par rapport aux deux approches précédentes. En effet, **elle s'attaque aux problèmes structurels fondamentaux du racisme et du pouvoir**, considérés comme les causes profondes des dysfonctionnements du système. Son objectif est le démantèlement des logiques, des imaginaires et des attitudes héritées du colonialisme, qui continuent d'organiser la solidarité internationale (Groupe URD, Peace Direct). Une autre spécificité de la décolonialité à l'échelle des OSC est qu'elle invite à démanteler ces logiques, imaginaires et attitudes au-delà des partenariats, c'est-à-dire **au sein même des OSC** (qu'elles soient françaises ou non), **et au sein de leurs propres sociétés civiles**.



« Décolonialité » VS « décolonisation »

Le terme « décolonisation » renvoie à un processus historique et politique défini dans le temps et mettant fin aux empires coloniaux. Elle donne un accès formel à la souveraineté, mais ne constitue pas forcément une rupture avec des dépendances notamment économiques et politiques. C'est pourquoi le débat est toujours ouvert dans nos sociétés.



© Marie Hamida, l'incréuse d'idées

Ces trois approches dialoguent entre elles et nécessitent des capacités pour transformer l'essai. Les spécificités de ces trois approches sont observées dans les transformations institutionnelles et organisationnelles passées et en cours des ASI françaises, membres ou non de Coordination SUD et notamment accompagnées par le dispositif FRIO. Elles viennent justifier le souhait du dispositif FRIO d'apporter un soutien adéquat pour transformer et renforcer les OSC.

3.2. CADRE STRATÉGIQUE DE COORDINATION SUD ET DYNAMIQUE ENCLENCHÉE

Depuis 2006, Coordination SUD a investi la question des partenariats auprès de ses membres, à travers des événements, des études ou encore des échanges de pratiques. Plusieurs membres et partenaires ont également produit des connaissances essentielles sur ce sujet, progressivement ouvertes et croisées aux nouveaux enjeux rencontrés. C'est pourquoi cette thématique occupe une place importante et est notamment **intégrée dans la charte éthique de Coordination SUD et ses membres faisant des partenariats équitables** un de ses principes fondateurs.

Plus récemment, le **cadre stratégique 2023-2028 En route vers 2030 !** de Coordination SUD annonce une ambition claire pour l'évolution des partenariats dans le secteur : « En 2028, avec les OSC des pays partenaires, les OSC françaises développeront des partenariats équitables, équilibrés, récioproques et respectueux, basés sur le principe de subsidiarité ». Coordination SUD, avec ses organisations membres et les organisations des sociétés civiles des différents continents, contribue à améliorer ces pratiques partenariales. Pour ce faire, elle s'appuie sur une **conversation mondiale**, intégrant **les changements de visions**, de politiques publiques et de **pratiques** de solidarité internationale. Le contexte présenté dans la section précédente (I.3.1) est également pris en compte et inonde cet axe stratégique dans son détail.

Pour y concourir, tout en s'appuyant sur des travaux précédents,⁶ les différentes fonctions de Coordination SUD sont impliquées et des actions transversales ont été mises en œuvre plus formellement depuis 2023 (liste non exhaustive) :

- ▶ **Fonction appui & renforcement** : proposition de formations professionnelles sur les partenariats équitables et antiracistes, des clubs métiers sur la question de la création et la gestion de consortiums entre OSC françaises et non françaises, des accompagnements FRIO spécifiques sur ces enjeux (voir suite du document).
- ▶ **Fonction plaidoyer & influence** : conduite d'un plaidoyer français pour l'allocation de ressources pour le Fonds de soutien aux organisations féministes (FSOF), plaidoyer européen pour la création d'un FSOF européen, plaidoyer concernant les ressources du dispositif i-OSC de l'AFD pour les OSC locales et nationales, contribution aux plaidoyers de Forus, etc.
- ▶ **Fonction veille & prospective (ONGLAB)** : étude "Poursuivre, s'adapter, ou se réinventer face à des vents contraires. Quelles capacités d'agir pour les OSI dans un contexte politique et géopolitique qui met en cause leur légitimité ?" publiée en octobre 2025 et dans laquelle la remise en cause de la posture partenariale et de la colonialité du secteur de la solidarité internationale occupe une grande place.
- ▶ **Fonction vie associative** : avec sa journée "Vie associative" 2025 à destination de ses membres, invitant des partenaires hors France et dédiée aux enjeux de partenariats, actions dirigées localement et décolonialité.
- ▶ **Création du groupe de travail "Partenariats et localisation"**, transversal à différentes fonctions afin d'élaborer un positionnement commun du collectif. Ce groupe propose également des webinaires thématiques (ex : fonds intermédiés et localisation, décolonisation de la communication du langage et des images, etc.).
- ▶ **Consortium LOCALliance** : un partenariat de plateformes nationales d'ONG entre l'Allemagne, la France, le Pakistan, la République Démocratique du Congo et le Yémen évoquant les enjeux d'échanges entre pairs et le plaidoyer sur les actions dirigées localement pour le secteur humanitaire.
- ▶ **Synergies avec Forus** (participation au groupe de travail "Local power", intégration du comité des pairs et de sélection du [Cycle 7 des projets pour les plateformes nationales](#) dédié au renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles en matière de plaidoyer) et des **homologues européens**.

3.3. LE FRIO - FONCTION DE FACILITATION, D'OBSERVATION ET D'APPUI À LA RÉSILIENCE DES ASI FRANÇAISES... ET AU-DELÀ ?

La fonction **appui & renforcement** de Coordination SUD, dans laquelle s'inscrit le dispositif **FRIO** ([Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel](#)), vise à renforcer le pouvoir d'agir des OSC, actrices de changement et promotrices de sociétés durables, équitables et inclusives. Dans cet objectif d'accompagnement et de transformation, elle intègre différents niveaux d'action, à l'échelle individuelle, organisationnelle et partenariale (ancrée dans son écosystème) : formations professionnelles, intelligence collective et échanges entre pairs (Clubs métiers), apprentissages et capitalisations, FRIO, avec un dialogue et des passerelles entre dispositifs.

Une expertise consolidée par 18 ans d'action auprès des OSC françaises

Créé en 2007 et cofinancé par l'AFD, le FRIO appuie les associations françaises de solidarité internationale dans leur démarche d'amélioration continue. Il **cofinance l'intervention de consultations externes** sur des problématiques variées, telles que le projet associatif et sa déclinaison stratégique, la gouvernance, la stratégie de partenariats, la politique des ressources humaines, le modèle socio-économique, ainsi que les stratégies de plaidoyer, d'influence et de communication ou encore de genre. En somme, une variété de thématiques aux niveaux institutionnels et organisationnels. Un comité de décision FRIO composé de 7 à 8 personnes, issues du secteur de la solidarité internationale, examine les demandes de cofinancement, formule des recommandations et conseils pour assurer l'efficacité des accompagnements.

Le dispositif favorise également les apprentissages et le partage d'enseignements clés issus des accompagnements individuels en les reversant dans des échanges collectifs autour d'enjeux organisationnels communs et/ou innovants pour le secteur de la solidarité internationale.

6. Coordination SUD (2017), [Les ONG et leurs pratiques de partenariats : nouvelles tendances et nouveaux défis](#), GT Transparence et qualité, France, 2017.
Coordination SUD (2019), [La localisation de l'aide, plus de proximité permet-il d'assurer l'autonomie des projets déployés ?](#), ONGLAB, France, 2019.

Évolution des besoins d'accompagnement des OSC françaises

Face aux demandes renouvelées pour une gouvernance de l'aide plus équitable et respectueuse du droit d'initiative des OSC locales et nationales à travers le monde, le dispositif FRIO est confronté à des projets plus ambitieux. Cette ambition s'illustre par une professionnalisation accrue des associations françaises, mais également par **l'étude d'écosystèmes et de périmètres d'actions plus larges**, répondant entre autres à l'ancrage territorial en France ou dans les pays de coopération, le développement d'alliances afin de mutualiser les ressources (financières, humaines, expertises) ou encore des **(re)positionnements partenariaux**. Certains projets intègrent ainsi **plus largement la participation de partenaires OSC locales et nationales à différentes étapes du projet institutionnel ou organisationnel des associations françaises**, tandis que d'autres viennent directement apporter un soutien à des OSC non-françaises. **Ces évolutions de périmètres interrogent alors les modalités d'accompagnement du dispositif**, ainsi que le positionnement et la légitimité des associations françaises à porter seule une demande collective, voire d'une organisation partenaire.

Cette perspective d'ouverture pose également la question du **positionnement du FRIO, un dispositif unique d'accompagnement des changements institutionnels, stratégiques et organisationnels** des ASI, au regard du mandat de Coordination SUD, de sa stratégie à horizon 2030 mais aussi alors même que la terminologie "renforcement des capacités" est questionnée dans le secteur pour sa logique jugée descendante. Il est donc nécessaire de **comprendre ce que recouvre cette sémantique** couramment utilisée.

3.4. DÉFINITIONS ET PÉRIMÈTRES DU RENFORCEMENT

Selon les Nations Unies, le **renforcement des capacités** est défini comme "un processus visant à développer et à renforcer les compétences, les instincts, les capacités, les processus et les ressources dont les organisations et les communautés ont besoin pour survivre, s'adapter et prospérer dans un monde en constante évolution. L'un des ingrédients essentiels dans le renforcement des capacités est la transformation qui est générée et soutenue de l'intérieur, au fil du temps ; une transformation de ce type va au-delà des simples actes, en changeant les mentalités et les attitudes. Ce concept s'applique à trois niveaux : **individuel, organisationnel et systémique**."

Lorsqu'il est **appliqué aux OSC**, le renforcement des capacités vise à améliorer leurs compétences, leurs ressources, leurs connaissances et leurs structures, afin de les rendre plus efficaces, plus résilientes, innovantes et plus autonomes dans la réalisation de leurs missions. Cela inclut, par exemple, l'amélioration de la gouvernance interne, la définition de stratégies pluriannuelles, le développement de stratégies de plaidoyer, le renforcement des capacités financières, la promotion de la collaboration et du réseautage, ainsi que le développement de compétences en gestion, en collecte de fonds, en communication, en évaluation de l'impact ou en gestion des risques.

Le renforcement des capacités peut prendre différentes formes, telles que des **programmes de formation, du coaching, de la facilitation, des ateliers, des séminaires, du co-développement et du mentorat**, visant à développer les connaissances et compétences dans des domaines variés.

Il existe une grande diversité de pratiques, d'approches et de méthodes autour du terme de **renforcement des capacités**. Cette diversité dépend fortement du contexte d'intervention ainsi que des acteurs et actrices qui proposent le renforcement, de leurs postures, positionnements stratégiques et des acteurs et actrices auprès desquelles le renforcement des capacités est déployé, qu'il s'agisse d'OSC internationales, nationales, locales, de groupements villageois, de coopératives ou de pouvoirs publics. Dans de nombreux cas, c'est l'histoire et le cadre du partenariat qui permettent de comprendre ce que recouvre ce renforcement, s'il est mutuel, réciproque, de soutien ou descendant et dans quelle temporalité.



© Natalya Kosarevich Shutterstock

Plus largement, certains acteurs du secteur aux niveaux national et international plaident aujourd'hui pour dépasser cette notion de renforcement des capacités communément utilisée et préfèrent le terme de « capacités ». Ce débat n'est pas nouveau car déjà Amartya Sen, 1er prix Nobel d'économie « non occidental », invitait à dépasser la notion d'utilité en lui préférant le concept des capacités : «*Les capacités définissent les différents vecteurs de fonctionnements qu'il est possible de mettre en œuvre à une époque et un lieu donnés (Well Being and Capability, in Nussbaum et Sen, 1991)*». «La notion de capacité provient d'une fusion entre celle d'être libre et celle d'être capable. Pour Amartya Sen, de nombreux mouvements qui invoquent la liberté ne sont que théoriques, les personnes n'étant pas réellement capables de réaliser ces libertés».

Bien que ce propos ait été positivement comme négativement critiqué, il a le mérite de mettre en lumière le cumul de différents facteurs internes et externes permettant un changement des individus. Appliqué aux organisations, ce concept des capacités répond à une lecture systémique voulue par cette étude (cf. section 1.4. Objectifs de l'étude, partie Approche systémique), plus complexe des capacités d'agir des OSC, dépendantes des environnements politiques et sociaux dans lesquels elles agissent.

Le concept des capacités croise les notions de « capacités » et de « potentialités ». Les capacités désignent le fait d'être capable de faire quelque chose (*leviers de contrôles dans les organisations s'appuyant sur la culture organisationnelle et les capacités des individus composant la structure à changer*), des opportunités sociales et politiques. Les potentialités désignent le fait d'en avoir les moyens (« being »), au travers des dotations en capital matériel et immatériel des individus et des organisations (financier, physique, humain, social).

Ce débat amène à aussi intégrer la question et la considération du pouvoir des acteurs et actrices (*'empowerment'* en anglais). Cette notion est directement liée à celle de l'autonomie et du droit d'initiative des OSC. D'une façon directe ou indirecte, plus ou moins explicite selon les contextes, le renforcement de capacités devrait toujours contribuer à rendre les acteurs et actrices impliqués plus indépendants pour faire avancer leur agenda et leurs actions. Cette dimension « **émancipatrice** » du renforcement des OSC est un axe de réflexion que l'étude entend explorer.

4. OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Une réflexion sur l'ouverture du dispositif FRIO conduite avec diverses parties prenantes

Les évolutions des besoins de renforcement sollicités au FRIO – couplées au cadre stratégique à horizon 2030 de Coordination SUD – incitent le FRIO à innover et à proposer de nouvelles pistes d'accompagnement, bénéfiques à l'équilibre des pouvoirs entre les acteurs et actrices des sociétés civiles. Ainsi, depuis 2023, l'équipe du FRIO conduit une réflexion pour un dispositif renouvelé et élargi aux OSC locales et nationales (projet envisagé pour la période 2026-2028). En effet, **le renforcement institutionnel et organisationnel des OSC locales et nationales** est identifié comme **un élément crucial des actions dirigées localement**, que ce soit en termes de localisation de la décision, de la visibilité ou encore de la demande, et un levier non négligeable pour des **partenariats stratégiques, équitables et réciproques**.

Pour nourrir cette ambition, des consultations ont été conduites par le FRIO avec l'AFD, le MEAE, ainsi qu'avec des ASI membres et non-membres de son collectif, afin de mettre en cohérence les enjeux observés par chacun.e. Des échanges et synergies sont également renforcés avec des acteurs comme **Forus, le Groupe URD ou encore le F3E**, afin de mieux appréhender les visions respectives, construire des réponses complémentaires et de mutualiser certaines actions.

Le **Secrétariat exécutif** a également mené plusieurs consultations avec le comité de décision du FRIO et le conseil d'administration de Coordination SUD, afin d'esquisser le contenu de cette future ambition. Ces consultations ont porté sur les **modalités de renforcement, les modalités de gestion du fonds, les ressources humaines, les expertises, la gouvernance du dispositif, le budget et le plan de financement**.

Des pistes de réflexion esquissées

Cette section présente les évolutions du dispositif FRIO identifiées pour répondre aux attentes en matière de **partenariats équitables** et d'**actions dirigées localement**. Elles sont à l'origine de la commande de cette étude. Il est souhaité qu'un axe spécifique du dispositif contribue au renforcement des dynamiques partenariales, en permettant aux OSC françaises et à leurs partenaires de travailler sur des pratiques équilibrées, équitables et réciproques, et à soutenir les évolutions institutionnelles et organisationnelles des OSC locales et nationales. Cet axe se déclinerait en deux volets principaux, complétés par une troisième piste de réflexion :

1 **Accompagnement et autonomisation des OSC locales et nationales** : Il s'agit de soutenir les capacités des OSC locales et nationales à répondre aux besoins de leurs territoires et de leurs sociétés civiles. Cet accompagnement, long et individualisé (12 à 18 mois), s'inspire du modèle déjà connu pour les ASI françaises faisant intervenir des consultances externes. Il inclut également la réalisation de **diagnostics organisationnels synthétiques** pour définir les besoins prioritaires de renforcement des OSC locales et nationales, ainsi que des plans d'action adaptés pour les organisations moins mûres pour un accompagnement long direct.

2 **Mise en œuvre de partenariats équitables** : Ce volet vise à accompagner les ASI françaises et leurs partenaires locaux dans l'élaboration de **stratégies et pratiques de partenariats équitables, soit au-delà des projets opérationnels**. Un projet de renforcement peut être déposé en binôme ou en collectif (3-4 OSC) pour travailler sur le cadre partenarial (vision et une mission commune de leur partenariat, les valeurs à porter, ainsi que les plus-value et expertises de chaque partie prenante, pilotage, régulation, dispositions pour entrer et sortir du partenariat...). L'accent serait également mis sur les logiques de renforcement mutuel et d'apprentissage au sein du partenariat.

3 **Réplication du dispositif FRIO - Renforcement organisationnel porté par d'autres plateformes d'OSC** : Une réflexion est également engagée sur la possibilité de répliquer le dispositif FRIO au sein de **plateformes nationales ou régionales homologues**. Ces dernières pourraient ainsi renforcer leurs modalités d'accompagnement de leurs OSC membres. Ce travail serait complété par un **plaidoyer** visant à ce que les banques de développement des pays ciblés puissent soutenir ces plateformes. Cette piste s'inscrit dans une vision à plus long terme.

4 **Renforcement du collectif, valorisation des expériences et appui aux échanges entre pairs**

Axé sur la valorisation des expériences et l'appui aux échanges entre pairs, le développement des modalités et des formats de partage. Le renforcement vise de nouvelles communautés de pratiques (partenariats), une diffusion et une ouverture accrue à la communauté internationale.

Les différentes réflexions jusqu'à aujourd'hui pour l'évolution du FRIO insistent sur une phase pilote comme sur un modèle « à tiroirs », offrant différentes modalités d'accompagnement. Il est important d'insister sur la dimension progressive et évolutive du changement visé.

Pour aboutir à des actions plus concrètes pour l'ouverture du dispositif FRIO, et plus largement pour soutenir concrètement l'évolution des OSC vers des partenariats équitables et des actions dirigées localement, **Coordination SUD a donc souhaité commander une étude donnant la voix aux OSC locales et nationales concernant leurs besoins institutionnels et organisationnels.**

Objectifs et attentes spécifiques de l'étude

- **Analyser et expliciter** les enjeux et motivations amenant les OSC locales et nationales à vouloir se renforcer institutionnellement et au niveau organisationnel.
- **Évaluer les capacités** des OSC locales et nationales à mener une démarche de renforcement institutionnel et organisationnel, en tenant compte de la temporalité, des ressources humaines et financières dédiées, ainsi que de la disponibilité de ressources externes, comme l'expertise locale.
- **Identifier les leviers et les freins** au renforcement institutionnel et organisationnel des OSC locales et nationales.
- **Mettre en lumière les disparités géographiques**, qu'elles soient continentales ou sous-régionales.
- **Faire ressortir les besoins prioritaires** de renforcement des OSC locales et nationales, tant en interne qu'avec leurs partenaires français, et identifier les spécificités par rapport aux besoins des OSC françaises.
- **Analyser l'adéquation** du fonctionnement actuel du dispositif FRIO et des modalités envisagées au regard des capacités des OSC locales et nationales sondées.
- **Proposer des pistes** de modalités de renforcement ajustées aux réalités et aux besoins des OSC locales et nationales.

À travers le FRIO, dispositif original et unique contribuant au développement des capacités des ASI françaises, et au regard de ses objectifs stratégiques concernant les actions dirigées localement, la coopération et la solidarité internationales, Coordination SUD veut aussi identifier des pistes pertinentes, opérationnelles, et réalistes pour expérimenter de nouvelles approches d'accompagnement et de soutien d'OSC locales et nationales, au regard de leurs besoins. Cette étude doit répondre à cette attente dans les termes les plus concrets possibles.

Gouvernance de l'étude

L'étude s'est appuyée sur un comité de pilotage (COFIL), composé de 7 personnes, qui s'est réuni pour valider les étapes et nourrir les livrables de la mission. Les membres du COFIL sont issus de Coordination SUD avec sa coordinatrice Appui et renforcement, sa chargée de mission FRIO,

son directeur exécutif, sa chargée de mission OngLAB, la référence Appui & renforcement du conseil d'administration, ainsi qu'une membre du comité de décision FRIO et son suppléant, la responsable du renforcement des capacités de Forus, et le représentant d'une plateforme des ONG de la République Démocratique du Congo.

Une approche systémique

L'étude a reposé sur plusieurs outils et approches complémentaires

- Des entretiens ciblés (une vingtaine au total)
- Une enquête en ligne auprès des partenaires (OSC locales et nationales) des ASI membres de Coordination SUD
- Une revue documentaire dynamique prenant en compte les travaux récents de Coordination SUD et de ses partenaires
- L'analyse de 7 sous-systèmes combinant une géographie et une thématique spécifique
- L'analyse d'une bonne pratique norvégienne de soutien aux OSC locales
- L'organisation de trois groupes focaux dans la phase préliminaire d'élaboration des recommandations
- Un travail de rédaction collaboratif impliquant les représentant.es du FRIO

Les sept sous-systèmes analysés

1 En **Afrique de l'Ouest**, l'expérience du réseau régional d'organisations paysannes ROPPA (thématique : le **mouvement social paysan**)

2 En **Afrique australe**, l'expérience de la Barefoot Guide Connection (thématique : **l'apprentissage horizontal et l'accompagnement sur mesure avec les leaders locaux**)

3 Au **Népal**, l'expérience de réponse humanitaire concertée (post-urgence) à travers la plateforme nationale d'ONGs (membres de Forus) avec l'accompagnement de la Fondation de France et l'appui du Groupe URD (thématique : **l'action dirigée localement**)

4 Au **Cambodge**, les expériences d'accompagnement d'entrepreneuriat social et communautaire (thématique : **acteurs de l'économie sociale et solidaire -ESS**)

5 En **Amérique Latine**, l'expérience de certains membres de Forus (ABONG, Mesa de Articulación) sur la question des partenariats et la décolonialité de la coopération internationale (thématique : **partenariats horizontaux et politiques**).

6 Au **Moyen orient**, société civile en résistance à travers les témoignages de la Fondation Euromed Droits, le Projet Majalat, le Réseau Euromed France, le réseau régional Arabe d'ONG de Développement ANND (thématique : **société civile en danger et urgence démocratique**).

7 Les **OSC françaises** de défense des droits humains et pour la démocratie (thématique : **des approches de renforcement à travers des coalitions d'acteur-ices**).

Neuf besoins prioritaires identifiés et des recommandations co-construites

Ces priorités ont été établies sur la base des besoins communs aux sous-systèmes étudiés.

BESOIN 1 - Développement des capacités et pratiques d'apprentissages

BESOIN 2 - Actions dirigées localement et décolonialité dans la coopération et les partenariats internationaux

BESOIN 3 - Partenariats, plateformes, et réseaux d'OSC

BESOIN 4 - Urgence démocratique et résilience

BESOIN 5 - Le financement des OSC et les barrières administratives : un défi central pour toutes les OSC, et notamment pour les associations de petite taille et/ou informelles

BESOIN 6 - Sécurité et protection des militantes et militants de la société civile et des leaders des associations

BESOIN 7 - Gouvernance et autonomie des OSC locales et nationales

BESOIN 8 - Justice environnementale dans le cadre d'une approche intersectionnelle

BESOIN 9 - Jeunesse et transmission générationnelle



ÉTAT DES LIEUX : UNE ENQUÊTE, DES TÉMOIGNAGES, DES BESOINS EXPRIMÉS, ET DES ANALYSES DE SOUS-SYSTÈMES ET DES BONNES PRATIQUES

1. Les hypothèses de départ (grandes lignes générales) P. 22
2. Enquête : les partenariats avec les ASI françaises sont-ils toujours plébiscités ? P. 23
3. Analyse de 7 sous-systèmes et bonnes pratiques des organisations de la société civile (OSC) : enjeux régionaux et thématiques - perspectives d'action P. 31

État des lieux : une enquête, des témoignages, des besoins exprimés, et les analyses de sept sous-systèmes et des bonnes pratiques

Pour dresser l'état des lieux, l'étude a recueilli les contributions de différentes parties prenantes, sources et personnes interviewées (cf. liste des personnes Annexe 1). L'enquête auprès d'une cinquantaine d'OSC partenaires de certaines organisations membres de Coordination SUD et membres a aussi constitué un apport important. Une revue documentaire évolutive et dynamique est venue enrichir les différents échanges. Une vingtaine d'entretiens individuels a été menée (liste en annexe). Trois focus groupes ont aussi été organisés dans une phase charnière entre l'état des lieux et l'élaboration des recommandations. Ces focus groupes ont réuni une trentaine de personnes au total (liste en annexe). Les entretiens individuels, l'enquête, et les groupes focaux se sont réalisés sur la base de la confidentialité des sources donc l'étude ne fait pas mention explicitement de témoignages personnalisés, ni n'attribue de contribution à une personne ou à une autre en particulier.

1. LES HYPOTHÈSES DE DÉPART (GRANDES LIGNES GÉNÉRALES)

[Extraits de la note de cadrage]

- La durabilité et l'impact de la société civile, ici comme ailleurs, dépend en grande partie du développement et du renforcement de capacités des acteur·ices locaux. Mais, la **réduction des espaces d'expression et les attaques contre la société civile** se multiplient partout sur la planète. Cette question doit devenir une priorité stratégique pour tous les acteurs et actrices, ainsi que pour les partenaires impliqués dans la promotion et le soutien à la société civile dans le monde.
- Dans un contexte de plus en plus contraint avec des pressions externes, notamment environnementales et géopolitiques, et des contraintes internes par exemple liées au numérique ou à l'accès aux ressources, le **renforcement des OSC est un moteur d'adaptation, de résilience, de changement, voire de résistance**. Les OSC en mouvement à travers l'apprentissage, le questionnement des pratiques, l'accompagnement, les échanges entre pairs, etc. sont en effet mieux préparés et résilientes face aux multiples défis qui se présentent à elles actuellement.
- Parallèlement, quand des environnements favorables existent pour nourrir une société civile active et porteuse de changement positif, il importe d'en relayer l'existence et d'enrichir un **récit collectif de sociétés civiles en capacité d'agir pour le bien commun**, pour la démocratisation de nos sociétés, pour les droits humains, pour la solidarité, pour l'environnement, pour l'équité et la justice.

- Pour ouvrir un dispositif de renforcement aux OSC locales et nationales, il est nécessaire de réactualiser nos connaissances sur leurs besoins, sur ce qui existe et fonctionne dans leurs pays en termes d'**apprentissage, d'accompagnement et de développement de capacités de celles-ci.**

Les contributions de la revue documentaire, l'enquête, l'approche par sous-systèmes, les bonnes pratiques dans différentes régions du monde et sur différentes thématiques, ainsi que les focus groupes doivent nous aider à répondre à ces hypothèses, en mêlant, les témoignages, l'identification des besoins, la promotion de bonnes pratiques et l'analyse des opportunités en lien avec l'environnement de la société civile dans chacun de ses contextes spécifiques.

2. ENQUÊTE : LES PARTENARIATS AVEC LES ASI FRANÇAISES SONT-ILS TOUJOURS PLÉBISCITÉS ?

Pourquoi une enquête ?

L'importance des sociétés civiles et les contextes volatiles dans lesquelles elles évoluent façonnent la manière de fonctionner des OSC et leurs positionnements, en leur sein et entre elles. Si de nombreux enjeux communs sont observés, le plus récent étant celui concernant la restriction des libertés associatives grandissante à l'échelle mondiale, invitent-ils pour autant les ASI françaises et les OSC locales et nationales à nouer plus de partenariats ? Comment les coupes budgétaires dans l'APD et les nouvelles approches (actions dirigées localement, shifting the power, décolonialité) recomposent la structuration et les dynamiques du secteur de la solidarité internationale ? Ces évolutions sont-elles des leviers ou des freins aux partenariats ? Les partenariats entre ASI françaises et OSC locales et nationales sont-ils alignés sur les priorités de chaque partie prenante ? Sont-ils une réponse préférée des OSC locales et nationales pour faire face collectivement ou localement ? Le secteur de la solidarité internationale invisibilise-t-il les solidarités nationales et locales ? Voici autant de questions qui mériteraient des enquêtes plus approfondies mais dont des premiers éléments de lecture apparaissent dans cette étude (via l'enquête et l'analyse systémique) mais nécessitent d'être poussés. La dernière question de cette enquête est à ce titre éclairante pour rappeler au secteur de la solidarité internationale certaines bases ou décentrer sa vision. Si les OSC locales et nationales ont besoin d'un appui, elles se dirigeraient principalement vers leurs écosystèmes locaux. Ceux-ci sont en effet riches en acteurs et actrices, savoirs locaux, traditions humanitaires locales, etc. La septième place occupée par les ASI françaises est soumise à différentes hypothèses : des OSC locales et nationales se sentant plus affiliée à une solidarité locale, voire régionale qu'internationale, des solutions locales suffisamment disponibles, un désenchantement vis-à-vis de collaboration avec des ASI françaises ou un manque de légitimité dans un système requestionné. Ce classement ne veut pas non plus dire que les OSC locales et nationales ne souhaitent plus ou souhaitent moins travailler avec des ASI françaises. En revanche, il questionne le besoin de collaboration et partenariats différents et renouvelés.

Si vous avez besoin d'appui, vers qui vous tournez-vous pour répondre à ces besoins ?*

1. des institutions partenaires	60%	7. votre partenaire hors France	24%
2. des pairs : organisations...	60%	8. des dispositifs de renforcement OSC	12%
3. des prestataires privés	44%	9. mécènes	8%
4. plateforme nationale de votre pays	36%	10. Autre	4%
5. des collectivités	32%		
6. personne	28%		

* Question à choix multiples. Pourcentages reflétant la part d'OSC locales et nationales ayant sélectionné chaque acteur-ice

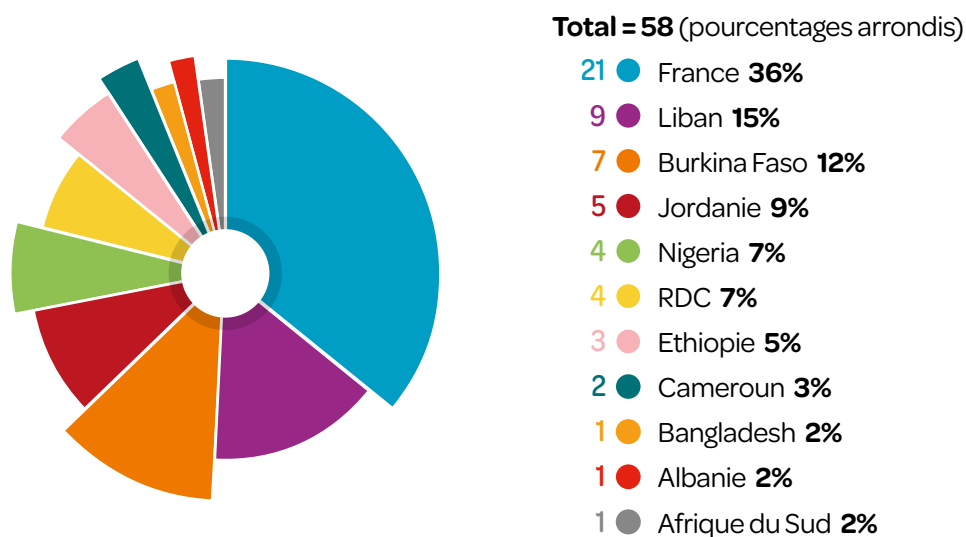
Comprendre l'articulation des actions, les attentes et visions entre les ASI françaises et les OSC locales et nationales est donc essentiel. La mobilisation d'une enquête avait pour objectif d'illustrer les dynamiques et pratiques à l'œuvre en matière de coopération internationale et de partenariats équitables entre les ASI françaises et les OSC locales et nationales, et compléter l'analyse par sous-systèmes basée sur les entretiens avec les OSC des territoires concernés. Une enquête en ligne a ainsi été envoyée aux organisations membres de Coordination SUD. Celles-ci étaient invitées à la partager avec leurs partenaires, pour **un éclairage en miroir des attentes partenariales**. Ce dispositif a permis de collecter **58 réponses, avec 36% de réponses des ASI françaises et 64% de leurs partenaires, OSC locales et nationales**.

Que retenir ?

- Les ASI françaises sont majoritairement dépendantes des financements publics quand leurs partenaires OSC locales et nationales ont des modèles financiers plus flexibles car principalement composés de financements privés et diversifiés. Si les ASI françaises expriment le besoin que leurs partenaires lèvent des fonds, notamment privés pour soutenir les actions, voire soulager la baisse des financements publics, ces derniers restent plus agiles que leurs partenaires français.
- Trois tendances futures identifiées par les OSC locales et nationales qui compteront :
 - le développement des compétences locales
 - l'action dirigée localement et le renforcement du leadership des OSC locales
 - l'usage des nouvelles technologies de communication
- Une inadéquation entre les priorités des OSC françaises (portées sur le développement de projets) et les priorités de leurs partenaires (portées sur l'Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale - ECSI).
- D'ici cinq ans, les ASI françaises entendent s'orienter vers des pays où les sociétés civiles sont plus dynamiques, structurées et fortes face aux pouvoirs publics, tandis que les OSC locales et nationales entendent se tourner vers des soutiens qui impliquent en priorité l'écosystème de leurs pays, puis région.

QUELLES SONT LES STRUCTURES CONCERNÉES : RÉGIONS ET ACTIVITÉS ?

Répartition des réponses par pays



Les organisations partenaires qui ont répondu sont issues majoritairement de deux régions : **Proche Orient pour 24% d'entre-elles et Afrique de l'Ouest pour 22%.**

Notons que les questionnaires étaient disponibles en 3 langues. 58% des réponses sont en français, 42% en anglais et si certaines OSC hispanophones l'ont ouvert, aucune réponse n'a été enregistrée.

Les partenariats entre **ASI françaises** et **OSC locales et nationales** offrent des opportunités stratégiques, mais nécessitent une bonne compréhension des **spécificités géographiques, contextuelles (besoins de renforcement) et financières**. Bien que l'enquête n'offre pas une cartographie exhaustive, en se fondant sur l'existant des relations des membres de Coordination SUD et de leurs partenaires, elle montre à voir des leviers à renforcer et expriment des potentiels ou réorientations pour le futur.

Les principaux pays d'action des partenaires de solidarité internationale des ASI françaises sont⁷ :

- En Afrique : le Burkina Faso (mentionné à plusieurs reprises), la République Démocratique du Congo (également cité fréquemment), le Sénégal : un autre pays d'action significatif, ainsi que le Cameroun, la Mauritanie, le Tchad, les Comores, le Bénin, le Togo, Madagascar, la Côte d'Ivoire, l'Angola, le Mozambique, la Guinée, le Maroc.
- Au Moyen-Orient : Liban (mentionné à 3 reprises), le Yémen, Jordanie, Palestine, Soudan
- En Amérique Latine : Brésil, Pérou, Colombie
- En Asie : Tadjikistan, Afghanistan
- En Europe : Ukraine

Une question similaire a été posée aux OSC locales et nationales, leurs réponses détaillées montrent le lien direct entre le pays d'origine d'une OSC et les pays de ses partenaires. Ici, en se fondant sur les occurrences nous regardons **les pays les plus actifs en matière de partenariat**. On notera que certaines réponses peuvent être questionnées dans le futur, au regard du retrait de certains pays dans l'aide au développement (ex : États-Unis).

PAYS	NOMBRE DE MENTIONS
Liban	16
Burkina Faso	12
Kenya	10
Cameroun	8
Congo (RDC)	6
États-Unis	8
France	7
Jordanie	7
Nigeria	5
Éthiopie	4
Pays-Bas	4
Allemagne	4
Royaume-Uni	5

7. Réponse à la question : Dans quels pays agissent vos principaux partenaires de solidarité internationale ? (vous pouvez indiquer jusqu'à 3 pays)

Certains pays (comme le Liban, le Burkina Faso, le Cameroun) apparaissent à la fois comme pays d'action et comme partenaires fréquents, du fait d'une forte activité humanitaire ou de coopération dans ces zones.

Cependant, il a aussi été demandé aux ASI françaises les pays dans lesquels elles envisageaient de développer des partenariats dans les 5 prochaines années. Si les régions sont similaires, les pays changent quelque peu.

Quand la question des partenariats pour les cinq prochaines années est posée aux ASI françaises répondantes, il ressort en priorité six pays :

1 Sénégal : les partenariats sont parfois existants, le Sénégal dispose d'une société civile dynamique, force de proposition, avec des OSC locales et nationales expérimentées. Par ailleurs, le contexte est relativement stable, favorable aux partenariats durables et s'inscrit aussi dans des relations de coopération décentralisée (entre collectivité et propice à des coopérations techniques et des investissements sur la durée). Il peut y avoir un alignement stratégique (développement, transition écologique, accès aux droits fondamentaux). AFD, UE, et fondations internationales sont présentes. Le niveau de maturité des OSC sénégalaises peut favoriser un renforcement des capacités des OSC locales pour une meilleure autonomie.

2 Liban : la société civile libanaise est au cœur de dynamiques partenariales (pays à hauts revenus/pays à revenus intermédiaires et faibles – entre pays à revenus intermédiaires et faibles), mature et résiliente. Malgré un contexte difficile, les OSC libanaises sont actives, innovantes et en première ligne pour répondre aux crises (réfugiés, droits humains, éducation). Les coalitions et des projets en cours au Liban peuvent inciter les ASI françaises à les poursuivre et renforcer ces liens. L'urgence, quant à répondre aux crises régionales (Syrie, réfugiés), en fait un territoire stratégique pour les ASI françaises engagées sur les questions humanitaires et de plaidoyer. Les OSC libanaises sont présentes sur des enjeux communs de protection des droits, l'accès à l'information, la santé mentale, elles accèdent aux financements humanitaires (UE, UNHCR, USAID). On le verra ci-dessous, elles agissent en économie de moyen et certaines ont recours au bénévolat, ce qui orientera des pistes de renforcement.

3 Madagascar (une seule fois cité dans les pays partenaires actuels). Le contexte actuel et l'histoire de la France avec ce pays peut motiver un développement et une consolidation des partenariats⁸, l'accès des OSC malgaches à des financements pour leurs propres projets, en toute autonomie. "Nous avons le même cœur de métier et les mêmes valeurs et vocation".

4 Bénin : société civile mature, partenariats existants, stabilité politique.

5 Côte d'Ivoire : déploiement important des actions, contexte stable, société civile active.

6 Maroc : Relation partenariale forte, société civile dynamique, accès à des financements variés. Cependant, des ASI freinent leurs activités au Mali, en Algérie et Tunisie pour des raisons sécuritaires. Une ASI française indique qu'elle poursuivra avec le Burkina Faso sous réserve du contexte politique local. Les bailleurs (AFD, UE) eux, s'en retirent.

Quand la même question pour des partenariats à 5 ans est posée aux OSC locales et nationales, les volontés de partenariat **pays à hauts revenus/pays à revenus intermédiaires et faibles ou entre pays à revenus intermédiaires et faibles** montrent une dynamique partenariale projetée avec les pays d'Afrique de l'Ouest et centrale : **Sénégal, Bénin, Côte d'Ivoire, Togo, Burkina Faso (sous réserve), Cameroun, RDC, Mauritanie, Guinée Bissau...**

8. L'enquête est antérieure aux soulèvements d'octobre 2025.

L'Afrique de l'Ouest et le Proche Orient, dans cette enquête ressortent comme des régions géographiques aux besoins identifiés et aux relations déjà engagées, avec des projets stratégiquement alignés avec les priorités d'ASI françaises. Et ces photographies actuelles comme à 5 ans sont intéressantes à superposer, car elles "racontent" les mêmes tendances.

Pour les ASI françaises, il peut être judicieux de **privilégier les partenariats à distance** ou de travailler via des hubs régionaux plus stables (ex : Sénégal pour l'Afrique de l'Ouest) pour des pays dont le contexte politique se durcit.

Principales activités des OSC locales et nationales et impacts recherchés

1 Le développement de projets opérationnels, soit la mise en œuvre concrète d'actions sur les territoires : projets sociaux, environnementaux, économiques, ou culturels, souvent en partenariat avec les collectivités locales, les entreprises ou les institutions publiques.

2 La sensibilisation des publics et l'éducation à la citoyenneté pour informer, former et impliquer les citoyens et citoyennes (jeunes, adultes, groupes vulnérables) sur leurs droits, leurs devoirs, et les enjeux sociétaux (démocratie, environnement, égalité, etc.). Cela passe par des ateliers, des campagnes, des outils pédagogiques, etc.

Ces deux dimensions se renforcent mutuellement : les projets opérationnels donnent du sens à la sensibilisation, et la sensibilisation favorise l'adhésion et la pérennité des projets.

Pour les deux régions les plus représentées dans les réponses des partenaires des membres de Coordination SUD (Afrique de l'Ouest et Moyen Orient), **42% ont pour principale mission la sensibilisation des publics** et 42% le développement de projets.

57,1% des ASI françaises répondantes sont dédiées à des projets de développement, 19,1% aux actions d'urgences, 19,1% à l'animation de réseaux, avec **une faible part (4,7%) pour la sensibilisation des publics**. Ce dernier chiffre peut refléter une **externalisation** cohérente de cette mission vers les partenaires sur les territoires et culturellement proche des publics, mais on peut interroger sur la mise à disposition de moyens ou de reconnaissance suffisantes dans la relation partenariale face aux besoins exprimés par les OSC locales et nationales.

Parmi les associations professionnelles, disposant de budget de plus d'un million d'euros, 50% sont dédiées au développement de projet, 20% à la sensibilisation, 13,33% à l'urgence, 3,33% au plaidoyer, et 3,33% à l'animation de plateformes nationales.

Les chiffres de l'enquête révèlent un **déséquilibre dans les priorités des ASI françaises (développement de projets) et des OSC locales et nationales (autant pour le développement de projet que pour la sensibilisation)**. Il est recommandé que le **financement de la sensibilisation doit se renforcer par une plus grande ingénierie locale** et des fonds dédiés (20 à 30%). Il s'agit aussi d'intégrer la sensibilisation et l'éducation à la citoyenneté comme des **axes centraux des partenariats, et pas seulement comme des activités périphériques**.

Les **messages adaptés aux contextes locaux, comme les espaces de dialogues propres à chaque culture et les modes de communication** (oral ? traditionnel ?) sont aussi une forme d'expression des actions dirigées localement.

L'échantillon n'est pas suffisant pour dresser une cartographie sur les caractéristiques budgétaires, la professionnalisation des équipes et leur stabilité. Néanmoins les réponses obtenues, nous permettent de circonscrire quelques éléments pour de futurs questionnements :

En France, les associations avec les budgets les plus élevés emploient les équipes les plus nombreuses. A l'inverse, certaines associations au Burkina Faso et au Cameroun affichent des budgets élevés (entre 5 000 001€ et 15 000 000€) tout en ayant entre 6 à 12 employés. Une association au Bangladesh sur une tranche budgétaire moyenne (500 000€ à 1 000 000€) tourne avec 1 à 5 salariés, mais également à une main-d'œuvre significative en dehors du siège (21 à 50). Les associations avec des budgets très faibles (inférieurs à 250 000€) montrent souvent une forte dépendance aux bénévoles. Par exemple, l'Albanie et certaines organisations au Liban dépendent largement de bénévoles pour fonctionner.



© Natalya Kosarevich Shutterstock

Il en ressort deux angles opérationnels pour l'appui aux OSC :

- ▶ dans le **cadre des partenariats, une analyse des fonctions intermédiaires** : consolidation de gestion, consolidation des process entre OSC sur les territoires de travail, sièges ou partenaires français... pour opérer efficacement entre organisations avec des ressources limitées et une stratégie efficace et co-construite pour mobiliser les ressources humaines.
- ▶ pour les **formations dans les pays de travail, une distinction est à intégrer dans l'appui à proposer aux équipes nombreuses et stables, avec des spécialisations à développer et pour les bénévoles**, parfois plus fluctuant pour lesquelles les processus mis en place par certains mouvements (standardisation des tâches et de la gouvernance par Alternatiba...) peuvent être inspirants.

Les enjeux de financements

De cette enquête, nous ne cherchons pas à tirer des comportements significatifs selon les pays ou les profils des OSC, si ce n'est que la diversité des réponses témoigne d'une capacité à diversifier la nature des ressources, une possible adaptation ou une capacité à saisir les opportunités.

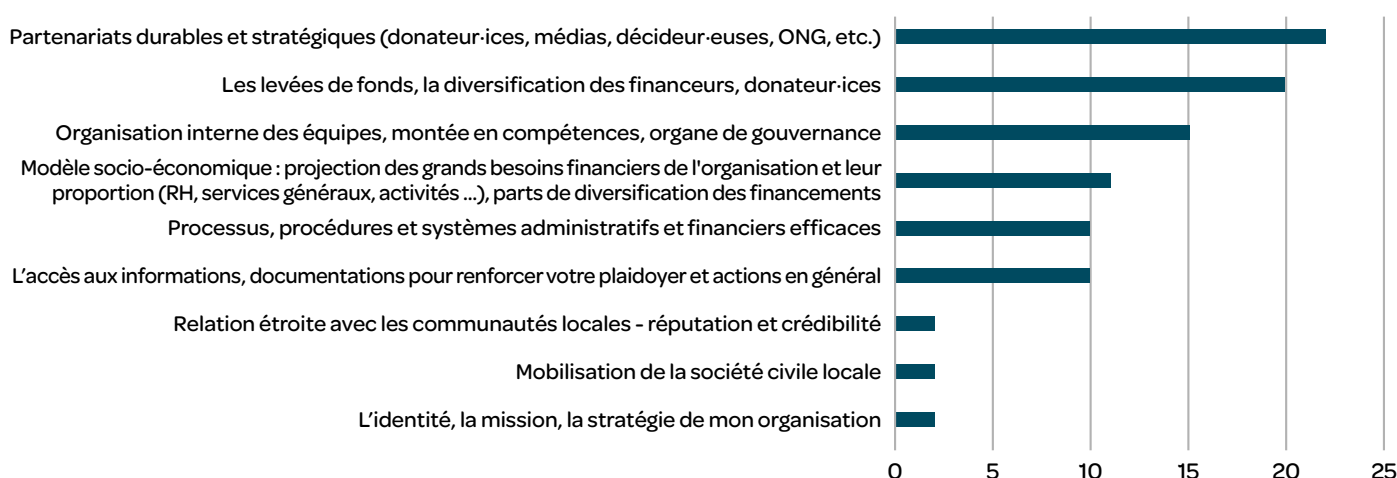
Sur 58 OSC, 32 reçoivent de l'argent public.

100% des ASI françaises perçoivent des subventions publiques. 9 d'entre elles indiquent que les subventions publiques représentent plus de la moitié de leur budget (jusqu'à 95% pour le secteur humanitaire). 89% des ASI françaises répondantes ont recours à des co-financements privés, 11% à des collectes. Dans la diversité des financements, peu (3) développent des prestations, quand 9 complètent par des opérations de collecte.

35% des OSC locales et nationales perçoivent directement des financements publics. **Les OSC locales et nationales répondantes du Bangladesh, Jordanie et au Liban mobilisent des fonds privés, avec des contributions significatives des donateurs et donatrices (dans des fourchettes de 60 à 75%) pour des projets de développement. Jusqu'à 100% de fonds privés pour des actions d'urgence au Nigéria.** Elles sont aussi près de 35% d'OSC locales à développer des prestations privées ou des collectes.

En comparaison avec les OSC d'autres pays, les ASI françaises se distinguent par leur forte dépendance au financement public et leur capacité à diversifier légèrement leurs sources de revenus. Cela leur confère un certain niveau de stabilité, mais aussi des défis en matière de durabilité. La diversification des sources de financement, notamment par le biais de contributions privées et de collectes de fonds, est déjà un axe stratégique développé par les OSC locales et nationales.

BESOINS EXPRIMÉS PAR 37 OSC LOCALES



Les OSC ont exprimé jusqu'à 3 besoins, qu'on leur a ensuite demandé de prioriser :

Priorité 1 : accompagner pour la levée de fonds et la diversification des financeurs, donateurs pour 36.00%

Priorité 2 : co-construire des partenariats durables et stratégiques (donateurs, médias, décideurs, ONG, etc.) pour 24.00%.

Pour la recherche de financement public, il est important de répondre à des **critères stricts** alignés avec des objectifs publics (innovation, emploi, transition écologique, inclusion, etc.) et de comprendre les **processus administratifs** (de l'appels à projets, au dépôts de dossiers détaillés, jusqu'au suivi et évaluation par des comités), la levée de fonds privés peut être plus flexible, s'inscrire dans une logique de rentabilité ou de mécénat (contrepartie) et de **processus commercial** (pitch, négociation, due diligence).

► Dans la recherche de financement public, le transfert de compétence entre ASI françaises et leurs partenaires peut concerner la **veille stratégique** des appels à projets pertinents (Europe, État, collectivités), de **rédaction administrative** (dossiers techniques et financiers conformes aux attentes), **gestion de projet** (planifier, budgéter, et justifier l'utilisation des fonds...), **connaissance des institutions et des processus et délais** : comprendre les priorités et le jargon des financeurs publics.

► **À l'inverse, la recherche de levée de fonds s'inscrit dans une plus grande localisation des compétences techniques et compréhension et animation de réseaux locaux et régionaux**, car il s'agit davantage de maîtriser les **pitch et le storytelling** pour vendre son projet, de faire réseau (accès à des investisseurs / mécènes, participation à des événements...) et de **savoir pivoter ou ajuster** son discours. Les OSC s'inscrivent dès lors dans une approche nouvelle, adaptée à la baisse des financements des bailleurs publics. Les fonds privés permettent aussi de financer des actions non éligibles aux subventions, d'innover, ou de répondre à des besoins urgents.

Quant aux besoins plus opérationnels d'appuis

Le besoin le plus fréquent : **mettre à jour les outils/processus existants pour les rendre plus fluides et moins pesants au quotidien**. Peu de problèmes de compétences pures, mais un besoin fort de modernisation et de fluidification. Les OSC du Burkina Faso porteront d'ailleurs une attention particulière pour la modernisation de ces outils à la mobilisation de la société civile locale et aux partenariats stratégiques, le Nigéria à la diversification des financements.

► **Les outils existent, mais sont souvent obsolètes ou mal partagés** : C'est le besoin le plus récurrent (mentionné 16 fois), surtout au Liban, en Jordanie, au Burkina Faso et en RDC.

- Audit des outils existants, formation à de nouveaux logiciels, digitalisation

► **Le manque de compétences pures est moins fréquent** (12 fois), mais reste un enjeu pour certains pays (Burkina Faso, Nigeria, Albanie).

- Formation ciblée, recrutement de profils techniques, partenariats : modules sur la gestion de projet, la levée de fonds, l'utilisation d'outils digitaux.
- Mise en place de procédures de partage, mentorat interne, documentation accessible :

bases de connaissances internes, organiser des ateliers de partage d'expérience

- **La capacité à anticiper, piloter et développer est un défi** (10 fois) pour de nombreuses OSC, notamment en Éthiopie et au Burkina Faso.
 - Renforcement des compétences en gestion de projet, accompagnement stratégique.
 - Développer des stratégies de mécénat, de crowdfunding, et de partenariats publics-privés.

D'ailleurs, les tendances futures identifiées par les OSC incluent : le développement des compétences locales (note moyenne de 4,5/5), l'action dirigée localement et renforcement du leadership des OSC locales (note moyenne de 4,7/5) et l'usage des nouvelles technologies de communication (note moyenne de 4,2/5).

Ces besoins s'expriment aussi dans la relation partenariale et pourraient être envisagés dans une démarche de renforcement réciproque pour les ASI françaises et leurs partenaires.

QUELLES COMPÉTENCES OU RESSOURCES VOUS MANQUENT POUR FACILITER
LA RELATION DANS VOS "PARTENARIATS ENTRE PAYS À HAUT REVENU
ET OSC DE PAYS À FAIBLES REVENUS OU REVENUS INTERMÉDIAIRES" ?

PLÉBISCITÉES À PLUS DE 2/3

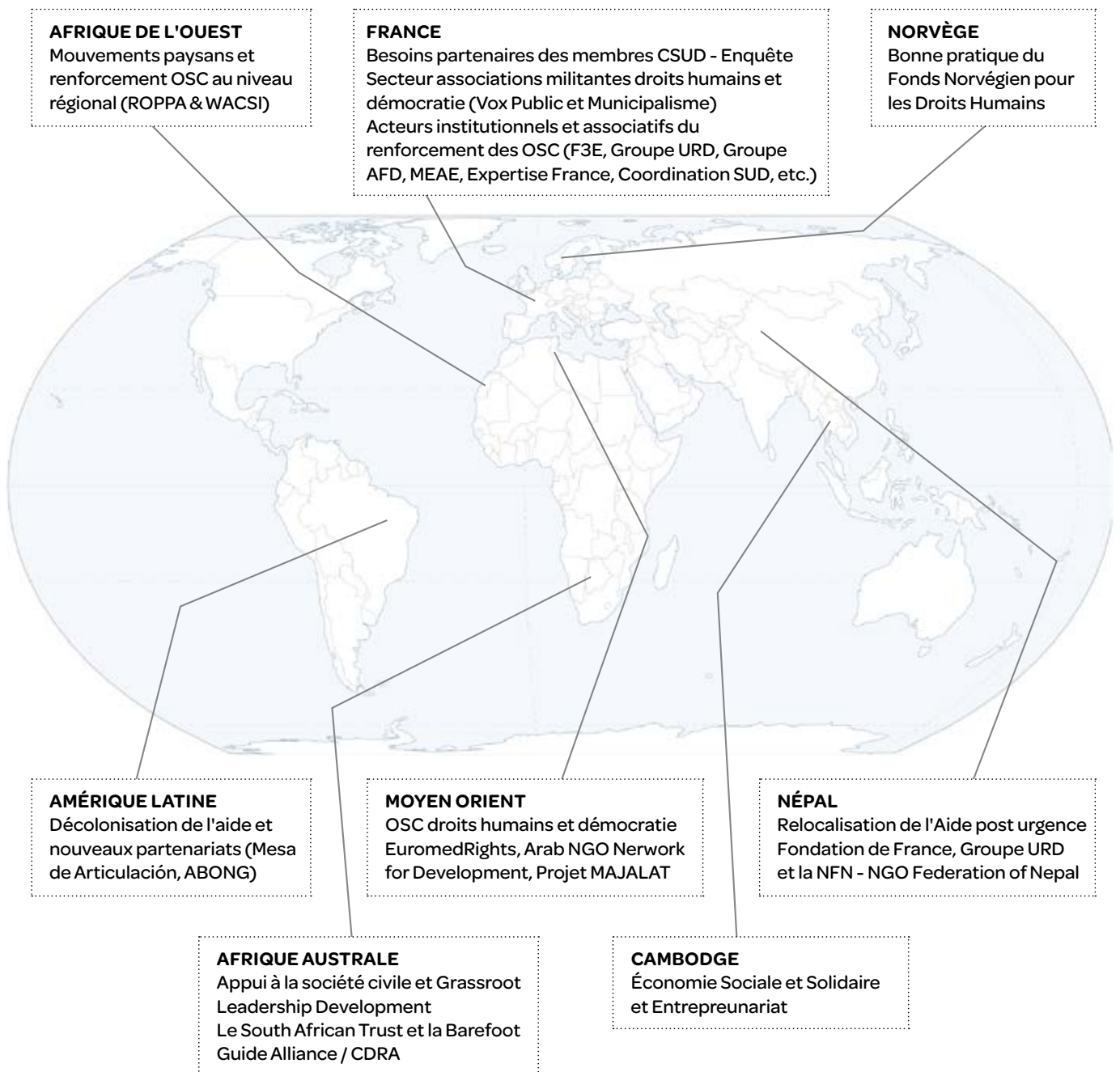
des compétences en collecte de fonds	79,49 %
des compétences sur l'analyse de la relation partenariale, des postures de chaque organisation, la construction des partenariats des échanges sur les meilleures pratiques	64,10 %
des outils technologiques pour mettre en lumière les dynamiques de vos partenariats comme Power Awareness Tool	61,54 %
un appui dans la relation avec les parties prenantes institutionnelles	43,59 %
une valorisation des connaissances et savoirs locaux	41,03 %

EXPRIMÉES À 1/3 ET MOINS

des outils pour vous aider dans votre communication	33,33 %
une consultante externe pour de la prise de recul	33,33 %
des compétences en communication digitale	30,77 %
des compétences en gestion de projet	15,38 %

3. ANALYSE DE 7 SOUS-SYSTÈMES ET BONNES PRATIQUES DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE (OSC) : ENJEUX RÉGIONAUX ET THÉMATIQUES - PERSPECTIVES D'ACTION

LES SOUS-SYSTÈMES ET LES BONNES PRATIQUES - PÉRIMÈTRES GÉOGRAPHIQUES ET THÉMATIQUES





3.1 - ANALYSE DU SOUS-SYSTÈME DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE (OSC) EN AFRIQUE AUSTRALE : GRASSROOTS LEADERS ET INNOVATIONS LOCALES

1. Description et contexte du sous-système des OSC en Afrique australe

L'Afrique australe, et en particulier l'Afrique du Sud, incarne un pôle historique de résistance et d'innovation pour les organisations de la société civile (OSC) sur tout le continent. Cette région, marquée par la lutte contre l'apartheid, a forgé une culture de résistance, de solidarité et de mobilisation collective, soutenue par des institutions comme le [Southern African Trust](#). Aujourd'hui, elle reste un vivier de leaders communautaires et d'initiatives transformatrices, mais son dynamisme est menacé par des transitions politiques incertaines, une baisse des financements internationaux et une fatigue institutionnelle des acteurs historiques.

Le sous-système des OSC en Afrique australe se distingue par les interactions et les partenariats entre différents acteurs de la société civile notamment au niveau régional : associations communautaires, *Think-tanks*, universités, et réseaux transnationaux. Ces acteurs créent des synergies entre recherche, plaidoyer au niveau national, et action locale. Ils interagissent aussi régulièrement avec des anciens fonctionnaires publics ou des anciens responsables politiques. Ce vivier entre acteur-ices divers.es permet de développer et de consolider les capacités des personnes impliquées, les préparant ainsi à prendre de futures responsabilités que ce soit dans des associations, des mouvements sociaux, au sein des institutions publiques ou internationales, ou même dans les partis politiques. Ces réseaux de relations interpersonnelles et entre acteur-ices deviennent au fil du temps des espaces et des plateformes d'influence, de consolidation, et d'innovation sociale, économique et politique.

Par ailleurs et dans un autre registre, des initiatives comme le [Barefoot Guide Connection](#) incarne une approche d'apprentissage innovante destinée aux leaders de la société civile organisée, reposant sur l'intelligence collective, l'apprentissage par les pairs, et l'élaboration horizontale de guides pratiques afin de diffuser les bonnes pratiques. Ces méthodes, centrées sur les récits locaux, les savoirs traditionnels, et les espaces d'expérimentation, permettent de faire collaborer entre eux des publics variés, et de promouvoir des changements durables.

2. Analyse des défis et des besoins des OSC du sous-système

Les OSC en Afrique australe font face à des défis majeurs. **La réduction des financements internationaux**, notamment le retrait de bailleurs comme USAID, fragilise leur stabilité financière. Les dons locaux restent limités en dehors de l'Afrique du Sud. Les subventions pour le renforcement des capacités ont connu une diminution continue depuis 2008, au profit de projets à court terme basés sur des résultats "prévisibles et mesurables".

Ces dernières années, les pressions politiques s'intensifient, avec des gouvernements qui restreignent l'espace civique par des réglementations restrictives ou des ingérences.

Les contraintes internes incluent un *turnover* élevé des leaders, une lourdeur administrative imposée par les bailleurs, et la difficulté à documenter et partager les savoirs, ce qui limite leur impact et leur reconnaissance dans la société.

Enfin, **l'héritage colonial** persiste dans les logiques de coopération internationale souvent perçues comme verticales et peu adaptées aux réalités locales, notamment à travers les priorités sectorielles, géographiques, d'éligibilité, ou financières fixées par les bailleurs internationaux. Ces réalités entravent l'autonomie des OSC de la région.

3. Recommandations pour répondre à ces défis

Pour renforcer les OSC, il est essentiel d'adopter des **approches décolonisées** de soutien à la société civile et centrées sur les acteurs et actrices locales. Cela implique :

- **Des financements flexibles et basés sur la confiance** en lieu et place des approches actuellement basées sur des 'cadres logiques' stricts définissant précisément des résultats et des activités plusieurs années à l'avance. Ces cadres alternatifs devraient permettre aux



© Natalya Kosarevich Shutterstock

OSC d'expérimenter et d'innover sans être étouffées par des exigences bureaucratiques. Des pratiques parfois plus flexibles mises en place par les banques de développement en soutien à des acteurs privés à but lucratif notamment dans des logiques de soutien aux 'start-up', et à l'innovation entrepreneuriale pourraient être mises en place aussi pour les OSC.

► **La création d'espaces sûrs et de processus sur mesure** pour l'échange et la construction collective de solutions au sein de la société civile et entre OSC, comme les séminaires collaboratifs du Barefoot Guide Connection. Ces espaces doivent offrir et contribuer à créer des conditions de confiance et de sécurité pour les participants (au niveau personnel et professionnel). Cela repose sur des processus, des compétences, et des ressources spécifiques souvent non soutenues par les partenaires internationaux. Une part importante de ce travail est actuellement portée par du travail bénévole ayant pour effet de limiter l'échelle, le potentiel et la diffusion de ces initiatives.

► **Le soutien à la capitalisation des expériences**, via des guides, podcasts ou vidéos, pour valoriser les récits locaux et inspirer d'autres acteur·ices.

Dans cette période incertaine et de transition pour de nombreux acteur·ices de la sous-région, les OSC doivent être accompagnées dans leur **développement personnel et collectif**, avec du *mentoring* entre pairs, des réseaux collaboratifs, et des espaces d'échanges et d'apprentissage adaptés à leurs caractéristiques, leur histoire et leurs réalités.

Pour agir concrètement :

- **Documenter et diffuser** les méthodes innovantes du Barefoot Guide Connection, comme les guides participatifs ou les podcasts.
- **Soutenir les réseaux régionaux** d'OSC comme l'[AFSA, Alliance for Food Sovereignty in Africa](#), ou l'[ABN, African Biodiversity Network](#) pour renforcer leurs capacités et documenter leurs pratiques basées notamment sur les savoirs locaux et traditionnels.
- **Plaider pour des financements** dédiés à des centres d'apprentissage dirigés par les pays à revenus intermédiaires et faibles.
- **Promouvoir des partenariats équitables** entre OSC africaines et françaises, fondés sur la confiance, les savoirs locaux, et le respect mutuel.

BAREFOOT GUIDE CONNECTION : ACCOMPAGNER LES OSC PAR L'INNOVATION ET LE PARTAGE D'EXPÉRIENCES

CONTEXTE ET MISSION

La **Barefoot Guide Connection** est une communauté mondiale de praticiens et praticiennes issus de dizaines de pays à travers le monde, dédiée à la promotion de récits, d'approches et de ressources concrètes pour un changement social efficace. Son objectif est de soutenir les organisations de la société civile (OSC) et les acteur·ices du développement dans leur quête de pratiques plus humaines, inclusives et transformatrices, en valorisant les savoirs locaux et les expériences de terrain.

BONNES PRATIQUES

- 1 Approche participative et collaborative :** Les guides Barefoot sont élaborés lors d'ateliers d'écriture (« writeshops ») réunissant des praticien·nes et des leaders des OSC, et des représentant·es des communautés. Ces ateliers permettent de co-construire des récits de changement, des méthodes et des outils adaptés aux réalités locales, en intégrant des retours d'expérience et des réflexions collectives.
- 2 Valorisation des savoirs locaux et traditionnels :** L'initiative met en avant les connaissances autochtones et les pratiques ancestrales, souvent négligées par les approches de développement classiques. Par exemple, en Afrique, elle documente comment les communautés utilisent leur savoir-faire pour faire face aux crises climatiques et alimentaires, en promouvant l'agroécologie et la souveraineté alimentaire.
- 3 Accessibilité et gratuité des ressources :** Tous les guides et outils produits sont librement téléchargeables en plusieurs langues (français, anglais, swahili, portugais, etc.), ce qui facilite leur appropriation par un large public, y compris dans des contextes à faible accès aux ressources.
- 4 Apprentissage par l'action et le récit :** La méthodologie repose sur l'apprentissage expérientiel et le partage d'histoires de changement. Cela permet aux OSC de tirer des leçons de leurs propres pratiques et de celles des autres, renforçant ainsi leur capacité à innover et à s'adapter.

INNOVATIONS MAJEURES

- ▶ **Démocratisation de la connaissance :** En rendant accessibles des outils pratiques et des récits de terrain, Barefoot Guide Connection brise les barrières entre les expert·es et les communautés, favorisant une culture de l'apprentissage mutuel et de l'autonomie.
- ▶ **Intégration des savoirs traditionnels et modernes :** L'initiative montre comment allier les pratiques ancestrales (comme l'agroécologie) avec des approches contemporaines pour répondre aux défis sociaux et environnementaux, notamment en Afrique australe.
- ▶ **Modèle reproductible et adaptable :** Les guides et méthodologies sont conçus pour être adaptés à différents contextes, ce qui en fait un outil précieux pour les OSC du monde entier, cherchant à renforcer leur impact sans dépendre de solutions externes coûteuses.

EXEMPLE CONCRET EN AFRIQUE

Le Barefoot Guide 13 raconte comment le **Réseau Africain pour la Biodiversité (ABN)** utilise des pratiques traditionnelles et des alliances communautaires pour restaurer les écosystèmes et promouvoir des alternatives durables face aux crises climatiques. Ces récits illustrent comment les OSC africaines deviennent des actrices clés de la résilience et de l'innovation sociale.

POURQUOI CETTE INITIATIVE EST-ELLE UNIQUE ?

Barefoot Guide Connection se distingue par son approche **bottom-up** (ascendante), centrée sur les acteur·ices locaux et leurs savoirs, plutôt que sur des solutions imposées de l'extérieur. Elle prouve que le changement social durable passe par la reconnaissance et la valorisation des expériences vécues, tout en offrant des outils concrets pour les OSC souhaitant innover dans leurs pratiques.

3.2 - ANALYSE DU SOUS-SYSTÈME DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE (OSC) EN AMÉRIQUE LATINE : DÉCOLONIALITÉ, MENACES CONTRE L'ESPACE CIVIQUE, POTENTIEL DES ACTEUR·ICES LOCAUX, ET REPOLITISATION DES PARTENARIATS



1. Description et contexte du sous-système des OSC en Amérique latine

L'Amérique latine, région de 667 millions d'habitants répartis dans 33 pays, **porte un héritage colonial lourd** : inégalités structurelles, racisme systémique, et dépendance aux modèles de développement imposés. Malgré cette histoire, les organisations de la société civile (OSC) y jouent un rôle central dans la lutte pour les droits humains, la justice sociale et environnementale, ainsi que la défense des territoires autochtones.

Ces OSC, souvent petites et ancrées localement, **collaborent étroitement avec les mouvements sociaux et les communautés marginalisées**. Leur action s'étend de la lutte contre les discriminations raciales et de genre à la promotion de l'agroécologie et de la régulation des géants du numérique. Cependant, leur légitimité est régulièrement contestée par les gouvernements et les élites économiques, qui cherchent à limiter leur influence.

La coopération et la solidarité internationales entre l'Amérique latine et l'Europe ont connu plusieurs phases successives depuis les années 70 :

Une phase de solidarité et de coopération « politique » de plus de 20 ans (depuis le milieu des années 70) dans le contexte de la lutte contre les régimes autoritaires de la région et des transitions démocratiques, basée sur des partenariats plus horizontaux entre OSC de pays à hauts revenus (souvent des comités de soutien créés par des citoyen·nes engagés en Europe et aux USA, comme le [collectif Guatemala](#) en France) et des OSC latino-américaines (souvent des organisations informelles, parfois clandestines, et des mouvements sociaux). Cette période est aussi caractérisée par le fait que les diplomaties européennes (peu implantées à l'époque dans la région en dehors des relations formelles entre capitales) comprennent à cette époque que soutenir les OSC localement et à travers des partenariats avec des OSC européennes est une autre façon de faire avancer les négociations de paix, la transition démocratique, et de promouvoir une certaine idée de la **diplomatie non gouvernementale** qui pose les bases d'une diplomatie plus ouverte qui accompagne la transition des sociétés dans leur ensemble (**approche pluri-acteurs et non plus limitée strictement aux relations entre États**).⁹

Dans la mémoire collective des OSC latino-américaines cette période qui couvre les années 70, 80 et une partie des années 90, demeure une référence.

Une phase de coopération « technique » depuis le début des années 2000 notamment, qui met l'accent sur une nouvelle vision dominante qui consiste à privilégier les contributions opérationnelles et techniques des OSC en complément de la coopération technique et scientifique entre États, institutions publiques, et bailleurs. En effet, les OSC locales et nationales sont désormais principalement perçues par les bailleurs internationaux et leurs partenaires nationaux comme des actrices capables de compenser les défaillances des institutions publiques en atteignant des régions et des publics qui restent à l'écart des capacités opérationnelles et institutionnelles des pays partenaires. **Les OSC locales, nationales et internationales deviennent ainsi progressivement des sous-traitantes des institutions publiques et cela implique d'accompagner leur professionnalisation** pour augmenter leur capacité à fournir des « services de qualité » auprès des populations les plus défavorisées ou vulnérables. Cette nouvelle réalité s'inscrit alors dans l'émergence d'agendas internationaux du développement (OMD et ODD) qui engagent les États et la communauté internationale dans un objectif général d'amélioration des conditions de vie des populations dans le cadre d'une mondialisation « heureuse » basée sur la croissance économique, la libéralisation des échanges commerciaux internationaux, des services publics limités mais efficaces, et la mise en place de systèmes d'assistances pour les plus pauvres et/ou exclus (« *social safety nets* »). Cette approche largement décrite et décriée par les OSC latino-américaines conduit à augmenter substantiellement les budgets alloués nationalement et internationalement à des projets de développement dans lesquels les OSC sont appelées à jouer un rôle particulier là où l'État n'arrive pas à intervenir de façon satisfaisante. Le concept d'OSC sous-traitante est alors poussé à son paroxysme au détriment selon les acteur·ices de la région, d'un agenda plus politique et transformateur.

9. Henri Rouillé d'Orfeuil (2006), La diplomatie non gouvernementale. Les ONG peuvent-elles changer le monde ?, Éditions de l'Atelier – Enjeux Planète, France, 2006.
Note : Henri Rouillé d'Orfeuil écrit ce livre alors qu'il était président de Coordination SUD.

Cependant, le rôle de surveillance (*watch dog*) des OSC en faveur de meilleures politiques publiques est aussi reconnu et encouragé dans le cadre d'activités et de campagnes de plaidoyer qui comme son nom l'indique encourage les OSC à promouvoir les intérêts des secteurs de la société les plus vulnérables mais dans un esprit constructif (*evidence based*), de dialogue « poli et consultatif » avec les institutions (*policy work*), et à la condition que ces agendas ne remettent pas structurellement en cause le système économique et politique. A ces conditions, le plaidoyer des OSC est aussi éligible au financement des bailleurs internationaux.

Dans ce contexte majoritairement dépolitisé, il est important de rappeler que les OSC latino-américaines (notamment brésiliennes) et des ONG et mouvements syndicaux français sont parvenu.es à créer une des expressions les plus alternatives de ces 25 dernières années au niveau international avec la construction du **Forum Social Mondial**. Ce processus lancé au Brésil en 2001 a permis de maintenir et enrichir un agenda politique ambitieux pour la société civile 'globale' dont les acteur-ices anglo-saxons sont restés hélas assez éloignés. Le Forum Social Mondial a su se maintenir pendant près de 20 ans en réussissant aussi à se décentrer du Brésil (ses origines) en se délocalisant en Inde, au Kenya, au Sénégal, en Tunisie, etc. Il a permis de générer un **agenda altermondialiste** qui a inspiré et inspire encore une partie minoritaire mais influente des sociétés civiles à travers le monde.

Une phase plus récente où des questions plus politiques (institutionnelles, liées aux modèles démocratiques et de développement économique) émergent de nouveau tant en Amérique latine qu'en Europe : les enjeux environnementaux et climatiques, **la décolonialité des relations internationales**, les questions liées aux droits humains et de la nature, la démocratisation de nos sociétés, les luttes contre les discriminations (raciales, de genre, ou sociales). Cette phase actuelle est aussi caractérisée par le fait que dans les pays de l'OCDE (représentant les principaux bailleurs internationaux) le débat sur la coopération internationale est relancé de façon inattendue sur :

- ▶ l'**Aide Publique au Développement** (APD) dont les montants, les objectifs, et les nombreuses conditionnalités sont de plus en plus liés à des intérêts « domestiques » des bailleurs (lutte contre le terrorisme, contrôle de l'immigration illégale, commerce, investissements étrangers, considérations sur l'indépendance énergétique et l'approvisionnement en terres rares de nos pays, etc.) ;
- ▶ sur les accords commerciaux internationaux qui malgré les approches internationales promues par la société civile au début des années 2000 concernant la **Cohérence Pour le Développement** (CPD) respectent de moins en moins les attendus liés à l'agenda des ODD,
- ▶ **la géopolitique dans un monde multipolaire** tendu, accompagné de l'augmentation des dépenses militaires, de la perception de l'inefficacité de la communauté internationale telle que pensée dans les années 50 avec la création des Nations Unies, etc.

Les OSC en Amérique latine sont aussi témoins critiques des évolutions récentes qui s'accompagnent partout sur la planète de reculs démocratiques et d'atteintes aux droits essentiels tels que le droit d'association, la liberté d'expression, le droit de grèves ou de contestation. Ces évolutions font prendre conscience aux OSC locales et internationales que **les acquis sur lesquels s'est développé et renforcé le secteur de la société civile organisée ces dernières décennies est remis en question** y inclus en Amérique latine et dans une moindre mesure en Europe. Ces phénomènes sont accentués par la montée en puissance de mouvements réactionnaires, nationalistes, et illibéraux qui considèrent **la coopération et la solidarité internationales comme la marque d'influences « étrangères » dans les affaires « nationales »**. Ces analyses sont relayées à grande échelle par les réseaux sociaux, et au niveau officiel par des leaders politiques influents de pays à revenus intermédiaires et faibles (le plus souvent leaders de régimes autoritaires).

2. Analyse des défis et des besoins des OSC du sous-système

Les OSC latino-américaines font face à des défis majeurs qui entravent leur efficacité. **La réduction des financements** est un obstacle clé : les bailleurs de fonds nationaux privilégient désormais des projets à court terme et techniques, affaiblissant les organisations locales mobilisées sur une défense des conditions de vie des communautés locales dans une approche systémique, de long terme, et plus politique. Les bailleurs internationaux quant à eux se sont désengagés des pays à revenus intermédiaires (catégorie dont fait partie la quasi-totalité des pays latino-amé-

ricains). Pourtant **la répression politique** s'intensifie partout avec des lois restrictives et des violences ciblant particulièrement les défenseur·es des droits humains et de l'environnement, notamment dans les communautés autochtones.

Le racisme structurel et environnemental persiste, marginalisant les populations autochtones, noires et LGBTQIA+, tandis que la **crise climatique** aggrave les vulnérabilités des communautés rurales.

Les économies illégales (trafic de drogue, exploitations minières illicites, trafic d'êtres humains, etc.) sapent les institutions démocratiques et exacerbent la violence sur tout le continent.

Les OSC latino-américaines souffrent aussi de **contraintes internes** : manque de ressources humaines pérennes, défi du renouvellement de générations et de la gouvernance, absence de pérennité des financements, discontinuité des relations institutionnelles liées aux changements politiques et gouvernementaux, difficulté à mesurer l'impact social des projets sur le temps long, défis de communication à travers les réseaux sociaux. **Ces contraintes réduisent la crédibilité des OSC latino-américaines auprès des partenaires institutionnels et des bailleurs, et plus largement auprès de l'opinion publique.**

3. Recommandations pour répondre à ces défis

Pour renforcer les OSC latino-américaines (et dans les autres régions du monde selon ces dernières), il est essentiel de **décoloniser la coopération internationale** en repensant les rapports de force internationaux, les mécanismes de financement pour les rendre plus flexibles, démocratiques, et durables, et en **construisant un récit commun qui prenne pleinement en compte les responsabilités historiques des différentes parties prenantes** (sur la colonisation, l'architecture internationale actuelle, les émissions carbone, les modèles économique, culturels et de consommations actuels, le système financier international, etc.).

Dans la continuité des expériences des années 70 et 80 et plus récemment du Forum Social Mondial, les OSC de la région appellent aussi à réinventer **des partenariats plus politiques et transformateurs entre les sociétés civiles latinoaméricaine et européenne** qui répondent aux défis actuels. Dans ce contexte, **les OSC latino-américaines soulignent aussi l'importance de remettre les OSC locales au cœur de nouveaux partenariats** car elles sont la raison d'être de la solidarité entre OSC. Cela doit passer par des soutiens institutionnels et partenariaux de long terme plutôt que par des projets ponctuels. **Renforcer les capacités locales** est aussi une priorité identifiée par les OSC d'Amérique latine : accompagnement organisationnel, programmes de renforcement, et mentorat, adaptés aux contextes locaux. **Promouvoir et soutenir des partenariats stratégiques** entre OSC, universités et mouvements sociaux aux niveaux local et national permettrait d'amplifier l'impact des actions locales.

Il est crucial de mieux **protéger les défenseur·es des droits humains** de la région en mettant en place des mécanismes de sécurité juridique et physique au niveau continental. **Lutter contre le racisme et les inégalités** exige aussi des politiques de coopération antiracistes et intersectionnelles, ciblant spécifiquement les populations marginalisées.

Enfin, **affronter la crise climatique** passe notamment par le soutien aux modèles durables comme l'agroécologie et la protection des écosystèmes, avec des financements dédiés tout en condamnant et en luttant contre les approches actuelles dans la région et au niveau international basées principalement sur l'extension des monocultures exportatrices.

Pour agir concrètement

- ▶ Créer et soutenir des **espaces de dialogue partagés** entre OSC européennes et latino-américaines.
- ▶ Développer des **mécanismes de financement flexibles** accessibles aux petites organisations de la région.
- ▶ Soutenir les **réseaux régionaux** comme Forus ou nationaux comme la plateforme nationale d'ONG ABONG au Brésil pour fédérer les initiatives locales.

- Prioriser les **territoires marginalisés** et mettre en place des **lignes d'urgence** pour les crises (y inclus les crises démocratiques) que traverse régulièrement la région.
- Promouvoir la **décolonisation des pratiques** de partenariat sur la base des bonnes pratiques existantes (actuelles et passées).
- Renforcer la **protection des militant.es, notamment** dans les communautés autochtones.



3.3 - ANALYSE DU SOUS-SYSTÈME CAMBODGIEN : ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET RENFORCEMENT DES OSC

1. Description, hypothèse initiale, et contexte du sous-système des OSC

Depuis les années 1990, le Cambodge a connu une transformation socio-économique majeure, marquée par une transition progressive des ONG traditionnelles vers des modèles hybrides d'entrepreneuriat social et communautaire. Ces modèles, souvent centrés sur l'auto-entrepreneuriat, visent à répondre aux besoins des populations locales tout en renforçant les capacités des organisations de la société civile (OSC) et des communautés.

L'hypothèse initiale est que **l'entrepreneuriat social, lorsqu'il est accompagné de financements adaptés et d'un soutien technique, peut constituer un levier efficace pour renforcer les capacités des OSC et des communautés locales.** De plus, **les modèles hybrides, combinant les approches des ONG et des entreprises sociales, semblent plus résilients et durables que les ONG traditionnelles.** Enfin, **l'inclusion des populations vulnérables**, telles que les femmes et les personnes en situation de handicap, apparaît comme un élément essentiel pour garantir un développement équitable et durable.

Le Cambodge a connu une évolution significative de son écosystème socio-économique depuis les années 1990. Après une période de forte présence des ONG, leur nombre a diminué depuis 2015, car de nombreux enjeux ont été progressivement intégrés dans les services publics nationaux et locaux. Dans ce contexte, l'entrepreneuriat social et communautaire s'est développé comme une réponse innovante aux besoins des populations, notamment grâce à la facilitation de la création de petites et moyennes entreprises et à la reconnaissance de l'économie informelle.

Le microcrédit a joué un rôle central dans cette dynamique, avec des organisations comme Chamroeun, AMRET et World Vision, qui ont évolué vers des modèles hybrides combinant les caractéristiques des ONG (gouvernance collective, intérêt général, partenariats multi acteurs, etc.), des institutions financières (autofinancement, soutien individualisé, changement d'échelle, etc.), et des entreprises sociales (création d'emplois, développement de services collectifs, réseaux d'échanges et d'apprentissage, etc.). Ces acteurs et actrices sont organisées autour de modèles économiques leur permettant d'accéder à des financements privés et publics (mixte évoluant en fonction du secteur d'activité et/ou de la maturité des acteur-ices), et de dynamiser les réponses aux enjeux économiques et sociaux localement.

Le sous-système cambodgien repose sur un écosystème diversifié, composé d'acteur-ices hybrides tels que des ONG transformées en institutions de microfinance (comme Chamroeun et AMRET), des entreprises sociales et des coopératives. Cet écosystème bénéficie du soutien de l'État et des bailleurs de fonds internationaux (comme l'AFD et USAID), qui encouragent l'entrepreneuriat social. **Les modèles économiques inclusifs, tels que les microcrédits, l'épargne, les assurances et l'accompagnement non financier (formations, mentorat)**, sont au cœur de ce système.

Les bonnes pratiques identifiées incluent des initiatives comme les **microcrédits adaptés** proposés par Chamroeun et AMRET, qui facilitent l'accès aux financements pour les populations vulnérables et contribuent à la réduction de la pauvreté. Des **programmes d'accompagnement non financier**, menés par des acteurs comme World Vision et Chamroeun, offrent des formations en gestion, marketing et compétences entrepreneuriales.

Les **partenariats public-privé**, impliquant le ministère de l'Agriculture et des ONG, favorisent un développement rural durable et l'accès aux marchés pour les petit.es producteur-ices. Enfin, des **certifications** comme le commerce équitable (Fair Trade Cambodia) permettent à l'artisanat local d'accéder aux marchés internationaux tout en préservant les traditions. Des **espaces d'innovation**, comme '[Impact Hub Phnom Penh](#)', soutiennent les entrepreneurs et entrepreneuses sociales et favorisent le développement de solutions locales innovantes.

2. Analyse des défis et des besoins des OSC du sous-système

Ce contexte est marqué par des défis majeurs, comme **la réduction du nombre d'ONG traditionnelles** alors que des besoins spécifiques existent encore, la nécessité de renforcer les capacités des acteur-ices locaux pour accéder aux financements et gérer des projets durables, ainsi que la crise économique post-COVID-19, qui a accentué le surendettement des ménages, en particulier en zone rurale.

Un autre défi auquel sont confrontées les OSC et l'entrepreneuriat social au Cambodge consiste à accompagner **la transition des ONG traditionnelles vers des modèles durables et auto-financés**. L'accès aux financements reste à ce titre un enjeu crucial, car les petit.es entrepreneurs et entrepreneuses et les OSC locales sont souvent exclues des circuits traditionnels de financement de la part des bailleurs.

L'inclusion des populations vulnérables, telles que les femmes, les personnes en situation de handicap et les populations rurales les plus pauvres, reste aussi un défi majeur, car ces groupes sont trop souvent marginalisés dans l'accès aux services financiers et aux opportunités économiques. En effet le microcrédit et les offres de services entrepreneuriaux tendent à se focaliser sur des publics présentant le plus de probabilité de réussite économique. Les populations les plus exclues et défavorisées restent parfois à la marge de cet écosystème.

Enfin, **la coordination et les partenariats** entre les acteurs publics, privés et les OSC doivent être renforcés et financés pour maximiser l'impact des initiatives locales sur le long terme.

Les contraintes internes incluent un manque de compétences en gestion, marketing et accès aux marchés, ainsi qu'une dépendance aux financeurs, qui peut entraîner une dérive vers des logiques purement commerciales au détriment de la mission sociale. Une faible coordination entre les OSC et les entrepreneurs sociaux limite également leur capacité à se structurer en réseaux solides.

Les contraintes externes sont tout aussi pressantes. L'environnement économique instable, marqué par la crise post-COVID-19, et le surendettement des ménages rendent difficile la pérennisation des initiatives locales. Une réglementation complexe limite l'accès aux financements publics pour les petites structures, tandis que la concurrence accrue des grandes institutions de microfinance marginalise les petits acteurs et petites actrices.

3. Perspectives et initiatives pour mieux protéger, promouvoir et renforcer les OSC et l'entrepreneuriat social

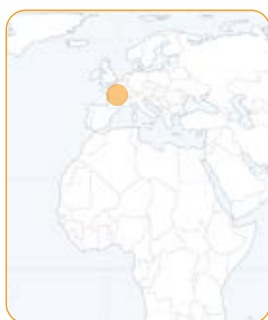
Pour renforcer les OSC et l'entrepreneuriat social au Cambodge, plusieurs initiatives peuvent être mises en œuvre. Il est essentiel de renforcer les capacités des OSC à travers des programmes de formation en gestion, marketing et compétences entrepreneuriales, adaptés aux contextes locaux. Un **accompagnement technique**, incluant du mentorat, l'accès aux réseaux et le soutien à l'innovation, est également crucial.

L'amélioration de **l'accès aux financements** passe par le développement de produits financiers inclusifs, tels que des microcrédits, des services d'épargne et des assurances adaptés aux besoins des populations vulnérables. La **création de fonds dédiés** pour soutenir les petites OSC et les entrepreneurs sociaux est une autre piste à explorer.

La promotion de l'**inclusion sociale** doit cibler les populations marginalisées, comme les femmes, les personnes en situation de handicap et vivant en milieu rural, dans les programmes de microfinance. Sensibiliser les institutions financières à l'importance de l'inclusion et de la responsabilité sociale est également nécessaire.

Enfin, le développement de **partenariats durables entre les ONG, les institutions publiques et les acteurs privés est essentiel pour maximiser l'impact des initiatives locales**. La création d'espaces d'innovation et d'expérimentation favorisera l'émergence de projets sociaux et économiques.

Le soutien aux initiatives existantes est une autre priorité. Les institutions françaises (MEAE/AFD) devraient continuer de **financer des programmes de microfinance inclusifs**, comme ceux de Chamroeun ou AMRET, et **appuyer les espaces d'innovation**, tels qu'Impact Hub Phnom Penh, pour renforcer les capacités locales. **La création d'un fonds dédié aux petites OSC et aux entrepreneurs sociaux**, en priorisant les projets inclusifs ciblant les femmes, les personnes handicapées et les populations rurales, serait aussi une initiative pertinente. Enfin, **promouvoir des partenariats publics, privés, associatifs (PPPA)** en facilitant les collaborations entre les ONG, les institutions publiques et les acteurs privés, et en organisant des **forums de dialogue pour partager les bonnes pratiques et coordonner les actions**.



3.4 - ANALYSE DU SOUS-SYSTÈME : ASSOCIATIONS DE DÉFENSE DES DROITS HUMAINS ET DE LA DÉMOCRATIE EN FRANCE

1. Description, hypothèse initiale, et contexte du sous-système des OSC

Les organisations de la société civile (OSC) en France jouent un rôle central dans la promotion de la démocratie, la défense des droits humains et la participation citoyenne dans la société française. Cependant, comme ailleurs sur la planète, elles font face à un contexte de criminalisation croissante de la contestation, et à une restriction des espaces de participation, notamment au niveau local.

L'hypothèse initiale est que les associations locales en France présentent des caractéristiques proches des OSC locales et nationales issues des pays à revenus intermédiaires et faibles, notamment dans le champ des droits humains et de la démocratie. Ce sont des associations de petite taille principalement appuyées par des bénévoles et des militant.es. Elles ont notamment besoin d'un appui technique, stratégique et structurel (organisationnel, institutionnel, plaidoyer, juridique, etc.) car leur objectif n'est pas nécessairement de se professionnaliser ou de « grossir » en termes de budget. Ce secteur associatif français considère que **les coalitions d'OSC sont plus efficaces que les actions individuelles pour renforcer collectivement le secteur**.

Dans ce contexte, en matière de renforcement et de soutien aux acteur-ices locaux, plusieurs initiatives sont nées. Parmi celles-ci citons : [Vox Public](#) créée en 2016 pour appuyer le plaidoyer des OSC locales françaises actives dans le champ des droits humains, la [Coopérative Fréquence Commune](#) créée en 2020 qui soutient des listes citoyennes aux élections locales, ou encore [Tran-siscope](#) qui cartographie les initiatives locales de transition écologique.

En France, le secteur associatif est principalement composé de petites et moyennes structures, reposant sur des bénévoles et des militants et militantes. Ces organisations sont à l'origine de nombreuses initiatives pour renouveler les pratiques démocratiques, notamment au niveau local. Cependant, ces OSC sont confrontées à une criminalisation croissante des mouvements sociaux et des associations militantes (certaines sont accusées « d'éco-terrorisme » par des responsables politiques et par les institutions elles-mêmes), des pressions préfectorales, et des blocages administratifs qui limitent les initiatives alternatives. Un désenchantement citoyen envers les institutions politiques persiste, malgré l'engagement local. À l'international, les OSC font face à des attaques similaires (ex. : villes sanctuaires aux États-Unis), **nécessitant un renforcement des capacités de plaidoyer et de mobilisation citoyenne**.

Les OSC françaises mobilisées en faveur des droits humains, sociaux, économiques et culturels, et en faveur de nouvelles pratiques démocratiques opèrent dans un écosystème complexe, marqué par des acteurs variés : associations locales, groupements citoyens, réseaux internationaux, municipalités engagées. Les modèles de financement sont diversifiés : subventions publiques (de plus en plus contraintes), philanthropie privée (limitée par le rapport au politique), crowdfunding et financement militant. Cependant, des dynamiques de pouvoir inégales persistent, les grandes OSC dominant souvent l'accès aux ressources, comme c'est le cas d'ailleurs dans le secteur humanitaire à l'international où les 9 plus grosses ONG (budget & ressources humaines) captent plus de la moitié des financements privés¹⁰.

2. Analyse des défis et des besoins des OSC du sous-système

Les OSC françaises de défense des droits humains, de la démocratie, et de la cause écologique font face à quatre enjeux majeurs :

Le contexte répressif, marqué par la criminalisation des mouvements sociaux et les pressions administratives sur les municipalités, est renforcé par un contexte européen où les approches illibérales s'étendent et se renforcent.

Les financements et l'autonomie des OSC sont également menacés par leur dépendance aux bailleurs publics imposant leurs priorités et par le manque de ressources accessibles pour les petites OSC, notamment informelles.

Le renforcement des capacités est un autre défi, avec deux besoins prioritaires : l'accompagnement juridique et la formation au plaidoyer confirmés par plusieurs activités récentes en présentiel au sein du secteur.

Enfin, **la légitimité et la durabilité des initiatives citoyennes locales sont fragilisées** par la non prise en compte des conclusions et des recommandations des dernières consultations citoyennes par les gouvernements successifs, ainsi que par l'instabilité politique actuelle en France, nécessitant des structures pérennes.

3. Perspectives et initiatives pour mieux protéger, promouvoir et renforcer les OSC locales de défense des droits humains et pour la démocratie

Créer ou renforcer des réseaux de soutien, comme des réseaux francophones et européens pour partager les bonnes pratiques et mutualiser les ressources (par exemple le réseau européen de fondations pour le changement social et les droits humains [Ariadne](#)), ainsi que des plateformes locales pour cartographier les acteur-ices et leurs besoins (sur le modèle de [Mycélium](#) en Belgique ou de [Transcscope](#) en France).

Renforcer les capacités des OSC sur les questions de plaidoyer sur la base de bonnes pratiques comme celle de Vox Public dont le renforcement des capacités de ses membres et de ses partenaires se fait toujours à travers la pratique du plaidoyer et des initiatives concrètes (campagnes, actions ciblées, etc.). Les acteurs locaux ici et là-bas demandent aussi des mécanismes spécifiques pour accompagner les OSC dans le cadre de procédures juridiques à leur rencontre, à travers des formations au plaidoyer adaptées aux contextes locaux, et un accompagnement juridique pour naviguer dans les cadres légaux et se défendre légalement quand nécessaire.

Innover dans le financement en créant des fonds dédiés pour les petites OSC notamment dans le champ des droits humains, avec des critères souples, et des financements pluriannuels (3 à 5 ans minimum) pour assurer la pérennité des initiatives soutenues.

Protéger les espaces de participation en soutenant les municipalités engagées pour résister aux pressions de l'État et en menant des campagnes de sensibilisation sur les droits des OSC, et pour dénoncer les attaques institutionnelles.

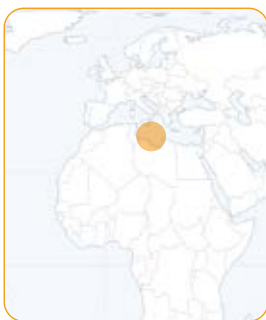
Coordination SUD pourrait proposer des initiatives de **mise en contact des OSC engagées sur les droits humains et la démocratie en organisant des activités d'échange de bonnes pratiques**

10. Coordination SUD (2022), [Nouvelle étude Argent & ASI : Les modèles socio-économiques des ASI françaises \(2016-2020\)](#), ONGLAB, France, 2022.

et d'apprentissage entre pairs de différents continents dans un contexte francophone (en collaboration avec la Plateforme des Droits Humains (PDH)).

Soutenir des initiatives collectives en finançant des coalitions internationales d'OSC pour défendre la démocratie et **en appuyant les réseaux locaux engagés dans une approche « trans-locale »** comme par exemple l'initiative récente entre Bioforce et RESACOOOP.

Contribuer à la **création d'un centre de ressources** international (ou un 'hub') reliant des bases de données open source avec listes de contacts de soutiens et guides méthodologiques en différentes langues, ainsi que des offres bénévoles de **permanences et soutiens juridiques** pour aider les OSC à se défendre quand elles sont attaquées par les institutions ou les pouvoirs politiques.



3.5 - ANALYSE DU SOUS-SYSTÈME DES OSC EN MÉDITERRANÉE SUD : SOCIÉTÉ CIVILE EN DANGER

1. Description, hypothèse initiale, et contexte du sous-système des OSC dans la région MENA

La région méditerranéenne sud, marquée par des mouvements d'émancipation et des répressions successives depuis le Printemps arabe, voit son espace civique se rétrécir sous l'effet de régimes autoritaires. **L'hypothèse centrale est que les organisations de la société civile (OSC) jouent un rôle crucial pour préserver les droits humains, les libertés fondamentales, et accompagner les transitions démocratiques relancées après 2011, mais leur action est entravée par des contraintes légales, politiques et financières.** Plusieurs acteurs régionaux (le Réseau et la Fondation [EuroMed Droits](#), le projet régional Majalat, le [réseau arabe des ONG pour le Développement ANND](#), et le [Réseau Euromed France](#)) pourraient, par un appui stratégique de long terme et à travers de meilleures synergies, renforcer les capacités des OSC de la région.

La région, qui s'étend du Maroc à la Turquie (appelée aussi MENA - Moyen-Orient et Afrique du Nord), est confrontée à une escalade de la répression contre les OSC et les défenseur·es des droits humains. **Les lois liberticides, adoptées sous prétexte de lutte contre le terrorisme ou contre la cybercriminalité, restreignent les libertés d'association, d'expression et de réunion.** [Selon Reporters Sans Frontières](#), dans la grande majorité des pays, l'indicateur politique de la liberté de la presse est en chute libre (rapport 2024). La région MENA reste en outre la plus dangereuse au monde pour les journalistes, avec une situation qualifiée de «très mauvaise» dans plus de la moitié des pays. Le projet Majalat a réalisé en 2024 [une étude comparative unique](#)¹¹ du contexte légal et juridique contribuant à réduire les libertés d'expression et d'association dans chacun des pays de la région.

Contre les OSC, les régimes autoritaires utilisent des mécanismes de contrôle variés, tels que des législations floues (notions de «terrorisme», «d'atteinte à l'intérêt national» ou de «fausses informations» mal définies), des sanctions disproportionnées (emprisonnements, amendes, dissolutions arbitraires d'associations) **et une surveillance accrue** (accès aux données privées sans contrôle judiciaire). Ces pratiques sapent les efforts de transparence et de dialogue dans la société, et ciblent particulièrement les défenseur·es des droits humains et les médias indépendants, réduisant drastiquement l'espace civique.

Les OSC de la région méditerranéenne sud dont les leaders ont des compétences universitaires, techniques, numériques, et politiques particulièrement élevées et qui sont bien connectées entre elles, **sont paradoxalement confrontées à un enclavement territorial** qui limite leur mobilité et leur capacité à agir et à échanger collectivement. Elles jouent un rôle clé dans la démocratisation, la lutte contre les inégalités et la promotion des droits humains dans toute la sous-région. **Leur survie est menacée par un environnement de plus en plus hostile et un isolement croissant.**

2. Analyse des défis et des besoins des OSC du sous-système

Les OSC font face à cinq enjeux majeurs :

La reconstruction du lien social et de la confiance dans la région est un défi crucial, car il s'agit de recréer un sentiment d'appartenance collective et de destin partagé au sein de sociétés frag-

11. EuroMed Rights (2025), [Freedom of expression and association in the south-eastern Mediterranean – Overview authoritarian mechanisms and perspectives for civil society in the region](#), Denmark, 2025.



© Natalya Kosarevich Shutterstock

mentées, dans des pays parfois en conflit avec leurs voisins, ou avec des populations de certaines régions intérieures, tout en luttant contre les replis identitaires et la radicalisation religieuse.

La protection des militants et militantes est également essentielle, car les défenseurs et défenseuses des droits humains sont menacés, surveillés et emprisonnés. **Un accompagnement juridique, de protection et de mise en sécurité** de plus grande ampleur est urgent et indispensable.

La politique des visas constitue un autre défi, car les restrictions administratives imposées par les pays de la région, et par l'Union Européenne limitent les rencontres physiques et excluent les jeunes défavorisé·es des espaces de dialogue au niveau régional. **La réduction des espaces de dialogue même au niveau national est également préoccupante**, car la lutte contre la radicalisation idéologique et le totalitarisme croissant en œuvre dans la sous-région nécessitent des espaces ouverts et sécurisés pour inclure les jeunes dans des dialogues et des processus décisionnels concernant leur futur.

Les OSC de la région font aussi face au défi de **s'adapter aux attentes des nouvelles générations** qui ne passent pas nécessairement par la création ou la pérennisation d'OSC classiques. Les approches des jeunes générations consistent plus à **s'organiser à travers les réseaux sociaux** et à mobiliser la population via des protestations de masse. **Au cours de la rédaction de cette étude, des mouvements de protestation de jeunes** (auto-identifiés comme la « Génération Z ») se manifestent au Népal, au Maroc, à Madagascar, au Sri Lanka, au Bangladesh, en Indonésie et aux Philippines.

Enfin, la baisse des financements est un enjeu majeur, car les fonds alloués aux OSC dans la région ont diminué, avec une préférence pour des thématiques politiquement plus « neutres » ou plus consensuelles (adaptation climatique, activités économiques pour les jeunes, assistance technique, santé, éducation formelle, etc.). Les financements dans leur majorité ne couvrent plus les coûts de structures des OSC, d'engagement politique (plaidoyer), du renforcement de capacités des OSC sur le long terme, des échanges et de l'apprentissage (approches collectives). Les fonds nationaux et de plus en plus souvent les fonds internationaux couvrent principalement, voire exclusivement les coûts directs liés aux activités des projets. **Cette réalité menace la survie**

des associations et leurs capacités de transformation et d'adaptation, notamment leur capacité à être plus résilientes dans un contexte politique et institutionnel hostile.

En conclusion, les OSC de la région subissent ainsi des contraintes structurelles, tant internes qu'externes. Les contraintes externes incluent des lois répressives, des restrictions de mobilité et une réduction des financements. Les contraintes internes, quant à elles, incluent un **manque de moyens et de capacités pour se défendre, assurer leur pérennité, s'adapter, et se réinventer.**

3. Perspectives et initiatives pour mieux protéger, promouvoir et renforcer les OSC de la région MENA

Pour soutenir les OSC de la région, il est essentiel de **renforcer leurs capacités en distinguant les besoins politiques (protection, mobilité, dialogue, plaidoyer) des besoins techniques (communication, sécurité juridique, compétences digitales)**. Créer des **espaces de dialogue pour inclure les jeunes et les OSC locales dans les réflexions stratégiques** est également crucial. Enfin, sécuriser les **financements** en garantissant un pourcentage des fonds non fléché pour couvrir les coûts structurels, la protection et le renforcement des OSC.

Considérant l'urgence à agir à l'échelle régionale pour la survie des OSC nationales et locales, considérant la proximité géographique, historique et politique entre les OSC françaises et celles du Sud de la méditerranée, **la France (à travers une initiative conjointe MEAE, AFD, Coordination SUD, Euromed France, etc.) pourrait proposer la création d'un fonds d'urgence démocratique pour défendre les OSC de la région.**

Cette initiative pourrait être complétée au niveau européen (MEAE, UE, Euromed Droits, etc.) par un dispositif de «refuge associatif» dans l'UE pour accueillir les OSC menacées à travers la possibilité d'enregistrer ces associations en survie dans un des pays de l'UE afin de continuer à agir à distance depuis l'UE, **et par le lancement d'une campagne européenne pour l'octroi de «Golden Visas»** pour les défenseur-es des droits humains. Ce type d'initiative a notamment été conduit par des ASI françaises membres de la Plateforme des Droits de l'Homme (PDH).

Enfin, au niveau des projets en cours dans la région et impliquant des OSC françaises, il est important d'organiser de façon systématique des **focus groupes et des activités spécifiques avec les jeunes** de la région pour intégrer leurs attentes et limiter les intermédiations dans le cadre des projets de solidarité internationale.



3.6 - ANALYSE DU SOUS-SYSTÈME DES OSC AU NÉPAL : ACTION DIRIGÉE LOCALEMENT ET RÔLE DES PLATEFORMES NATIONALES D'OSC

1. Description, hypothèse initiale et contexte du sous-système des OSC au Népal

La question des actions dirigées localement, notamment en phase de post-urgence et de réhabilitation, est un enjeu central pour les acteurs et actrices de la solidarité internationale. Après des catastrophes comme les typhons aux Philippines ou le tremblement de terre de 2015 au Népal, la Fondation de France et le Groupe URD ont collaboré avec les plateformes nationales d'ONG pour faciliter une réponse dirigée localement. Il s'agissait aussi d'expérimenter et de montrer aux ASI françaises et à l'AFD que passer par ou travailler avec les plateformes nationales d'ONG constituait une nouvelle approche d'intervention particulièrement vertueuse après une catastrophe naturelle et/ou dans une phase de transition démocratique.

L'enjeu du lien entre les niveaux national et local est important tant pour le Népal que pour les Philippines pour des raisons politiques (modèle fédéral pour le Népal, ou déconcentré pour les Philippines), culturelles (pays multi-ethniques) et géographiques (fort isolement des territoires « archipalisés » par les îles ou par les vallées montagneuses). **Dans ce contexte, les plateformes nationales de ces deux pays ont développé et renforcé au fil du temps une assise locale forte qui se traduit aussi dans leur gouvernance et leur fonctionnement.**

L'expérience népalaise que l'étude a retenue dans ce sous-système montre ainsi que la plateforme nationale a joué un rôle clé dans la mobilisation des compétences locales, le renforcement des capacités, et la coordination entre acteurs et actrices locales et internationales. Près de dix ans après le démarrage de cet accompagnement international, les impacts de cette approche restent visibles, notamment dans la capacité des OSC à s'organiser et à influencer les politiques publiques.

Le tremblement de terre d'avril 2015 a marqué un tournant pour l'engagement des OSC au Népal. La Fondation de France, grâce à une campagne de collecte de fonds auprès du public français (5,6 millions d'euros collectés), a proposé de soutenir en priorité des organisations locales dans plusieurs zones sinistrées, pour la plupart méconnues des acteurs internationaux. Les projets financés ont couvert des domaines variés : construction d'abris, appui à l'économie rurale, renforcement des coopératives et des associations de femmes. **Cependant, l'absence de stratégie territoriale cohérente de la part des différents intervenant.es nationaux et internationaux a révélé la nécessité d'une approche intégrée**, notamment dans la vallée de Thangpal, où la coordination entre OSC (locales et nationales et internationales), autorités locales, ministères, et communautés locales s'est avérée complexe dans un contexte post-crise (suite au tremblement de terre) mais aussi dans une période de transition démocratique entamée en 2007 (en 2015 la nouvelle constitution vient tout juste d'être adoptée).

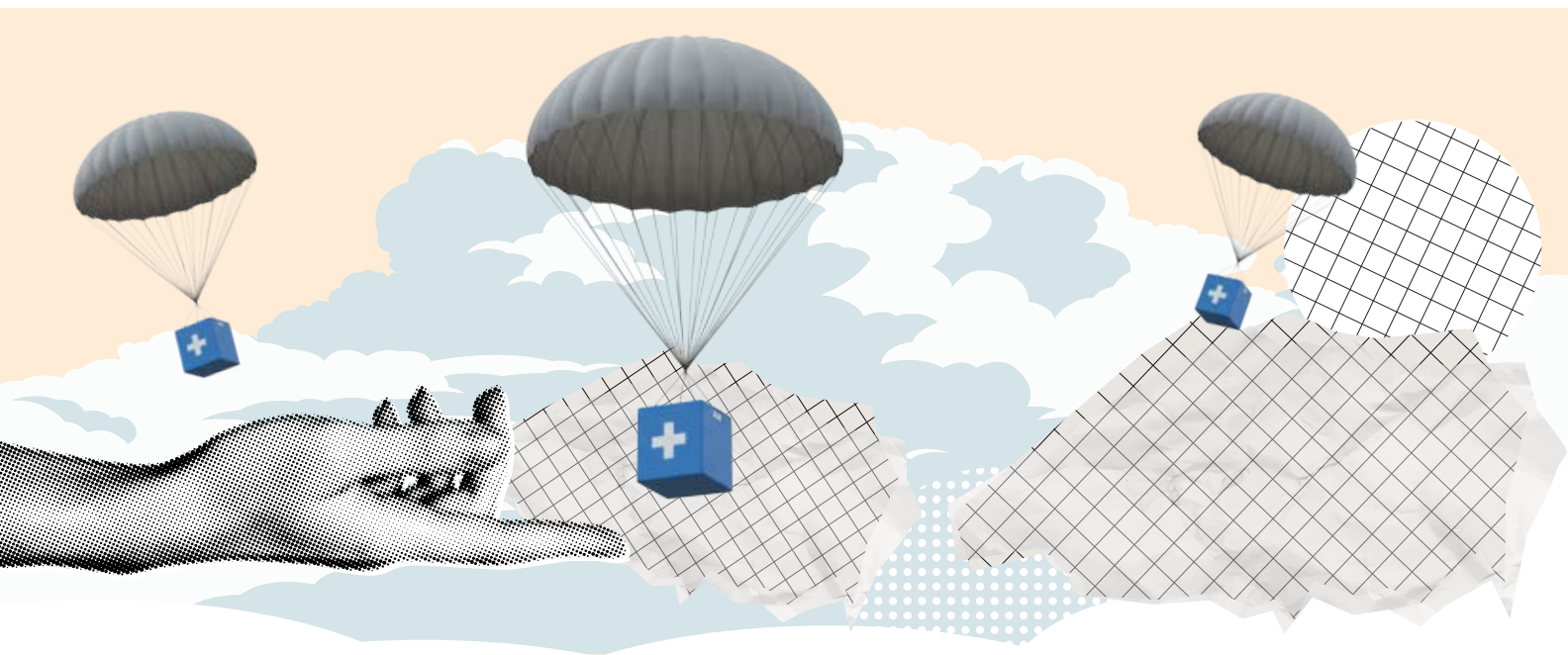
Les leçons tirées de cette expérience soulignent entre autres **l'importance des plateformes nationales d'ONG comme la Fédération des ONG du Népal** (membre de Forus). La légitimité de cette actrice collective a permis de **plaider collectivement pour les droits des OSC locales et nationales et leur inclusion dans les mécanismes de gestion des catastrophes, de renforcer le dialogue avec les autorités locales et nationales, et de promouvoir une loi-cadre pour faciliter l'action des OSC** sur le territoire national. Hélas à ce jour aucune loi spécifique n'a été encore adoptée et la Société Civile fait récemment face à des reculs inquiétants concernant son droit d'initiative notamment. Les partenariats locaux (entre OSC et institutions locales) et internationaux (entre OSC) sont soumis à de nombreux contrôles et conditions qui limitent la flexibilité et l'adaptation aux changements de contextes et de priorités. Cependant, aujourd'hui, la Fédération des ONG du Népal reste une actrice incontournable, tant pour la prévention des risques que pour la promotion des ODD au Népal.

2. Analyse des défis et des besoins des OSC du sous-système

Les plateformes nationales d'OSC, comme la Fédération des ONG du Népal, se distinguent par leur connaissance fine de l'écosystème national et local. Elles sont capables d'identifier les acteurs-clés, les dynamiques sectorielles, et les besoins spécifiques des territoires. **Leur valeur ajoutée réside dans leur capacité à fédérer les ressources et à jouer un rôle d'intermédiaire entre les bailleurs internationaux et les OSC locales**, parfois via des mécanismes de financement en cascade.

La Fédération des ONG du Népal, créée en 1991, représente aujourd'hui 6 700 ONG et couvre l'ensemble du territoire national. Elle a su développer une gouvernance démocratique et inclusive, avec un comité central représentatif des différentes régions et secteurs thématiques. Ses priorités incluent le plaidoyer, le renforcement des capacités, et la réduction des risques en matière de catastrophes naturelles.

Malgré leur rôle central depuis la fin du conflit interne et pendant la transition démocratique, les OSC népalaises font face à plusieurs défis. **Les processus administratifs lourds au niveau national, les exigences de 'due diligence' des bailleurs internationaux limitent l'accès aux financements** pour les petites structures locales. **Les attentes élevées des communautés locales vis-à-vis des OSC** qui font partie au Népal de l'offre de services de base aux populations (santé, éducation, réduction des risques, etc.), peuvent également porter préjudice aux OSC quand les populations considèrent que le niveau ou la qualité de services n'est pas suffisant ou satisfaisant. Les OSC locales et nationales peuvent se retrouver ainsi au cœur de critiques des pouvoirs publics et/ou des populations localement, contribuant à fragiliser la réputation du secteur dans son



ensemble. Enfin, la **bureaucratie locale et les interférences politiques compliquent souvent la mise en œuvre** des initiatives sur le territoire. La réduction des financements menace la pérennité des actions locales.

Les OSC népalaises doivent encore composer avec des contraintes structurelles. Le manque de capacités techniques, notamment en gouvernance numérique, gestion de projet, et plaidoyer est un défi majeur. L'accès limité aux financements internationaux, en raison des procédures complexes et du manque de confiance des bailleurs, freine également leur développement. Enfin, l'environnement politique instable, marqué par la transition démocratique et les tensions locales, rend leur action plus difficile.

Pour y répondre, la Fédération des ONG du Népal mise sur le **renforcement des partenariats** aux niveaux national et local (médias, universités, institutions), la création de **fonds dédiés aux OSC locales**, et un **plaidoyer** actif pour un cadre légal favorable à la société civile.

3. Recommandations pour répondre à ces défis

Pour améliorer l'action dirigée localement, il est essentiel de relocaliser le renforcement des capacités en **priorisant les formations et l'accompagnement des OSC locales**, plutôt que de se concentrer uniquement sur les projets. **Simplifier l'accès aux financements** en adaptant les procédures de 'due diligence' pour les rendre accessibles aux petites structures. Enfin, **encourager les partenariats équitables** entre OSC locales et les autres acteurs locaux (notamment les institutions et autorités locales). Favoriser aussi les échanges entre OSC locales et acteurs internationaux, en misant sur la collaboration de long terme et le partage d'expertise.

Les partenaires de la Fédération des ONG du Népal (Forus, la Fondation de France, l'AFD, le Groupe URD, etc.) pourraient appuyer une **cartographie plus précise des besoins des OSC locales** au Népal pour cibler plus spécifiquement les soutiens futurs.

La création d'un **fonds commun avec d'autres bailleurs**, inspirés du fonds multi-donateurs FA-NAINGA à Madagascar, est une autre initiative possible.

Faciliter l'accès aux ressources en développant des outils pour aider les OSC à **répondre aux exigences administratives** des bailleurs internationaux est également recommandé.

Enfin, continuer de **soutenir et renforcer le plaidoyer** en soutenant les plateformes nationales en général dans leurs démarches d'intermédiation, de propositions, et de dialogue auprès des institutions constitue un pilier stratégique à développer dans le futur, **notamment à travers Forus**.

3.7 - ANALYSE DU SOUS-SYSTÈME DES ORGANISATIONS PAYSANNES EN AFRIQUE DE L'OUEST : LE ROPPA ET LES MOUVEMENTS D'AGRICULTURE FAMILIALE

1. Description et contexte du sous-système des organisations paysannes en Afrique de l'Ouest

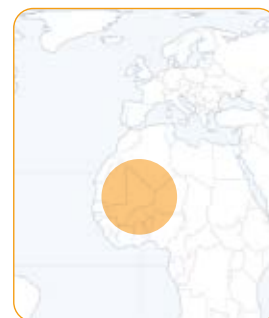
L'hypothèse initiale est que les **mouvements sociaux** se structurent pour défendre les droits et les intérêts, ainsi que pour proposer des solutions à **leurs membres et aux populations qu'ils défendent**. Pour remplir leur mandat et mission les mouvements sociaux basent leur action sur trois piliers essentiels : l'organisation des acteur·ices du local vers l'international, le renforcement des capacités des OSC qu'ils soutiennent du niveau local au niveau régional, et le plaidoyer pour influencer les politiques publiques correspondantes. **Le sous-système Afrique de l'Ouest propose d'analyser cette hypothèse sur la base de l'expérience du mouvement paysan ouest africain représenté par le ROPPA, lequel accorde une importance particulière au renforcement de capacités des organisations paysannes** que ce soit directement (à travers des initiatives ou des programmes portés par le ROPPA), ou en s'assurant que les services de l'Etat dont c'est le mandat jouent leur rôle efficacement. Dans le cas de l'agriculture paysanne, il s'agit notamment des services techniques du ministère de l'agriculture, du ministère de l'éducation (notamment les universités et les écoles techniques spécialisées).

L'Afrique de l'Ouest, région dynamique mais confrontée à des défis majeurs, compte une population de 372 millions d'habitants, avec une croissance démographique annuelle de 2,8 %. Cette croissance s'accompagne d'une pauvreté rurale persistante, touchant entre 40 % et 60 % des ménages agricoles. Dans ce contexte, le [Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs de l'Afrique de l'Ouest \(ROPPA\)](#) joue un rôle central depuis sa création en 1998. Le ROPPA regroupe aujourd'hui 13 organisations paysannes nationales issues de pays comme le Bénin, le Burkina Faso, le Mali, le Sénégal ou encore le Togo, ainsi que des membres associés au Cap-Vert et au Nigeria. Sa mission principale est de **favoriser le développement des exploitations familiales et de l'agriculture paysanne**, tout en influençant les politiques liées à la libéralisation des économies et à la mondialisation des échanges.

Le ROPPA ne fonctionne pas comme une organisation non gouvernementale (ONG) classique, mais plutôt comme un **mouvement social** ancré dans les réalités locales. Il agit en étroite collaboration avec des partenaires variés : des ONG européennes (comme le Collectif Stratégies Alimentaires - CSA en Belgique, ou le CCFD - Terre Solidaire en France), des institutions internationales (l'Union Européenne, le Fonds International de Développement Agricole - FIDA, et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture - FAO), ainsi que des universités et des think tanks. Cette approche **multi-acteurs** permet au ROPPA de renforcer les capacités des producteurs et productrices, tout en influençant les politiques publiques aux niveaux local, national et régional.

Parmi les bonnes pratiques du ROPPA, on peut citer **la mobilisation politique** des organisations paysannes pour défendre la souveraineté alimentaire, notamment face aux Accords de Partenariat Économique (APE) négociés avec l'Union Européenne depuis le début des années 2000. Ces accords, souvent critiqués pour leur impact sur les économies locales, sont perçus comme une menace pour l'agriculture familiale. Le ROPPA s'engage également dans **la capitalisation et la diffusion des savoirs paysans**, comme la lutte contre les nuisibles, ou la gestion des stocks de proximité, afin de renforcer la résilience des communautés rurales.

Un autre aspect innovant du ROPPA est sa participation active (en tant que membre fondateur) au **Programme d'Appui aux Organisations Paysannes Africaines (PAOPA)**, financé principalement par l'UE et le FIDA. Ce programme, doté d'un budget de 110 millions d'euros sur 15 ans, applique le principe de **subsidiarité** : il a soutenu 55 organisations paysannes dans 39 pays du continent africain qui a débouché en 2010 à la création du PAFO (*Pan African Farmers Organisation*) qui est le principal réseau de représentation des organisations professionnelles agricoles (OPA) en Afrique. Cette initiative a permis d'associer des organisations nationales dans la définition de leurs propres stratégies mais aussi de construire du niveau national au niveau régional (en passant par les réseaux sous-régionaux) une stratégie coordonnée pour le continent africain.



Le ROPPA encourage aussi **l'insertion des jeunes** dans l'agriculture familiale, en mettant en place des collèges de jeunes pour défendre leurs intérêts et faciliter leur accès aux ressources et aux formations.

Enfin, les partenariats durables avec des ONG européennes qui soutiennent le ROPPA dans un rôle de **facilitation** : ces organisations ne se substituent pas aux acteurs et actrices locales, mais font le pont entre les réalités des territoires et les partenaires internationaux. Certains de ces partenariats existent depuis près de 30 ans, ce qui témoigne de leur ancrage et de leur efficacité sur le long terme.

2. Analyse des défis et des besoins des organisations paysannes

Malgré ses avancées, le ROPPA et les organisations paysannes de la région font face à des défis majeurs qui limitent leur capacité à agir efficacement. L'un des principaux obstacles est **l'accès limité aux ressources essentielles**, telles que la terre, le financement, la formation et l'accès aux marchés. Cette situation est particulièrement difficile pour les jeunes et les femmes, qui sont souvent exclues des opportunités économiques et des processus décisionnels les concernant.

Un autre défi est **le manque de reconnaissance sociale** des agriculteur-ices dans la région. En Afrique de l'Ouest, les producteurs et productrices ruraux ne bénéficient généralement d'aucune protection sociale, retraite ou assurance santé, ce qui les rend extrêmement vulnérables aux chocs économiques et climatiques. Cette absence de filet de sécurité décourage également les jeunes à s'engager dans l'agriculture, accentuant ainsi **l'exode rural** et le vieillissement de la population agricole.

Les politiques publiques en vigueur sont souvent **inadaptées** aux réalités des zones rurales. Elles sont généralement ponctuelles, peu coordonnées et inefficaces pour répondre aux besoins d'insertion des jeunes ou pour lutter contre l'exode rural. De plus, **les impacts du changement climatique** – sécheresse, inondations, dégradation des sols – réduisent la productivité agricole et augmentent l'insécurité alimentaire, tout en alourdissant les coûts de production pour les petits producteurs et petites productrices.

Sur le plan organisationnel, **les contraintes internes** des organisations paysannes incluent des capacités limitées en ressources humaines, techniques et financières, ainsi qu'une gouvernance parfois fragile. **La transmission des savoirs** entre générations est également un enjeu crucial, car les jeunes, souvent attirés par les opportunités urbaines, peinent à s'intégrer dans les exploitations familiales. Enfin, **la relève générationnelle** est menacée par l'absence de statut social ou juridique pour les jeunes agriculteur-ices, ce qui limite leur accès aux financements et aux terres.

Les contraintes externes sont tout aussi pressantes. **L'environnement politique** devient de plus en plus restrictif pour la société civile dans toute la région, avec des gouvernements qui cherchent à limiter l'influence des organisations paysannes et des mouvements sociaux.

La dépendance aux bailleurs de fonds est un autre défi même si le ROPPA en tant que réseau régional a bénéficié de soutiens institutionnels durables. Enfin, **les barrières commerciales** et **la concurrence déloyale** des produits importés, ainsi que **la volatilité des prix** sur les marchés, limitent l'accès des producteurs locaux à des revenus stables.

3. Recommandations pour répondre à ces défis et promouvoir les bonnes pratiques du ROPPA

Pour surmonter ces défis, plusieurs initiatives clés sont mises en avant, inspirées des bonnes pratiques du ROPPA et adaptées aux réalités locales.

Promouvoir l'agroécologie est l'une des priorités. **Le Programme Agroécologie (PAE)** de la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), soutenu par le ROPPA, a déjà permis de former 72 000 producteurs et productrices à des techniques durables, tout en produisant 40 000 tonnes de compost. Ce programme montre comment l'agroécologie peut concilier

sécurité alimentaire, respect de l'environnement et viabilité économique. En valorisant les savoirs paysans et en renforçant les innovations techniques, le ROPPA prouve que l'agriculture familiale peut être à la fois productive et résiliente face aux changements climatiques.

Faciliter l'accès au financement climatique est une autre piste essentielle. Le ROPPA participe activement à des ateliers régionaux, comme le séminaire pour **l'Agriculture Familiale pour l'Action Climatique (FFCA)** qui s'est tenu en Tanzanie en mai 2025. Ces rencontres visent à aider les organisations paysannes à accéder aux financements climatiques et à influencer leur conception, en plaidant pour des **guichets de financement direct et une gouvernance inclusive**. L'objectif est de permettre aux producteur-ices de s'adapter aux effets du changement climatique, tout en renforçant leur capacité à négocier avec les institutions internationales.

Soutenir l'insertion des jeunes dans l'agriculture familiale est un enjeu crucial pour assurer la relève générationnelle. **Le ROPPA propose la création de fonds régionaux** dédiés à l'agriculture et à la formation qualifiante des jeunes agriculteurs. Ces fonds pourraient faciliter l'accès au foncier, au crédit (via des crédits préférentiels ou des fonds de garantie), et aux marchés, tout en offrant des formations adaptées aux réalités locales. **L'objectif est de rendre l'agriculture attractive pour les jeunes**, en leur offrant des perspectives économiques stables et une reconnaissance sociale.

Capitaliser et diffuser les bonnes pratiques est également une priorité. Le ROPPA pourrait, avec l'appui de partenaires européens et internationaux, organiser **des espaces de dialogue multi-acteurs** pour partager les expériences réussies, comme **les Universités Paysannes** ou les initiatives de stockage de proximité. Ces plateformes permettraient de renforcer les capacités des organisations paysannes, tout en plaidant pour une meilleure intégration de leurs besoins dans les politiques agricoles et climatiques, tant au niveau régional (CEDEAO) qu'international (Union Européenne).

Enfin, **mettre en place des outils de suivi-évaluation innovants et adaptés aux contextes et compétences des acteurs locaux** est essentiel pour mesurer l'impact des actions mises en œuvre et ajuster les stratégies futures. Ces outils permettraient de documenter les progrès réalisés, d'identifier les lacunes et de renforcer la crédibilité des organisations paysannes auprès des bailleurs de fonds et des décideurs et décideuses politiques.

3.8 - BENCHMARK : LE FONDS NORVÉGIEN POUR LES DROITS HUMAINS (NHRF) - ACCOMPAGNER LES OSC LOCALES ET NATIONALES AU PLUS PRÈS DE LEURS TERRITOIRES ET RÉALITÉS

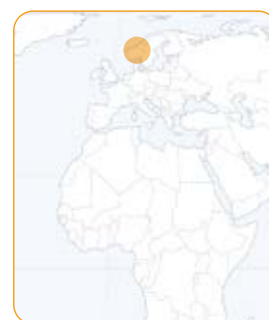
L'hypothèse initiale est que les OSC locales et nationales, pour être durables et efficaces, ont besoin de financements flexibles et à long terme, ainsi que d'un renforcement de leurs capacités en matière de gestion, de plaidoyer et de sécurité **au plus près de leurs territoires d'intervention**. De plus, **les partenariats stratégiques** avec d'autres OSC, institutions ou bailleurs de fonds renforcent leur légitimité et leur sécurité, tout en amplifiant leur impact.

Le [Norwegian Human Rights Fund \(NHRF\)](#) a expérimenté et développé depuis plusieurs décennies des approches innovantes en appui aux acteur-ices locaux sur le terrain.

1- Audits dans les territoires avec les OSC et communautés locales MÉTHODOLOGIE ET ACTEURS CLÉS

Le NHRF accompagne ses partenaires locaux principalement à travers les approches suivantes : **Un réseau de consultances locales** : Le NHRF emploie des consultances expérimentées dans chacun de ses pays prioritaires (Colombie, Mexique, Inde, Indonésie, Pakistan, Sri Lanka, Thaïlande). Ces consultances sont des militant.es des droits humains avec une expertise avérée dans le travail avec les organisations de base. Leurs missions principales incluent :

- ▶ Le renforcement des capacités des organisations bénéficiaires (formation, gestion de projet, sécurité, plaidoyer).



- Le suivi et l'évaluation des projets financés, avec des visites régulières dans les territoires de travail pour vérifier l'avancement et l'impact des actions.
- Le conseil stratégique au secrétariat du NHRF pour l'analyse des demandes de financement et l'adaptation des programmes aux réalités locales.

Une approche participative : Les audits ne se limitent pas à une vérification administrative. Ils intègrent des échanges réguliers avec les partenaires pour identifier leurs besoins en matière de renforcement des capacités, de sécurité ou de plaidoyer. Le NHRF encourage également la participation des communautés locales à des initiatives de monitoring et d'évaluation (MEL) pour améliorer la transparence et l'efficacité des projets.

Collaboration avec des réseaux internationaux : Le NHRF s'appuie sur des partenariats avec d'autres organisations de droits humains et des donateur·ices partageant les mêmes valeurs pour croiser les informations, valider la crédibilité des projets soutenus, et partager le *reporting* pour limiter et standardiser les informations demandées aux OSC locales et nationales.

OUTILS ET PROCESSUS

Visites : Les consultances locales effectuent des visites *in situ* pour évaluer l'impact des projets, la gestion des fonds, et la sécurité des défenseurs et défenseuses des droits humains.

Retour d'expérience et rapports réguliers : Les partenaires partagent de façon régulière des informations narratives et financières, qui sont analysées par les consultances locales et le secrétariat.

Systèmes de sauvegarde : Le NHRF a mis en place des politiques exigeantes et adaptées pour prévenir le harcèlement, la discrimination et les abus, avec des mécanismes de signalement accessibles à toutes les parties prenantes recevant un soutien.

OBJECTIFS DES AUDITS LOCAUX

Identifier les besoins supplémentaires des organisations et personnes soutenues (sécurité, formation, mise en réseau).

Adapter les stratégies de soutien en fonction des retours et des évolutions contextuelles (crises politiques, conflits, etc.).

Assurer la transparence et la redevabilité dans l'utilisation des fonds.

2- Gouvernance du 'Norwegian Human Rights Fund'

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Conseil d'administration : Le NHRF est dirigé par un conseil d'administration composé de représentant·es d'organisations norvégiennes clés, notamment Amnesty International Norvège, le Centre norvégien des droits humains, l'Alliance Atlas, le Conseil de l'Église de Norvège sur les relations œcuméniques et internationales, et la Confédération norvégienne des syndicats. Ces membres apportent une expertise stratégique, professionnelle et financière, et veillent à l'alignement des actions du NHRF avec les standards internationaux des droits humains.

Secrétariat : Basé à Oslo, le secrétariat compte une équipe réduite mais spécialisée (12 personnes), complétée par un bureau local en Colombie et des consultances à temps partiel dans les pays prioritaires. Cette structure permet une gestion centralisée des fonds et des programmes, tout en maintenant une présence locale forte.

PRISES DE DÉCISION ET REDEVABILITÉ

Processus participatif : Les décisions stratégiques (sélection des projets, allocation des fonds, orientations thématiques) sont prises en concertation avec les partenaires locaux, les consultances locales, et les partenaires internationaux. Le NHRF met l'accent sur l'inclusion des voix des défenseur·es des droits humains et des communautés marginalisées dans ses processus décisionnels.

Transparence financière : Le NHRF publie annuellement des rapports détaillés sur ses finances, ses activités et l'impact de ses programmes. Ces rapports sont accessibles au public et soumis à des audits externes pour garantir leur fiabilité.



Initiative « *Breathing Space City* » à Oslo (Ville d'espace de respiration)

L'une des innovations récentes les plus marquantes du NHRF est le programme « Breathing Space City », lancé en 2023 à Oslo en collaboration avec Amnesty International Norvège, la Maison des droits de l'homme, le Comité Helsinki norvégien et la Fondation Rafto. Ce programme offre aux défenseur-es des droits humains en situation de stress ou de danger un espace de répit, de réflexion et de régénération dans un environnement sécurisé.

Les participant.es bénéficient d'un séjour de plusieurs mois à Oslo, durant lequel ils peuvent :

- Participer à des activités culturelles et éducatives (visites de musées, rencontres avec des acteurs et actrices de la société civile norvégienne, universités, etc.).
- Élargir leur réseau professionnel grâce à des rencontres avec des représentant.es de la société civile, des syndicats, des académiciens et des institutions publiques.
- Accéder à des espaces de détente (yoga, bibliothèques, activités en plein air) pour se ressourcer physiquement et mentalement.
- Réfléchir à de nouvelles stratégies pour leur travail de défense des droits humains dans leur pays d'origine.

Ce programme vise non seulement à offrir un répit aux défenseur-es, mais aussi à renforcer leur résilience et leur capacité à poursuivre leur mission une fois de retour dans leur pays.

Mécanismes de signalement : Un système de signalement des fraudes ou abus est en place, permettant à toute partie prenante (bénéficiaires, partenaires, public) de rapporter des irrégularités.

VALEURS ET PRINCIPES DIRECTEURS

Courage et flexibilité : Le NHRF se positionne comme un donateur courageux, prêt à soutenir des organisations et des causes parfois négligées par d'autres bailleurs de fonds, notamment dans des contextes politiques ou sécuritaires complexes.

Solidarité : L'accent est mis sur la solidarité avec les défenseur-es des droits humains et les mouvements sociaux, avec une approche centrée sur leurs besoins et leurs réalités.

Innovation : Le NHRF explore en permanence de nouvelles méthodes pour renforcer l'impact de ses actions, comme le programme « *Breathing Space City* » ou des partenariats avec des médias pour lutter contre la désinformation.

3- Combinaison d'approches diversifiées et complémentaires

Le NHRF utilise une variété d'approches pour soutenir les acteurs locaux, parmi lesquelles :

- ▶ **La mobilisation locale** : soutien aux initiatives communautaires et aux mouvements sociaux.
- ▶ **La documentation et le monitoring** : outils pour recueillir et analyser les violations des droits humains.
- ▶ **L'empowerment juridique** : formation et accompagnement pour l'accès à la justice et la défense des droits.
- ▶ **Le développement du leadership** : programmes visant à renforcer les compétences managériales et stratégiques des défenseur-es.
- ▶ **Le réseautage** : création de liens entre organisations locales, régionales et internationales pour une meilleure coordination et un partage des bonnes pratiques.



**ANALYSES
TRANSVERSALES,
BESOINS, PISTES,
RECOMMANDATIONS,
ET BONNES PRATIQUES**

BESOIN 1

Développement des capacités et pratiques d'apprentissages

Développement de compétences spécifiques et ciblées : d'un côté, les OSC locales et nationales affirment manquer de capacités, notamment en matière de gestion, de plaidoyer, de collecte de fonds et de nouvelles technologies. De l'autre, elles ont démontré avoir développé des compétences spécifiques (par exemple en matière d'intervention d'urgence ou de conservation de la nature) que les ONG formelles et de plus grande taille n'arrivent pas toujours à mobiliser. Il est donc aussi nécessaire de mieux documenter, décrire et soutenir les capacités des OSC locales, et des organisations communautaires de bases.

Pourquoi renforcer les capacités ? : pour se professionnaliser (souvent une attente des organisations internationales) ? pour être plus influent.e vis-à-vis des décideurs et décideuses et des institutions publiques ? Pour mieux engager les populations et les acteurs et actrices locales et nationales dans des processus de changement ? Pour renforcer sa légitimité en tant que OSC locale et nationale ? Pour juste survivre (en attendant des temps meilleurs) ? Pour apprendre ensemble de nos propres expériences, réussites et échecs ? Probablement un peu de tout cela et dans chaque contexte particulier pour des raisons précises et spécifiques qu'il faut pouvoir identifier et formuler clairement.

Verbatim : *il faut aussi s'assurer que le renforcement de capacités ne devienne pas (malgré les bonnes intentions) une voie de reproduction de mauvaises approches ('replicating bad patterns')*

Principe d'accompagnement dans l'action : Il est peu recommandé de renforcer une organisation sans la soutenir aussi dans ses actions et dans son mandat propre. Il convient ainsi de privilégier le mixage de soutiens financiers et de renforcements de capacités techniques et organisationnelles.

Verbatim : *"C'est en faisant que l'on apprend ('Learning by doing'). C'est dans la pratique que l'on se renforce."*

Construire des réponses sur mesures : les différentes modalités d'accompagnement des OSC doivent être mises en place en fonction des contextes et des OSC concernées. Ces modalités d'accompagnement des OSC sont nombreuses et peuvent prendre plusieurs formes (liste non exhaustive) :

- ▶ **Une assistance technique** : elle peut être mise à disposition pour un accompagnement de court, moyen ou long terme, et devrait idéalement être choisie par l'OSC concernée.
- ▶ Les apports de **personnes ou organisations tierces** (externes).
- ▶ **Un renforcement par les pairs** : l'appui peut être fourni par une OSC locale du même pays ou d'un pays tiers dans une logique partenariale. Cela peut avoir un double bénéfice et renforcer la logique de solidarité entre les OSC (et non de concurrence).
- ▶ **De l'apprentissage collectif** : en apprenant collectivement, via la capitalisation d'expériences collectives, ou des échanges de pratiques. Cette pratique s'apparente davantage à du « renforcement mutuel » qu'à du « renforcement des capacités » stricto sensu. Cette logique peut d'ailleurs aussi s'appliquer aux relations partenariales "ASI françaises/OSC locales et nationales" qui deviennent alors plus horizontales.

Il est souhaitable de combiner ces différentes modalités entre elles dans des approches sur mesure et ainsi décupler les effets de l'action de renforcement.

L'apprentissage est encore trop souvent vertical : les modèles traditionnels de renforcement des capacités sont souvent imposés ou préconisés par les donateurs et donatrices et les ONG internationales notamment dans le cadre de la redevabilité financière et/ou sur la base de modèles visant la professionnalisation des OSC et des sociétés civiles. Ces approches limitent souvent la créativité, les expérimentations, et l'adaptation aux écosystèmes locaux des sociétés civiles et/ou institutionnels.

Formats et approches inadaptées : les programmes existants ne répondent pas suffisamment aux besoins réels des OSC locales et négligent souvent les associations et organisations informelles dirigées par des jeunes, des femmes ou des organisations rurales et autochtones.

Verbatim : *"Il est primordial d'associer les donateurs à ses conversations dans un objectif de 'Donors Education'..."*

RECO 1.1 : Animer et prendre part à un processus inter-institutionnel avec le MEAE, l'AFD, Expertise France, la Fondation France, le Groupe URD et le F3E visant à identifier des synergies, et à faire émerger une théorie du changement partagée entre l'ensemble de ces organisations concernant le renforcement de capacités des OSC locales et nationales. Cette initiative répond à une demande récente des parties prenantes (focus groupe du 25 septembre 2025).

Qui anime ou prend l'initiative ?

Coordination SUD par sa fonction Appui & renforcement (idéalement en tandem avec un.e représentant.e d'une institution pour s'assurer de l'implication des parties prenantes institutionnelles)

Qui participe ?

Les parties prenantes mentionnées (notamment les personnes ayant participé au Focus Groupe de l'étude le 25/09/25). Le lien avec CA de Coordination SUD est important pour cette initiative (référence CA de la fonction Appui & renforcement).

Par où commencer ?

Organiser un atelier de travail autour de l'émergence d'une vision et d'une théorie du changement partagées, puis animer un processus léger de suivi de l'initiative avec des points d'étapes tous les 6 mois.

RECO 1.2 : État des lieux ('benchmark'), capitalisation, et diffusion de bonnes pratiques

Réaliser un état des lieux de bonnes pratiques existantes au niveau international et une capitalisation ciblée de l'une ou plusieurs d'entre elles.

Qui anime ou prend l'initiative ?

Coordination SUD / FRIO

Alternativement ou en complément mener ce travail en lien avec le projet RINGO

Qui participe ?

Coordination SUD, Forus, F3E (avec un rôle spécifique sur la méthodologie de capitalisation), Groupe URD, Projet RINGO, etc.

Par où commencer ?

Commencer par identifier ce qui existe à travers un atelier spécifique permettant aussi de cadrer la bonne échelle pour un éventuel futur *benchmark*.

RECO 1.3 : Engager ou soutenir des initiatives ciblées concernant les thèmes prioritaires identifiés par l'étude : le leadership, le numérique, le plaidoyer, l'accès aux ressources.

Qui anime ou prend l'initiative ?

Coordination SUD fonction Appui et renforcement

Qui participe ?

Forus, ASI membres et non-membres de Coordination SUD, OSC locales et nationales, partenaires européens francophones, etc.

Par où commencer ?

Dans le contexte d'une conversation informelle et récente avec l'AFD, engager une discussion interne à Coordination SUD sur l'opportunité et les éventuelles modalités pour ouvrir les Clubs Métiers à un public plus élargi (au-delà des membres de Coordination SUD).

À travers ses missions actuelles, le FRIO aborde régulièrement des thématiques spécifiques qui recouvrent les problématiques prioritaires de l'étude. Certaines activités (comme les webinaires) sont déjà ouvertes à tout public. Volonté d'être plus proactif pour ouvrir ces espaces à des OSC locales et nationales.

Vérifier les possibilités de participation d'OSC locales et nationales partenaires de membres de Coordination SUD au cycle spécifique de Partos sur le leadership non européen.

Associer Forus à ces conversations pour renforcer les synergies.

RECO 1.4 : Soutenir des espaces ou des initiatives d'apprentissage collaboratif et horizontal entre OSC locales et nationales, et internationales

Soutenir la création et la facilitation d'**espaces d'apprentissage collaboratifs** qui respectent et prennent en compte les croyances, traditions et sagesse locales.

Qui anime ou prend l'initiative ?

Coordination SUD à travers le Groupe de Travail (GT) Partenariats et localisation ou à travers une communauté de pratiques *ad hoc*

Qui participe ?

Membres de Coordination SUD et leurs partenaires

Par où commencer ?

- Engager un échange méthodologique au sein du GT concernant l'apprentissage horizontal.
- Associer les fonction appui & renforcement, plaidoyer & influence, et veille & prospective (OngLAB) pour porter ensemble ce type d'initiative tout en impliquant les organisations membres intéressées.
- Capitaliser les bonnes pratiques de Forus sur le développement du leadership, celles d'organisations membres de Coordination SUD telles que Batik International sur les relations de pouvoir, ou l'initiative (webinaire) du F3E sur la décolonisation de l'évaluation incluant une perspective sur les postures des consultances internationales.

RECO 1.5 : Encourager et relayer la mutualisation, un meilleur accès, et l'adaptation des ressources existantes

Soutenir les acteurs et actrices et les processus visant à la **mutualisation et la coopération, aux outils 'open source', à la simplification de l'accès et à l'adaptation des ressources existantes** (dans différentes langues et modèles culturels).

Qui anime ou prend l'initiative ?

Coordination SUD

Qui participe ?

F3E, autres

Par où commencer ?

Proposer à un groupe de membres (peut-être autour de Ritimo) de partager un état des lieux des ressources et outils existants

Approcher les Big Tech européens ou français pour financer une initiative sur le sujet

Mieux comprendre la valeur ajoutée de cartographies interactives (CartONG ou Transiscope)

RECO 1.6 : Initiatives ciblées avec l'Equipe France pour optimiser les mécanismes de renforcement et d'appui à la société civile au niveau national dans les pays partenaires

Engager un travail de concertation entre Coordination SUD, Forus, et l'Équipe France (AFD, MEAE & Expertise France) pour identifier des principes et des bonnes pratiques communes à développer au niveau national. Associer le plus en amont possible la plateforme nationale des ONG du pays concerné, membre de Forus. Expérimenter de nouvelles pratiques. Documenter ces expérimentations pour alimenter une conversation périodique 'nationale' au niveau français sur le renforcement des capacités des OSC locales et nationales.

Cette initiative pourrait être accompagnée d'une initiative future de Forus consistant à monitorer des pratiques de bailleurs européens en soutien à la société civile ('Civil Society Watch') qui comme 'AidWatch' l'est pour CONCORD, pourrait devenir à moyen ou long terme le Flagship de Forus. Voir spécifiquement la recommandation 3.2 concernant Forus.

Qui anime ou prend l'initiative ?

Coordination SUD (avec Forus)

Qui participe ?

Forus, MEAE, AFD, Expertise France

Par où commencer ?

Organiser un cycle de conversation avec les parties prenantes sur plusieurs sujets/étapes importants : état des lieux des pratiques actuelles, principes à promouvoir au niveau national, canaux et initiatives pour diffuser les bonnes pratiques et les principes, expérimentation dans quelques pays prioritaires, suivi des expérimentations, dialogue inter-institutionnel annuel pour apprendre de ces expériences.

RECO 1.7 : Expérimenter à travers le mécanisme FRIO/Coordination SUD des initiatives en faveur du renforcement de capacités des OSC locales et nationales

Qui anime ou prend l'initiative ?

Selon les sous-propositions (1.7.1 à 1.7.5) : Coordination SUD (Appui & renforcement et/ou Plaidoyer), FRIO, et/ou Forus

Qui participe ?

Parties prenantes du FRIO, Groupe de Travail Partenariats & localisation, personne référente au Conseil d'Administration de Coordination SUD, task forces ou personnes ressources *ad hoc*

Par où commencer ?

Encourager chaque fois que possible des initiatives dans le dispositif FRIO actuel et dans les espaces existants au sein de Coordination SUD pour créer une culture et une expertise spécifiques sur les questions d'accompagnement et renforcement des OSC locales et nationales.

RECO 1.7.1 : dans le cadre du dispositif FRIO actuel encourager les demandes concernant l'accompagnement de partenariats entre OSC françaises et OSC partenaires basés sur l'horizontalité et la décolonialité

Objectifs / initiatives :

Définir un cadre prioritaire stratégique, la plus-value des partenaires, la vision commune, les objectifs au-delà des projets ou autre en fonction de critères partagés

RECO 1.7.2 : proposer une gouvernance adaptée à court et moyen termes à ces nouvelles réalités / priorités

Objectifs / initiatives :

Ouvrir le comité de décision FRIO actuel à des personnes ressources non françaises

Créer à terme un autre comité de décision pour instruire les demandes de financement provenant hors de France en l'ouvrant à des personnes non françaises (Forus + OSC non françaises)

Avec les institutions de tutelles former un comité d'orientation (plus politique) pour porter ces enjeux au niveau des institutions et de la gouvernance de Coordination SUD (1 à 2 fois par an)

RECO 1.7.3 : en coordination avec Forus, lancer une initiative auprès d'autres bailleurs européens pour financer plus largement et durablement le renforcement de capacités des OSC locales et nationales

Objectifs / initiatives :

Sur la base des discussions engagées il y a près de deux ans, encourager l'AFD à allouer des ressources spécifiques et additionnelles sur le renforcement de capacités des OSC locales et nationales

En associant Forus et à travers l'initiative inter-banques de développement « Finances en Commun », lancer une démarche spécifique pour la constitution d'un fonds multidonateur-ices sur le Renforcement de Capacités des OSC locales et nationales

RECO 1.7.4 : soutenir la capitalisation apprenante de l'initiative 'BareFoot Guide Connexion' en partenariat avec l'AFD et le F3E

Objectifs / initiatives :

Sur la base des collaborations actuelles et passées (depuis plus d'une décennie) entre *BareFoot Guide Connexion*, l'AFD, le F3E, et Forus, engager une capitalisation apprenante associant les parties prenantes de la BareFoot Guide Connexion.

RECO 1.7.5 : Prendre les initiatives nécessaires pour la diffusion de l'étude dans l'écosystème de Coordination SUD, encourager les liens et synergies avec les études de l'OngLAB, et l'appropriation par les membres de Coordination SUD, produire deux synthèses en anglais et en espagnol pour diffusion auprès d'OSC locales et nationales

BONNES PRATIQUES

[BareFoot Guide Connexion](#);

[ROPPA](#) Université Paysanne du réseau ouest africain des organisations paysannes;

[EU Delegation Watch de CONCORD Europe](#);

[Le programme « Autonomisation Solidarité Sida »](#) dont l'objectif est le renforcement des capacités des partenaires africains de Solidarité Sida, dans une optique régionale; Le [Fonds Genre Sahel](#) (FGS) qui soutient le développement organisationnel d'OSC de femmes ouest africaines aux niveaux national et régional;

[Les projets Shabake I et II \(2019-2025\) au Liban](#) : ces projets financés via le [Fonds Minka](#) et opérés par Expertise France visent à « renforcer les capacités d'organisation de la société civile libanaise, notamment en matière de gestion des crises ». L'approche holistique et inclusive de Shabake a permis de couvrir l'ensemble des dimensions du renforcement de capacités organisationnelles, que ce soit au niveau de la gouvernance de l'organisation, mais aussi des équipes terrain.

L'IRI (Indice de renforcement institutionnel) [de l'ONG française AVSF](#) : Créé par AVSF, l'indice de Renforcement Institutionnel propose une méthode d'évaluation du renforcement des organisations, que ce soit des organisations paysannes (de différents degrés d'organisation) ou des partenaires d'actions de coopération, à partir de l'analyse partagée de 6 composantes essentielles de renforcement organisationnel, identifiées empiriquement par le travail d'AVSF, de ses associés, et partenaires.

BESOIN 2

Actions dirigées localement et décolonialité dans la coopération et les partenariats internationaux

Relations inégales : les donateur-ices et les ONG occidentales imposent encore trop souvent leurs priorités, marginalisant les voix et le leadership local. Le pouvoir d'initiative reste souvent entre les mains des acteurs et actrices internationales. Les ressources ruissellent le plus souvent des ONG internationales vers les OSC nationales et locales et vers les autres acteurs et actrices locales (et non l'inverse comme le laisserait présager une approche basée sur la demande). Les cadres stratégiques et les priorités programmatiques des pays à hauts revenus tant de la part des institutions que des ASI contraignent les approches *bottom up*.

Verbatim : *“Il y a parfois une inversion de pouvoir entre les partenaires lorsque les OSC reçoivent les financements, même si l'ONG internationale a participé au montage du projet avec le partenaire local. Au-delà de l'aspect financier, se pose la question de la gouvernance des actions et des projets, et plus largement des partenariats entre OSC”.*

Respecter l'autonomie politique des OSC : Il est notable que certains organismes donateurs internationaux et européens ont récemment sanctionné certaines OSC pour leur engagement politique en faveur des populations Gazaouis. Cette situation a beaucoup heurté les OSC locales et nationales non françaises (y inclus en dehors de la région du Moyen orient). Selon elles, cela pose collectivement la question de la défense et de la protection des OSC lorsqu'elles prennent des positions fortes sur certaines situations internationales ou nationales.

Décolonialité nécessaire : les OSC locales et nationales doivent être impliquées dans la définition des politiques de soutien aux sociétés civiles et à leur financement, sans être considérées comme une « extension », ni comme une réplique des sociétés civiles des pays à hauts revenus, ni comme un chaînon d'une chaîne de solidarité/coopération de ces pays vers ceux à faibles revenus ou revenus intermédiaires actuellement principalement orientée vers des approches axées sur “l'offre”, et trop souvent sur la “prestation de services”.

Redéfinition des rôles : la décolonialité demandera beaucoup d'effort et de travail pour les acteurs et actrices européennes en particulier, considérant que les grands empires coloniaux sont historiquement des pays européens, mais aussi que la période post-coloniale a été principalement forgée par ce que l'on appelle communément l'Occident (Europe, Russie et USA). Cette période récente et ce nouvel ordre international marqués par le libéralisme économique mondialisé, la démocratie dite libérale comme objectif politique, et le système et les valeurs défendues par les Nations Unies sont actuellement remises en question par de nombreux pans des sociétés partout dans le monde, en occident comme ailleurs. La décolonialité implique donc une écoute réciproque bien plus profonde que ce qui se pratique jusqu'à aujourd'hui. Il s'agit de construire des relations basées sur la confiance, le dialogue, et l'expérimentation de nouvelles approches. Concernant la solidarité internationale, la dynamique d'actions dirigées localement soulève, en outre, des interrogations profondes sur les rôles, les nouvelles légitimités, et le modèle socio-économique des ONG internationales.

RECO 2.1 : Encourager en France les partenariats basés sur une approche décoloniale aux niveaux de la coopération bilatérale et de la solidarité internationale entre OSC

Promouvoir une approche décoloniale en expérimentant la co-construction, en développant des partenariats innovants (y compris des partenariats politiques), en dépassant intentionnellement les approches « projet », en visant des financements structurels à plus long terme (3 à 5 ans minimum), en fondant les partenariats sur la connaissance et la confiance mutuelles.

Qui anime ou prend l'initiative ?

Coordination SUD - fonction plaidoyer & influence

Qui participe ?

Une task force spécifique

Par où commencer ?

Reprendre un dialogue stratégique avec le MEAE et l'AFD pour réfléchir à moyen terme à des modalités de financement plus structurel, stratégique, et de plus long terme pour les OSC locales et nationales.

RECO 2.2 : Donner plus de visibilité et proposer des incitations aux bonnes pratiques de partenariats entre ASI françaises et OSC locales et nationales, et aux partenariats entre OSC de pays à revenus intermédiaires et faibles

Soutenir la documentation, l'évaluation et la diffusion des bonnes pratiques, existantes et passées. Ces bonnes pratiques devraient bénéficier d'incitations et d'une visibilité positive au sein du secteur et auprès des bailleurs de fonds.

Qui anime ou prend l'initiative ?

Coordination SUD - Groupe de Travail Partenariats et localisation, FRIO

Qui participe ?

Communauté de pratiques pour capitaliser l'existant, délégation à d'autres partenaires sur certains formats, s'appuyer sur des membres, d'autres organisations

Par où commencer ?

Encourager la création au sein de FRIO d'une communauté de pratiques en lien avec le GT Partenariats et localisation

Mettre cette question en discussion au sein des espaces de coordination dédiés entre les différents pôles de Coordination SUD

RECO 2.3 : Proposer une initiative spécifique sur les implications à long terme de cet agenda pour les ASI françaises, notamment sur l'évolution de leurs rôles**Qui anime ou prend l'initiative ?**

Coordination SUD - Groupe de Travail Partenariats et localisation

Qui participe ?

Task force de membres volontaires, OngLAB & lien avec le CA de CSUD

Par où commencer ?

Construire avec les partenaires des ASI françaises qui seraient intéressés par cet agenda, et avec Forus, des scénarios alternatifs reposant sur des approches drastiquement différentes des partenariats actuels : transfert de ressources et de pouvoir de décision aux OSC locales et nationales, construction de modèles économiques où les financements remontent des acteur-ices locaux vers les ASI françaises (les OSC locales et nationales choisiraient 'leurs partenaires' en France en fonction de critères qui leur seraient propres selon un modèle *'demand driven'*), construction horizontale d'agendas politiques et de plaidoyer non contraints par le principe de réalité, conversation sur une future communauté internationale remodelée sur la base de réalités et de dynamiques régionales différenciées (reflétant le monde multipolaire), etc.

BONNES PRATIQUES

Réseau arabe des ONG de développement-[ANND](#), [Third World Network](#), [Social Watch](#), Association nationale des ONG brésilienne, [ABONG](#), Partenariats politiques entre les ONG néerlandaises, l'UE (« DGVIII » à l'époque), et les mouvements et OSC brésiliennes et d'Amérique centrale au cours des années 80 et 90.



© Natalya Kosarevich Shutterstock

BESOIN 3

Partenariats, plateformes, et réseaux d'OSC

Renforcer l'écosystème de la société civile partout dans le monde : cette priorité est aussi importante que de renforcer les capacités des OSC individuelles. Cela doit être au cœur de la co-construction d'une théorie du changement commune entre OSC locales, nationales et internationales, associant aussi les institutions et bailleurs internationaux qui les soutiennent.

Besoin de coordination renforcée : malgré les initiatives existantes, les OSC peinent à se structurer en réseaux solides et durables, notamment au niveau local, et entre les niveaux local, provincial, national, régional et international.

Isolement des petits acteurs et petites actrices : les petites OSC sont souvent marginalisées par les acteur-ices plus important.es du secteur (souvent des ONG plus professionnalisées ou « expertes »), notamment en termes d'accès aux décideurs et décideuses, aux institutions et aux ressources.

Manque de visibilité, de diffusion et d'incitations en faveur des bonnes pratiques de **partenariats horizontaux** entre les ASI françaises et OSC locales et nationales.

Dans les actions soutenues au niveau territorial, il est aussi important d'intégrer les liens et les **dynamiques entre les OSC locales, l'État, les collectivités territoriales, et les acteur-ices économiques (notamment de l'économie sociale et solidaire)** car la durabilité des initiatives locales et les capacités de changement d'échelle des OSC dépendent souvent de ces alliances, de ces coordinations et des partenariats entre ces différents acteurs.

RECO 3.1 : Promouvoir et visibilité des initiatives concrètes, et de plaidoyer national et régional qui s'appuient sur les OSC locales et nationales ainsi que sur les associations informelles

Renforcer les **plateformes nationales et régionales** qui facilitent l'interconnexion, la coordination et le plaidoyer collectif, en les encourageant à investir dans leurs capacités à **représenter, soutenir et s'appuyer sur les OSC locales, y compris les acteur·ices plus informels.**

Inclure dans les initiatives de renforcement de capacités des OSC locales et nationales **les pratiques de coordination interinstitutionnelle entre acteur·ices locaux.**

Qui anime ou prend l'initiative ?

Forus

Qui participe ?

AFD / MEA / UE / réseau philanthropie WINGS / Groupe URD / Fondation de France / Norway Human Rights Fund

Par où commencer ?

Intégrer au dialogue avec les institutions le besoin de mobiliser des ressources additionnelles et des approches adaptées pour renforcer les liens avec les acteurs locaux et informels.

Documenter et diffuser les bonnes pratiques existantes dans des formats simples et facilitant la réplique et l'expérimentation.

BONNES PRATIQUES

[Le PCPA en Guinée \(PROJEG\).](#)

Le [réseau FANAIGA+](#) à Madagascar vise à instaurer de nouvelles formes d'accompagnement et de dialogues avec les organisations de la Société civile afin de créer un mouvement endogène de la Société civile malgache en tant qu'acteur de bonne gouvernance

RECO 3.2 : S'engager et soutenir le réseau international Forus dans son rôle central en faveur d'un écosystème mondial de soutien et de renforcement des OSC

Concernant le renforcement de capacités des OSC locales et nationales, Forus a un rôle particulier à jouer pour **promouvoir et co-faciliter** avec ses membres (dont Coordination SUD est un membre fondateur), et avec d'autres partenaires (Société Civile, académiques, technologiques, et institutionnels) **un écosystème dynamique et innovant en faveur du renforcement de capacités de la société civile.** Il s'agit - au-delà des initiatives déjà existantes en matière d'environnement favorable pour la société civile (notamment animé par le réseau CIVICUS) - d'encourager, soutenir et quand c'est nécessaire d'impulser un ensemble d'initiatives (et/ou d'institutions et d'organisations) dont la vocation est de renforcer sur le long terme les OSC partout dans le monde et notamment dans les pays à revenus intermédiaires et faibles. Par exemple :

- Promouvoir ou co-développer des observatoires de la société civile en lien avec le monde académique (**bien connaître**),
- Développer des outils numériques spécifiques pour les différentes communautés d'OSC (**bien se connecter**),
- Ouvrir aux OSC locales et nationales les campagnes et les espaces existants en matière de plaidoyer (**bien influencer**),
- Animer et connecter les initiatives en matière de redevabilité et d'efficacité de la société civile (**bien travailler**),
- Connecter, diffuser et rendre accessible les ressources existantes pour le secteur à travers des outils 'user friendly' (**bien partager**),
- Animer ou initier des rencontres entre pairs dans différentes régions et au niveau international pour encourager les échanges d'expériences, l'apprentissage horizontale et l'inter-connaissance (**apprendre, bien se connaître, désenclaver**),
- Proposer des initiatives collectives pour s'assurer que les niveaux de soutien financier et politique de la part des bailleurs internationaux en faveur de la société civile sont garantis et même développés à travers de nouveaux

mécanismes innovants notamment pour faciliter l'accès des petites OSC et des associations informelles (*bien resourcer la diversité des acteur-ices*).

Cette initiative pourrait inclure l'organisation par Forus et Coordination SUD d'**une rencontre internationale ambitieuse sur le sujet à Paris en 2027 ou 2028 impliquant les institutions françaises et européennes à l'occasion des 20 ans de Forus et du FRIO**. Les objectifs d'une telle rencontre pourraient être :

- Augmenter la résilience individuelle et collective des OSC face aux attaques et aux menaces,
- Mieux s'adapter aux nouvelles réalités et défis (changements rapides au sein des espaces économiques, technologiques, politiques et démocratiques),
- Accélérer la transformation des organisations et les rendre plus durables, pertinentes et stratégiques.

Qui anime ou prend l'initiative ?

Forus et Coordination SUD.

Qui participe ?

Un groupe de membres des deux réseaux, des personnes ressources au sein des OSC mais aussi au sein des institutions, des chercheurs et chercheuses, des spécialistes de l'innovation sociale, des institutions à des moments clés du processus (officiellement), etc.

Par où commencer ?

Dans le cadre de la prochaine stratégie de Forus (2026-2030), identifiez des initiatives spécifiques contribuant à consolider ou développer l'écosystème de la société civile mondiale.

Renforcer et enrichir un récit et une théorie du changement concernant les besoins de renforcement des OSC locales, nationales et internationales et les diffuser dans les espaces de dialogue, de rencontres et de plaidoyer existant.

Organiser à horizon 2028 une activité internationale sur le sujet pour co-construire et porter cet agenda à une étape plus stratégique.

BONNES PRATIQUES

L'expérience du Népal à travers la [Fédération des ONG du Népal](#) est révélatrice à cet égard;

L'Association nationale des ONG brésiliennes ([ABONG](#)) est un autre exemple de coordination entre plusieurs secteurs et géographies aux niveaux national et local;

Au niveau international, [Forus](#) est un réseau international unique de coalitions nationales et régionales d'ONG (travaillant en quatre langues) dirigé par ses membres;

[Le programme « Autonomisation Solidarité Sida »](#) dont l'objectif est le renforcement des capacités des partenaires africains de Solidarité Sida, dans une optique régionale. Le [Fonds Genre Sahel](#) (FGS) qui soutient les OSC ouest africaines aux niveaux national et régional ;

[Le projet Sabir I, II et III](#) (2019-2025) en Syrie vise à répondre aux besoins essentiels des populations locales en suivant une approche territoriale intégrée. Les OSC locales fournissent des services de base multisectoriels aux communautés les plus affectées par les conflits, ce qui permet d'ancrer la réponse aux crises au niveau local. Elles bénéficient d'un renforcement de leurs capacités organisationnelles et techniques afin de répondre aux mieux aux besoins en contexte de crise et de pouvoir bénéficier directement de l'aide internationale;

Le projet de soutien à la société civile au Burundi (délégation de l'UE) s'inscrit dans la continuité de trois précédents projets en faveur de la société civile financés par l'UE entre 2007 et 2022 (interrompus entre 2015 et 2019). Il repose sur une approche centrée sur les acteurs (institutionnels et associatifs) pour pouvoir accompagner et sécuriser la montée en capacités des acteurs et des initiatives dont ils seront porteurs. Le projet se déploie notamment au niveau provincial pour soutenir une gouvernance participative et des initiatives susceptibles d'avoir des effets concrets sur le développement local. Une partie des appuis se concentre sur des organisations communautaires de base (OCB), peu structurées et formalisées, mais qui ont témoigné de leurs capacités à mettre en œuvre des initiatives au bénéfice de leurs communautés (collines). Et ce, malgré des capacités techniques, administratives et financières souvent limitées auxquelles le projet ne saurait complètement pallier. Le parti est ainsi pris de soutenir leurs capacités d'action et d'« apprentissage en faisant » (learning by doing) avec l'appui des OSC.

BESOIN 4

Urgence démocratique et résilience

Qu'entend-on par « démocratisation des sociétés » ? Certaines actrices OSC sont mobilisées de longue date sur les questions des droits humains (comme la Plateforme des Droits Humains - PDH, membre de Coordination SUD en France, ou le réseau européen Human Rights and Democracy Network - HRDN). D'autres sont mobilisées sur la question de l'environnement favorable de la société civile comme CIVICUS (*Civil Society Index reports*). Mais peu d'acteur·ices du monde associatif (hormis certains think-tanks) se concentrent au niveau mondial spécifiquement sur la démocratisation de nos sociétés au sens large. Il s'agit d'une approche dynamique et systémique, et non pas d'une liste de critères institutionnels et formels comme les élections ou l'alternance politique. La démocratisation de nos sociétés (y compris dans les démocraties formelles) inclut les questions de la participation citoyenne, des contres pouvoirs, du droit et de la liberté d'association, d'expression, de grève et de mobilisation, de l'indépendance des médias et des institutions démocratiques, de l'adhésion des populations à l'idée démocratique, de l'égalité, de l'Etat de droit, du consentement à l'impôt, etc. **Cette ambition paraissait universelle il y a quelques décennies** (incarnée par la charte des Nations Unies), mais la réalité actuelle est que cette aspiration est remise en question partout sur la planète. Les reculs démocratiques sont multiples et beaucoup plus rapides que ce que les observateur·ices anticipaient.

Les revers et les reculs démocratiques dans de nombreuses régions du monde ont un impact direct sur la capacité des OSC et des acteurs et actrices locales à prendre des initiatives pour le bien commun, l'intérêt général, et en faveur des populations aux niveaux local et national. **Les espaces et initiatives démocratiques doivent être protégés partout.** Lorsque ces espaces démocratiques se réduisent ou disparaissent, leur reconstruction est beaucoup plus difficile. Soutenir la résilience et l'innovation démocratiques est une priorité partout dans le monde aujourd'hui.

Il est nécessaire de disposer de financements substantiels et d'un soutien stratégique aux processus conduisant à la démocratisation, à la défense et à la protection des institutions démocratiques et du droit d'association, à la liberté d'expression et à la participation citoyenne. Les financements internationaux actuels sont principalement orientés vers des projets techniques, négligeant souvent les aspects liés à la démocratisation de nos sociétés, aux droits civils et politiques, et plus largement aux droits économiques, sociaux et culturels.

Verbatim : "Il est urgent d'insister sur le besoin de creuser la question, les causes, et les analyses concernant le rétrécissement de l'espace de la société civile ('Civil Society Shrinking Space') au Nord et au Sud qui est au cœur de la question de l'Urgence Démocratique".

RECO 4.1 : Plaidoyer en France et au niveau européen pour intégrer l'urgence démocratique dans les priorités de coopération internationale (APD)

Intégrer la nouvelle réalité de « l'urgence démocratique et de la résilience des OSC » dans les priorités et les programmes de coopération internationale notamment dans leur déclinaison en initiatives locales tant dans les programmes officiels avec les gouvernements ou les institutions locales, que dans les initiatives de soutien aux OSC.

Qui anime ou prend l'initiative ?

Coordination SUD - fonction Plaidoyer & influence

Qui participe ?

Forus, équipe plaidoyer de Coordination SUD et notamment la personne ressource en charge des questions européennes, CONCORD Europe

Par où commencer ?

Initier un tour de table avec les acteur-ices concerné-es pour démarrer une coalition (ou une campagne) de plaidoyer auprès des bailleurs internationaux soutenant la société civile afin d'intégrer la question de l'urgence démocratique dans les priorités de soutien à la société civile au niveau international.

Associer à cette initiative des fondations philanthropiques à travers le monde.

Produire des analyses spécifiques issues du secteur OSC concernant cette problématique.

RECO 4.2 : Intégrer un récit sur l'urgence démocratique aux récits existants dans le secteur des Associations de Solidarité Internationales (ASI) en France et en Europe

Renouveler le récit des ASI sur le sujet en s'inspirant et en relayant ce que disent et vivent les OSC locales et nationales partout sur la planète.

Qui anime ou prend l'initiative ?

Forus

Qui participe ?

Forus et ses membres (dont Coordination SUD)

Par où commencer ?

Relayer dans les différentes régions du monde les atteintes à la démocratie, à la participation de la société civile, à la liberté d'expression et d'association sur la base des rapports officiels des Nations Unies et d'OSC spécialisées.

BONNES PRATIQUES

[Rapport du Projet Majalat sur les restrictions à la liberté d'expression et d'association au Moyen Orient;](#)

La communication de la Commission Européenne sur la société civile : « [Les racines de la démocratie et du développement durable : l'engagement de l'UE avec la société civile dans le domaine des relations extérieures](#) » qui a été publiée en septembre 2012, suivie [des conclusions du Conseil et d'une résolution du Parlement européen](#). Ces trois documents reconnaissent le rôle central de la société civile dans la gouvernance démocratique et l'émergence de sociétés justes, équitables et inclusives. Ces reconnaissances marquent un tournant dans les approches de l'UE envers la société civile. Cet engagement renouvelé a été traduit en mars 2014 en lignes directrices pour les délégations de l'UE pour l'élaboration de feuilles de route favorisant la participation de la société civile ;

[The European Endowment for Democracy \(EDD\).](#)

BESOIN 5

Le financement des OSC et les barrières administratives : un défi central pour toutes les OSC, et notamment pour les associations de petite taille et/ou informelles

Dépendance aux donateur-ices : Les OSC locales dépendent fortement de financements extérieurs souvent ponctuels. Les associations informelles en sont exclues.

Manque de flexibilité : les fonds sont rarement adaptés aux besoins réels et aux capacités de gestion des petites et moyennes OSC, avec des procédures bureaucratiques trop lourdes et standardisées.

Diminution du financement sur certaines thématiques : il existe une perception des OSC locales et nationales que les droits humains et la démocratisation, la justice sociale et la lutte contre les inégalités, le développement rural et l'environnement voient leurs budgets réduits, au profit de thématiques plus prioritaires pour les bailleurs de fonds (ex : adaptation climatique, jeunesse, résilience et réponses humanitaires). Ces priorités apparaissent aux yeux de certains acteurs et actrices comme moins « politiques » et donc plus faciles à défendre par les bailleurs internationaux dans leurs relations bilatérales avec les gouvernements et autorités nationales des pays partenaires.

Inégalités d'accès : les jeunes, les femmes, les populations rurales et autochtones ont un accès encore plus limité aux possibilités de soutien financier de la coopération et de la solidarité internationales.

Défi lié aux ressources humaines : Le *turn-over* des équipes des OSC locales et nationales est un défi pour nombre d'entre elles. Cela est dû à la précarité (type de contrat) de certaines fonctions (liée à la gestion des projets), mais aussi au « débauchage » fréquent des personnes les plus qualifiées ou expérimentées par des acteur-ices internationaux (donateur-ices, diplomatie, et parfois ASI), ou d'entités étatiques (ministères, etc.). Dans ce cadre, le besoin de pérennisation des acquis en matière de gestion (au-delà des personnes) est une question capitale ainsi que celle de la fidélisation des équipes au sein des OSC locales et nationales.

Barrières administratives et culturelles : les exigences et la standardisation de la part des bailleurs de fonds internationaux, mais aussi nationaux (reprenant souvent les normes « internationales ») limitent l'accès aux ressources pour les petites et moyennes OSC locales et nationales (redevabilité financière, outils d'accompagnement, déplacements professionnels, langues de travail, outils numériques, etc.). Dans certains cas, la division des responsabilités concernant les procédures est trop floue sur ce qui est imposé par le bailleur, à l'OSC internationale ou à l'OSC nationale ou locale. Plus grave encore, ces exigences standardisées imposées par les bailleurs et les partenaires internationaux tendent à formater malgré elles les OSC nationales. Ce formatage conduit à une perte de diversité organisationnelle au sein des OSC nationales et locales. Il s'agit d'un alignement tacite et silencieux des OSC locales et nationales sur des modèles induits par les partenaires et les OSC des pays à hauts revenus.

Verbatim : "Parfois, les OSC engagent plus de ressources pour se conformer à des règles qu'à mettre en œuvre le projet". "Un projet réussi, c'est un projet qui a réussi à atteindre ses objectifs sur le terrain. La partie qualitative et opérationnelle doit être replacée au centre de la relation".

RECO 5.1 : documenter et promouvoir des modalités alternatives de financement des OSC flexibles et diversifiées

Concernant les subventions publiques liées à l'APD aux niveaux français et européen, **identifier, diffuser et tester des modalités alternatives de financement** flexibles, durables, et non pré-allouées dans leur totalité, avec une part dédiée à la survie et la protection des OSC, ainsi que **des modalités de simplification ou de contournement légal des procédures administratives en vigueur** en proposant notamment :

- des alternatives aux **appels d'offres**,
- le **financement en cascades** ciblant notamment les groupes les plus marginalisés dans la société, mais aussi marginalisés des financements institutionnels : femmes, jeunes, associations informelles, personnes en milieu rural, populations autochtones
- des approches alternatives **de redevabilité** (financière et d'impact) **vis-à-vis des bailleurs** en commençant par appliquer les préconisations du CAD (Comité de l'Aide au Développement) de l'OCDE en matière d'efficacité de l'Aide et de la Société Civile.
- Encourager les bailleurs à parfois **intervenir dans une logique de fonds complémentaires**, en s'alignant sur des approches d'investisseurs sociaux, en tenant compte des critères de levées de fonds ou en soutenant les OSC locales organisées en coopératives qui gèrent collectivement la recherche de fonds, le risque et la redevabilité.

Verbatim : "Expertise France prévoit des lignes de financements plus importantes sur les postes SERA / Financements"

Qui anime ou prend l'initiative ?

Coordination SUD - Groupe de Travail Financements

Qui participe ?

Les membres du GT financement & une référence du pôle Appui & Renforcement en soutien au pilotage de l'équipe Plaidoyer & influence coordonnant le GT

Par où commencer ?

Proposer au GT Financements un espace pour présenter cette initiative et envisager la meilleure façon d'intégrer ces recommandations spécifiques à leur plan d'activités 2026.

BONNES PRATIQUES

Le [Fonds norvégien pour les droits de l'homme](#) (en développant les capacités d'audits locaux);

[La philanthropie en Ukraine](#) (garantir les vérifications nécessaires - 'due diligence' au nom des OSC locales);

[Fondation de France](#) à travers sa fonction d'hébergement de plus de 900 petites fondations dont elle réalise la 'due diligence' et le portage légal;

[La Fondation un Monde Par Toustes](#) qui privilégie le financement à de petites OSC selon des modalités souples et partenariales de redevabilité;

Approches diversifiées, sur mesure, parfois en amont des financements, développées par [Expertise France en soutien à la société civile](#).

RECO 5.2 : Encourager et diffuser le transfert de connaissances concernant les bonnes pratiques internationales de levées de fonds auprès des citoyens et citoyennes ou d'entreprises

S'inspirer des meilleures pratiques actuelles ici et là-bas, et en diffuser les principes et les approches à travers les réseaux de la société civile et des initiatives d'échanges et d'apprentissage entre pairs.

Qui anime ou prend l'initiative ?

Forus et Coordination SUD

Qui participe ?

Un groupe de personnes volontaires des plateformes nationales membres de Forus

Par où commencer ?

Organiser un atelier (webinaire) pour faire remonter des bonnes pratiques et pour identifier de possible pistes de travail sur ce sujet dans le futur.

BONNES PRATIQUES

[Comparatif de 10 modèles de financement participatifs européens;](#)

[Réseau mondial WINGS sur l'écosystème de la philanthropie internationale](#) dont plusieurs initiatives sur la localisation des fondations dans les pays à revenus faibles et intermédiaires;

[Ashoka France & International](#)

RECO 5.3 : Promouvoir les instruments mutualisés et collectifs de soutien aux sociétés civiles dans les pays à faibles revenus et revenus intermédiaires

Promouvoir et demander aux bailleurs européens de mettre en œuvre - chaque fois que la situation nationale ou locale le permet - des instruments mutualisés et collectifs de soutien à la société civile nationale et locale.

Qui anime ou prend l'initiative ?

Coordination SUD à travers le groupe de travail Financements et Forus

Qui participe ?

Groupes de personnes et organisations volontaires

Par où commencer ?

Encourager une pratique plus systématique et stratégique d'identification des bonnes pratiques existantes pour un meilleur apprentissage collectif au sein du secteurs OSC, mais aussi comme base d'un plaidoyer concret vis-à-vis des bailleurs qui soutiennent la société civile.

Proposer au département de l'OCDE « open government » de lancer un benchmark sur ces aspects.

BONNES PRATIQUES

[La philanthropie en Ukraine](#) (garantir les vérifications nécessaires - 'due diligence' au nom des ONG locales);

[Chamroeun Cambodge](#) (dans le champ de l'économie sociale);

[La Collective 'une coopérative au service des associations';](#)

[Women Engaged for Common Future;](#)

[Association YIKRI](#) au Burkina Faso (microfinance);

[L'initiative Sida, Tuberculose et Paludisme](#) qui s'est dotée en 2023 du **dispositif SOFIA** qui vise une catégorie particulière d'OSC de petite taille qui ne peuvent accéder à un financement *via* le Canal Projets de l'Initiative;

BESOIN 6

Sécurité et protection des militantes et militants de la société civile et des leaders des associations

Menaces et répression : Les défenseur-es des droits humains et les militants et militantes associatifs sont de plus en plus ciblées, surveillées, intimidées, menacées, diffamées et parfois emprisonnées, soit par les institutions officielles de l'État, soit par des intérêts privés, soit par des organisations économiques illégales, soit par des groupes et des censeurs religieux. Ces dernières années, les représentant.es des OSC sont également pris pour cible par des partis politiques réactionnaires, y compris dans les pays démocratiques. Cette situation s'aggrave sur les cinq continents.

Accès limité à la justice : il existe actuellement trop peu de soutien juridique et financier aux militants et militantes associatifs en danger et aux quelques plateformes spécialisées qui les défendent. **Les outils existants sont insuffisants dans un contexte de menaces croissantes qui pèsent sur le secteur associatif au niveau mondial.** Une approche stratégique et innovante est nécessaire tant dans les espaces « physiques » que dans les espaces « numériques ».

RECO 6.1 : Intégrer dans les récits du secteur des OSC nationales et internationales un récit plus volontariste et assumé sur la nécessaire défense des droits humains et des espaces démocratiques, les luttes sociales, et sur la légitimité des résistances citoyennes et des mouvements protestataires.

Qui anime ou prend l'initiative ?

Forus, Coordination SUD (en particulier à travers la Task Force en cours sur les narratifs), La Plateforme des Droits Humains - PDH (membre de Coordination SUD)

Qui participe ?

Leaders des deux réseaux

Par où commencer ?

Cette question est particulièrement sensible. **Il est notable et connu de longue date que certaines questions dérangent et parfois divisent le secteur des OSC nationales et internationales :** les questions de la frontière entre « participation et résistance », entre « plaidoyer institutionnel et changement politique », entre « mouvements sociaux / citoyen.nes et ONG techniques / prestataires », entre « actions légales et actions illégales », entre « sensibilisation de l'opinion publique et mobilisation citoyenne », etc.

Dans le contexte actuel où même les OSC les plus polies et techniques sont l'objet de remises en question de la part de nombreux gouvernements à travers le monde, **il est urgent d'engager une conversation de haut niveau entre les leaders du secteur.** Afin que cette conversation dépasse les biais idéologiques et de postures des uns, des unes et des autres, il est recommandé de faire appel à des facilitations qui favorisent l'inclusion et la co-construction de réponses collectives.

RECO 6.2 : Plaidoyer national, européen et international pour un renforcement des mécanismes de protection

Demander aux institutions et aux bailleurs d'étendre et de mettre en place de nouveaux **mécanismes et outils de protection** (dans chaque région du monde) pour l'accompagnement juridique, la constitution de plateformes de veille, l'extraction de militants et militantes menacées, la relocalisation d'associations dans d'autres pays, etc.

Qui anime ou prend l'initiative ?

La Plateforme des Droits Humains (membre de Coordination SUD) et le conseil d'administration de Coordination SUD

Qui participe ?

Les OSC volontaires au sein de la PDH et de Coordination SUD

Par où commencer ?

Approfondir et si besoin relancer l'initiative consistant à créer au sein du MEAE ou de l'AFD un mécanisme de financement adapté aux OSC françaises de défenses des droits humains.

Sur la base de l'évaluation récente de la plateforme européenne Protect-Defenders, s'engager à étendre le mécanisme existant.

Rejoindre ou engager une initiative visant à demander à l'UE (notamment via le Parlement Européen) d'augmenter les ressources engagées à la défense et la protection des défenseur.es des droits humains et des représentant.es des sociétés civiles.

RECO 6.3 : Création d'un mécanisme et d'un fonds d'urgence pour les situations les plus critiques

Faire appel à la solidarité entre OSC pour créer des capacités collectives à travers les réseaux et plateformes d'OSC à dénoncer et défendre les attaques contre l'une d'entre elles. Quand nécessaire, mobiliser des ressources financières pour l'appui juridique et la mise en sécurité des représentant.es des OSC en situation critique.

Qui anime ou prend l'initiative ?

Forus et Coordination SUD

Qui participe ?

Organisations membres intéressées

Par où commencer ?

Proposer une initiative de contribution collective à une task force politique et à un fonds dédié OSC pour la défense immédiate des représentant.es de la société civile en danger à travers un mécanisme de réponse rapide via des communiqués de presse et/ou la mobilisation de fonds flexibles pour la défense des personnes concernées en attendant que les mécanismes plus institutionnels (financés notamment par les bailleurs) se mettent en mouvement.

BONNES PRATIQUES

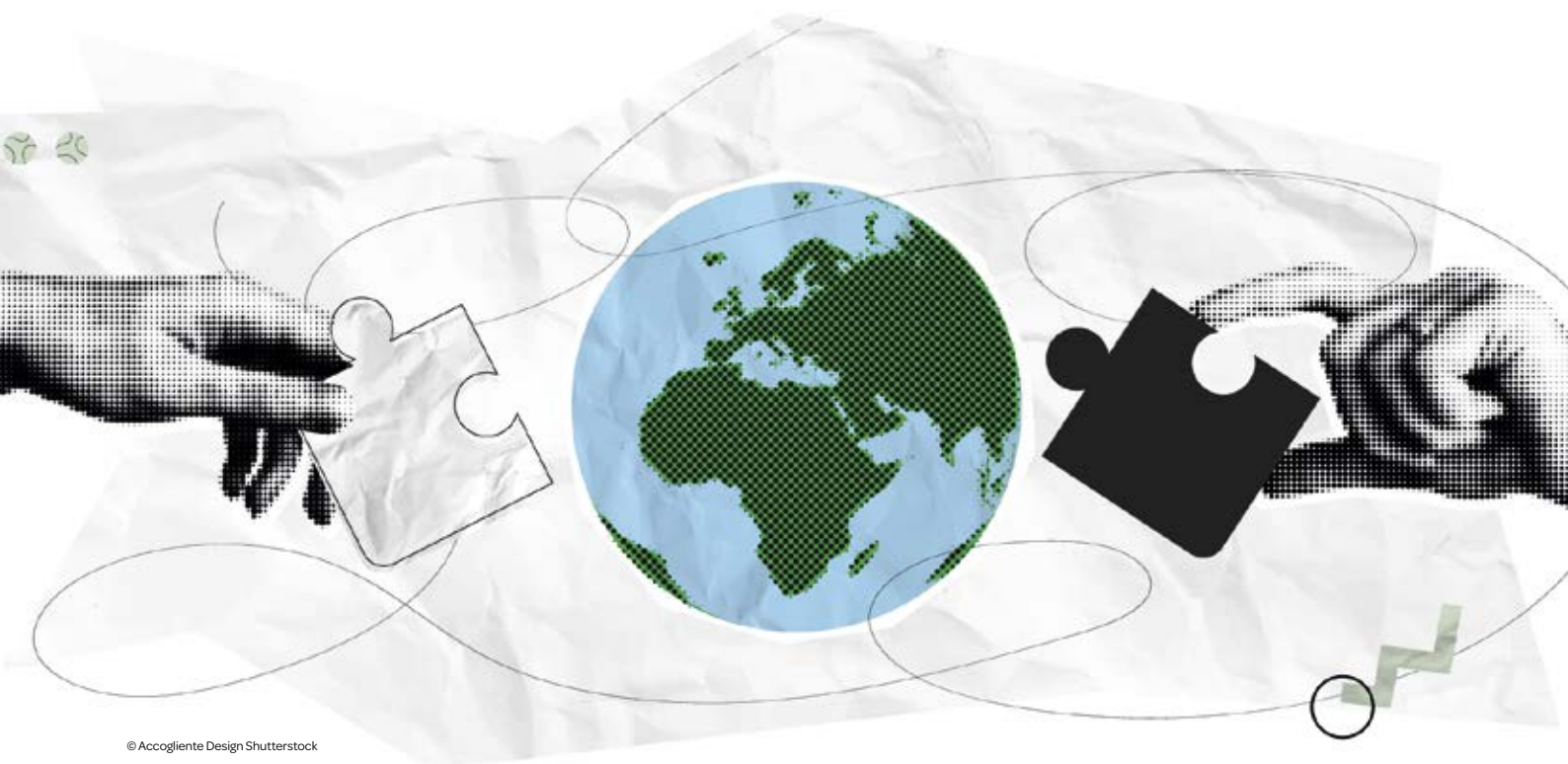
[Programme de l'UE en faveur des défenseurs des Droits humains](#) (institutionnel);

'[Protect Defenders Platform](#)' (consortium d'ONG);

[Fondation Euromed](#) (Euromed Droits);

The [European Endowment for Democracy](#) (institution européenne EDD);

Le [réseau FANAIGA+](#) à Madagascar vise à instaurer de nouvelles formes d'accompagnement et de dialogues avec les organisations de la Société civile afin de créer un mouvement endogène de la Société civile malgache en tant qu'acteur de bonne gouvernance.



© Accogliente Design Shutterstock

BESOIN 7

Gouvernance et autonomie des OSC locales et nationales

Redevabilité descendante : de nombreuses OSC manquent d'une gouvernance adaptée, ainsi que de procédures flexibles et agiles (non bureaucratiques) pour renforcer leur transparence et leur responsabilité **en premier lieu envers les communautés et les populations locales**, vis-à-vis de partenaires institutionnels locaux, vis-à-vis de médias locaux, et finalement vis-à-vis des partenaires internationaux. Aujourd'hui les pratiques sont principalement orientées et formatées par une redevabilité ascendante, c'est-à-dire en priorité envers les partenaires et donateur·ices internationaux.

Autonomie limitée : la « logique de projet » imposée par les donateurs et donatrices et les partenaires réduit souvent **la capacité des OSC à définir leurs propres priorités et stratégies**, et à s'engager sur le long terme. Le résultat de ces logiques d'interventions mène à la situation paradoxale où les projets ne sont plus au service de la stratégie de l'OSC, mais l'OSC est contrainte de construire sa stratégie autour et à partir des opportunités de financements et de projets.

Redevabilité négociée : concernant la redevabilité, il y a une demande croissante des OSC locales et nationales en termes d'attentes réciproques, de conformité et de compréhension mutuelle. Il existe aussi un enjeu de renforcement mutuel entre pairs et d'espaces de dialogue sur ce sujet.

RECO 7.1 : Encourager et diffuser les bonnes pratiques

Encourager le renforcement de la **gouvernance locale** des OSC et l'**autonomie décisionnelle**, notamment en « décolonisant » les relations et les partenariats de coopération (cf. Besoin et Recommandations n°5), en capitalisant les bonnes pratiques existantes entre ASI françaises et leurs partenaires, et en développant des incitations au sein du secteur.

Qui anime ou prend l'initiative ?

Coordination SUD à travers le Groupe de Travail Partenariats et localisation

Qui participe ?

GT Partenariats (ou la communauté de pratiques qui lui succéderait), fonction Appui & Renforcement, une référence du CA du GT Partenariats et localisation, les membres intéressés

Par où commencer ?

Cette recommandation spécifique est à la fois liée à l'apprentissage sur la base des bonnes pratiques dans le secteur (mentionnée dans la RECO 1.3), à la question de la qualité, de l'efficacité et de l'impact des OSC, mais aussi aux incitations au sein du secteur pour stimuler, encourager et récompenser les meilleures pratiques.

Sur la base des pratiques existantes au sein de Coordination SUD concernant les incitations et la reconnaissance des meilleures pratiques, lancer une initiative spécifique sur ces questions.

RECO 7.2 : Redevabilités descendantes

Renforcer les efforts de plaidoyer via la coalition mondiale d'ONG *CSO Partnership for Development Effectiveness* (CPDE), ou en lançant une campagne internationale spécifique auprès du CAD/OCDE et des autres principales organisations donatrices internationales/européennes afin de créer des normes communes de redevabilité descendantes des OSC (en priorité destinées aux populations et aux communautés locales), sur la base de bonnes pratiques ('*evidence based*'), et des [principes d'Istanbul concernant l'efficacité du développement de la société civile](#) adoptés en 2010. Développer des normes propres au secteur en France et au sein de Forus.

Qui anime ou prend l'initiative ?

Coordination SUD à travers l'espace Politiques publiques et particulièrement le sous-espace dédié à l'APD

Qui participe ?

Membres, fonction Plaidoyer & influence, Forus

Par où commencer ?

Approfondir les réflexions en cours sur les partenariats en abordant spécifiquement la question d'une redevabilité inversée qui part des territoires et des populations locales. De quelle redevabilité les populations et les institutions locales ont-elles besoin de la part des OSC locales ? Comment construire une redevabilité qui remonte par étape (sur la base des informations partagées avec les populations et groupes locaux) vers les donateurs et donatrices.

Insister sur l'engagement des organismes donateurs dans le cadre de l'agenda sur leur propre efficacité (ACCRA 2008) d'accepter un format unique de redevabilité qui ne soit pas spécifique à chaque donateur.ice ou pour chaque projet.

Explorer comment l'Intelligence Artificielle (IA) pourrait faciliter les démarches de redevabilités (descendantes et ascendantes).

RECO 7.3 : Promouvoir et défendre le droit d'initiative des sociétés civiles à tous les niveaux d'intervention comme principe directeur des mécanismes internationaux et nationaux de soutien à celles-ci, notamment sur la base des principes d'Istanbul pour l'efficacité de la Société Civile, de la COM(492) de l'Union Européenne sur le rôle de ces sociétés civiles, et des textes officiels qui le reconnaissent dans le cadre de la coopération française.

Qui anime ou prend l'initiative ?

Coordination SUD

Qui participe ?

Espace APD, Groupe de Travail Financements, personnes de Coordination SUD ayant mandat au sein de CONCORD Europe, CONCORD Europe, lien avec le plaidoyer de Forus

Par où commencer ?

Organiser un atelier/réunion de travail entre ces différents acteurs et actrices pour envisager de lancer une initiative conjointe (par exemple une lettre commune à l'occasion d'une réunion internationale sur l'efficacité de l'Aide/DAC-OCDE) destinée aux services en charge du soutien aux sociétés civiles chez les principaux bailleurs européens et internationaux. Ce courrier pourrait inclure plusieurs points de l'étude liés entre eux : droit d'initiative des OSC, menaces contre les sociétés civiles, urgence démocratique, etc. Demander aux bailleurs de relayer ce courrier à leurs ambassades et agences bilatérales dans les pays de coopération internationale.

Au niveau français, proposer de pouvoir intervenir sur ces sujets oralement ou via un courrier auprès des ambassadeurs et ambassadrices françaises lors de leur prochaine réunion collective (annuelle) à Paris en 2026.

RECO 7.4 : Promouvoir et défendre un engagement politique des institutions et bailleurs européens en faveur de la société civile et de son renforcement

L'Union Européenne (bailleurs bilatéraux des Etats membres, et commission européenne) peut aller bien au-delà de la consultation et de l'appui financier aux sociétés civiles pour promouvoir leur rôle et leur espace politique par le biais d'une action diplomatique, du dialogue politique avec les autorités nationales, et de l'appui aux réformes politiques dans les pays partenaires. L'UE est engagée notamment depuis 2012 à utiliser le dialogue politique avec les pays partenaires pour « promouvoir le respect des droits fondamentaux et des libertés ainsi qu'un cadre approprié à la société civile ». Cependant, le défi demeure d'assurer la mise en place d'une approche cohérente dans chaque pays. Or, le dialogue politique peut aussi interférer avec les propres intérêts politiques ou économiques de l'UE et de ses États membres. Défendre les intérêts des sociétés civiles auprès des autorités et gouvernements nationaux est, dans certains cas, même considéré comme un sujet trop sensible. Dans ce contexte, un travail de plaidoyer ciblé de la part des OSC locales et nationales et de leurs partenaires européens est une priorité au long court.

Qui anime ou prend l'initiative ?

Forus, CONCORD Europe, et Coordination SUD

Qui participe ?

Les membres intéressés des trois réseaux

Par où commencer ?

Après la parenthèse du Printemps arabe en 2011, l'UE (les États membres et la Commission européenne) s'est progressivement désengagée de dialogues politiques ambitieux avec les pays partenaires pour des raisons géopolitiques et de politiques intérieures (à l'UE). Il est urgent et stratégique de réengager l'UE dans des démarches plus volontaristes sous l'impulsion et le leadership de certains États Membres qui comprennent que les sociétés civiles sont des actrices de changement essentielles au niveau international et en toutes circonstances.

Dans ce cadre, il est important d'organiser un atelier (webinaire) sur la question spécifique du « dialogue politique au niveau national entre bailleurs, représentations diplomatiques européennes et pays partenaires » dont l'objectif pourrait être d'identifier des initiatives concrètes (et d'éventuelles bonnes pratiques) pour relancer un cycle vertueux. Idéalement, le MEAE devrait être associé à cette initiative.

BONNES PRATIQUES

Processus pilotes de l'UE du 'Mesodialogue' au Mozambique, à Cuba, au Guatemala (1998-2006);

[Diakonia](#) - Danemark en Amérique centrale;

[Fingo](#) - Finlande en Afrique australe;

Dialogue entre l'UE et le [Quartet en Tunisie](#);

[Projet MAJALAT](#) entre l'UE et les OSC des pays du voisinage Sud de la Méditerranée.



© Natalya Kosarevich Shutterstock

BESOIN 8

Justice environnementale dans le cadre d'une approche intersectionnelle

« La justice environnementale est un mouvement social qui s'attaque à l'injustice qui se produit lorsque des communautés pauvres ou marginalisées sont lésées par des déchets dangereux, l'extraction des ressources, et les autres utilisations des terres dont ils ne bénéficient pas » Wikipédia
 « Si nous combinons justice sociale et action climatique, les peuples se batront pour cet avenir » - Naomi Klein, Paris, avril 2015

Les luttes et défis climatiques et environnementaux **augmentent et ont des impacts directs sur les moyens de subsistance des populations vulnérables**. Les sécheresses, les inondations et la perte de biodiversité touchent principalement les communautés locales et les personnes les plus vulnérables (femmes, personnes âgées, enfants, personnes en situation de handicap), notamment en milieu rural. Au moment de la rédaction de cette étude, une septième limite planétaire (sur neuf) a été officiellement atteinte (l'acidification des océans).

Les sociétés civiles jouent un rôle majeur dans la sensibilisation à l'environnement dans le monde entier. Dans de nombreux cas, les femmes ont pris l'initiative. Il y a trente ans, ces groupes ont inscrit l'environnement à l'ordre du jour politique, tant au niveau national qu'international. Les sociétés civiles sont de plus en plus interconnectées grâce à la coordination de leurs points de vue et de leurs attentes à l'égard des politiques environnementales nationales, régionales et mondiales. Elles sont devenues des partenaires importants dans les négociations des accords multilatéraux sur l'environnement.

Le rôle, les capacités et l'implication des organisations des sociétés civiles ont connu une augmentation substantielle au cours des dernières années, ce qui souligne la nécessité pour les gouvernements nationaux et les organisations internationales de renforcer l'engagement de ces dernières dans leurs travaux sur les questions environnementales.

RECO 8.1 : Soutenir auprès des membres et partenaires de Coordination SUD une approche systémique intersectionnelle sur la question de la justice environnementale

Soutenir et encourager les initiatives des OSC qui lient les questions sociales, environnementales, économiques, démocratiques et culturelles dans une approche globale et systémique **sur la justice environnementale**. Cette approche orientée « environnement » et « justice » est à privilégier par rapport à une approche exclusivement « Climat » laquelle est souvent mise en avant et portée par les autorités françaises depuis la COP21 de Paris en 2015.

Donner plus de visibilité aux initiatives et aux positionnements politiques des OSC locales et nationales concernant la justice environnementale, notamment en intégrant dans les récits des ASI françaises en quoi cette thématique de justice environnementale est une contribution importante de la part de toutes les acteur-ices mais notamment des OSC locales et nationales, à la fois sur l'intersectionnalité des luttes et des réponses portées par les sociétés civiles depuis une vingtaine d'années, mais aussi en quoi la justice environnementale exige par nature une approche décoloniale et incarne en miroir les nouvelles formes de colonialisme économique depuis un demi-siècle (*une planète et des populations qui souffrent partout dans le monde, mais un Nord global qui en porte une large responsabilité historique par ses modes de consommation, de production, de transport des biens, et d'exploitation des ressources*).

Qui anime ou prend l'initiative ?

Coordination SUD – fonction plaidoyer & influence en lien avec le Réseau Action Climat (RAC)

Qui participe ?

Membres de Coordination SUD, du RAC, et de Forus

Par où commencer ?

Lors d'un prochain Forum plaidoyer proposer une initiative spécifique sur le thème de la justice environnementale.

BONNES PRATIQUES

La plupart des OSC locales et nationales contribuant à cette étude promeuvent et intègrent la justice environnementale et climatique avec l'ambition de lier les enjeux sociaux, économiques, environnementaux, culturels, féministes et démocratiques dans une approche intersectionnelle. L'expérience des acteur-ices en Amérique latine est à ce titre illustrative.



BESOIN 9

Jeunesse et transmission générationnelle

Exclusion des jeunes des rencontres et forums internationaux : les exigences administratives et financières pour les voyages internationaux excluent *de facto* de nombreux et nombreuses jeunes leaders, notamment lors de rencontres régionales ou internationales.

Il y a peu d'opportunités pour les jeunes et les femmes dans les zones rurales : la coopération actuelle cible principalement les « zones urbaines ». **Les jeunes agriculteur-ices ou les jeunes entrepreneurs et entrepreneuses** (notamment dans l'économie sociale) ne bénéficient pas d'un statut de protection formel ni d'incitations au niveau social ou économique (vulnérabilité accrue / faible attractivité pour les jeunes).

Les jeunes semblent se méfier ou parfois se sentir exclu.es des formes traditionnelles d'organisation comme les ONG (à l'exception des personnes « anglophones » vivant dans les grandes villes et titulaires d'un diplôme universitaire, car les ONG offrent des opportunités d'emploi intéressantes).

Au cours de la rédaction de cette étude, des mouvements de protestation de jeunes (identifié-es comme la « Génération Z ») se manifestent au Népal, au Maroc, à Madagascar, au Sri Lanka, au Bangladesh, en Indonésie et aux Philippines. Parmi les principales revendications de ces mouvements figurent la lutte contre la corruption et l'appel à un accès équitable à des services sociaux efficaces (en priorité la santé et l'éducation).

RECO 9.1 : Promouvoir et soutenir des initiatives spécifiques en faveur des jeunes dans le cadre de la solidarité internationale

Promouvoir et soutenir des **parcours d'intégration** pour les jeunes (y compris au sein de la société civile), et les impliquer **dans des espaces sécurisés d'échange et de dialogue (forums et rencontres)**, ainsi que dans des **processus décisionnels**, notamment par le biais de campagnes de plaidoyer spécifiques et d'initiatives démocratiques spécifiquement développées et portées par et pour les jeunes.

Qui anime ou prend l'initiative ?

Coordination SUD - Commission Jeunesse

Qui participe ?

Organisations membres intéressées, Forus, MEAE, AFD, ministère de l'Intérieur

Par où commencer ?

Réfléchir avec les autorités compétentes à des modalités spécifiques pour favoriser les déplacements et les séjours internationaux de jeunes leaders des sociétés civiles (dans l'UE, aux niveaux régional et international).

Ouvrir les espaces de travail internationaux (sommets, forum, conférences, campagnes citoyennes, etc.) à des jeunes engagés dans les sociétés civiles des pays à revenus faibles et intermédiaires.

Soutenir les initiatives de mobilités pour les jeunes dans le cadre de la coopération et de la solidarité internationales.

BONNES PRATIQUES

Projet [Tae'thir](#) d'Euromed France;

[Volontariat de réciprocité](#) (Clong Volontariat, France Volontaires, Service Civique);

Le projet du [Consortium Jeunesse Sénégal \(CJS\)](#) collectif de 18 associations locales réparties dans tout le Sénégal et créé en 2020 dont la finalité est de renforcer l'engagement et la participation citoyenne des jeunes Sénégalais.es à la vie publique et communautaire.

CONCLUSION

Cette étude constitue une contribution supplémentaire dans ce chemin parcouru depuis de longues années déjà par les OSC locales et nationales et les ASI françaises dans leur quête d'espaces et de conditions favorables pour développer et mettre en œuvre leurs missions, dans leur quête d'interaction avec les acteurs et actrices de leur écosystème, de partenariats qui rendent plus fortes et plus résilientes. Dans le cadre de cette ambition partagée par l'immense majorité des OSC mondiales, le renforcement des capacités des OSC locales et nationales constitue une aspiration légitime mais encore imparfaitement réalisée.

Les nombreux contributeurs et contributrices à cette étude ont permis de poser plus précisément les termes du débat sur la base des réalités et des défis d'aujourd'hui. L'étude a tenté de répondre à la question des besoins des OSC locales et nationales en matière de renforcement, tout en esquissant des pistes pour y répondre.

Parmi celles-ci, les auteurs et autrices, et commanditaires de l'étude souhaitent partager en guise de conclusion plusieurs aspects qui méritent d'être approfondis dans le prolongement de ce processus.

L'urgence démocratique

Comme sur de nombreux sujets actuellement (paix, droits humains universels, lutte contre le changement climatique, démocratie, l'égalité entre hommes et femmes, etc.), des certitudes inébranlables il y a encore cinq ou dix ans sont désormais remises en cause et attaquées un peu partout sur la planète. Parmi celles-là, **la contribution des OSC à la construction de sociétés plus ouvertes, plus égalitaires, plus démocratiques, plus justes, est remise en question dans de nombreux pays** y inclus dans les pays dits « riches et démocratiques ».

Non seulement cette contribution des OSC est de moins en moins reconnue ou soutenue mais pire encore, l'action des OSC locales et nationales (et leurs soutiens internationaux) est perçue et pointée du doigt par de nombreux gouvernements et responsables politiques comme « ennemie » de la souveraineté et des intérêts nationaux, ou comme faisant partie d'oppositions politiques ou d'ingérences étrangères présumées. Dans ce contexte et dans de nombreuses régions du monde, **le renforcement des capacités des OSC ne doit plus être considéré comme un « besoin parmi d'autres » mais comme LA priorité.**

De cette volonté de la part des soutiens et bailleurs des OSC dépendra le futur de nombreux processus de démocratisation et de paix dans le monde. Cette situation quoique inattendue n'est pas nouvelle. La communauté internationale notamment dans les années 80 a su parier et investir dans les sociétés civiles pour soutenir des processus de négociations de paix et de transitions démocratiques, en Amérique latine et en Afrique notamment. Espérons que les personnes et institutions en capacité de décision actuellement sur ces ressources sauront être au rendez-vous. **Les OSC françaises et européennes doivent se mobiliser pour que ce soutien stratégique soit mis en place dans les meilleurs délais,** les meilleures conditions, mais aussi à travers de nouvelles modalités de partenariats et de soutien.

Construire des écosystèmes plus ambitieux et autonomes pour les OSC

Quoique bien organisées en réseaux d'acteurs et d'actrices du niveau local au niveau international, les OSC ont toujours des difficultés à penser leurs écosystèmes au-delà de « réseaux » OSC ou de campagnes ciblées et limitées dans le temps. Une vision plus ambitieuse consisterait à créer les outils et les institutions (internes) dont le secteur a besoin sur le long terme dans son ensemble et à tous les niveaux territoriaux : des outils de financement autonomes, des observatoires pour produire des données et des analyses issues du secteur lui-même, des organismes de formations et de renforcement suffisamment dotés pour faire face aux défis actuels (donc en partie autofinancés), des liens et des partenariats plus étroits avec le milieu académique pour développer les recherches sur les OSC et ainsi renforcer la légitimité du secteur, des organisations « techniques » qui soutiennent le secteur dans lesquelles les OSC jouent un rôle actif (à travers leurs gouvernances, des participations stratégiques), des participations stratégiques au long cours dans les cursus et les masters liés aux questions internationales, de sciences politiques et sociales, etc.

À titre de comparaison, le secteur des organisations agricoles est bien plus « mature » du niveau local au niveau international pour organiser et construire des institutions non gouvernementales qui défendent et promeuvent leurs intérêts. Cela est aussi le cas pour les mouvements syndicaux ou le mouvement coopérativiste. Pourtant les OSC liées à la coopération et la solidarité internationales gèrent à travers leurs organisations représentatives des budgets similaires. Il semble que ces différences de capacités et de stratégies soient plus liées à des considérations « philosophiques » qu'à des questions de moyens. En effet, les ONG sont depuis plusieurs décennies influencées par des approches anglo saxonnes qui considèrent que ce qui doit être privilégié en matière d'organisation du secteur doit reposer avant tout sur des alliances ponctuelles orientées sur des résultats de court terme (*like minded alliances oriented to short term victories*). **Une approche alternative consisterait à construire des outils et des institutions pérennes** pour défendre et accompagner le secteur dans son ensemble et dans sa diversité du niveau local au niveau international.

Des partenariats plus politiques

L'étude montre que certaines OSC locales et nationales plaident pour des partenariats plus politiques avec les OSC internationales.

Les événements des dernières années comme la crise du COVID, le désenchantement suite au Printemps arabe, les menaces et les intimidations contre les sociétés civiles partout sur la planète, les guerres à Gaza et en Ukraine, les politiques contre les migrant.es dans de nombreux pays, les reculs démocratiques y inclus dans les démocraties, les crises humanitaires provoquées par des conflits politiques, les atteintes systémiques contre l'environnement et la nature, invitent les acteurs et actrices du champ de la solidarité internationale à dresser un bilan de ses interventions, de ses modes d'organisation et de relation. **La situation mondiale actuelle amène certain.es acteurs et actrices du secteur des OSC à considérer que la priorité devrait être de (re)construire des partenariats politiques** sur le long terme (en complément des partenariats traditionnellement plus techniques autour de projets de court et moyen termes). Des partenariats horizontaux consistant à organiser et à soutenir des mobilisations citoyennes et démocratiques ici et là-bas. Un dialogue stratégique mondial pour inventer et promouvoir des alternatives répondant aux

défis du moment. Mais aussi des approches pour mieux résister, se soutenir mutuellement, ou se mettre à l'abri dans la tempête. En effet, il est important de créer des espaces de sécurité où les personnes qui font vivre les OSC locales et nationales peuvent se ressourcer, se protéger, prendre soin les unes des autres, échanger librement, apprendre mutuellement, réinventer les sociétés civiles, et réenchanter leurs mondes. Dans le contexte actuel où de nombreux soutiens et piliers des OSC (salariés, gouvernance, leaders, bénévoles, etc.) sont victimes de surmenage, de désespoir, parfois sujets à des états dépressifs, ces espaces de « soins », de repos et d'échanges constituent une priorité qui doit mobiliser l'ensemble des acteurs et actrices. Les partenariats au long cours entre OSC ici et là-bas se prêtent particulièrement à ce type d'initiatives.

Le renforcement de capacités comme outil d'émancipation des OSC locales et nationales

Dans ce contexte particulier marqué par les reculs démocratiques, les attaques contre la société civile, la remilitarisation de nos sociétés, la montée des nationalismes et de radicalités idéologiques, le renforcement des sociétés civiles doit déconstruire et dépasser l'approche traditionnelle consistant à développer en priorité des capacités techniques et organisationnelles. **Le renforcement des capacités doit explorer et s'orienter vers l'objectif de créer les conditions pour que chaque acteur-ice de la société civile organisée ici et là-bas soit en mesure d'agir** en autonomie et en toute indépendance, de peser sur les débats dans le contexte qui est le sien, de se doter des ressources nécessaires à son développement, à son action et à sa résilience.

Le renforcement des OSC doit être conçu comme la pierre angulaire de la pérennité du secteur dans son ensemble. Cette approche implique de doter le secteur de ressources plus flexibles et encourageant l'expérimentation. Des ressources orientées vers des processus plutôt que sur des résultats quantifiables à l'avance. Le renforcement de capacités des OSC devrait favoriser l'autonomie et l'émancipation des acteurs et actrices locales et nationales afin que les partenariats avec d'autres OSC au niveau international soient basés sur des discussions et des accords horizontaux ne reposant pas comme c'est souvent le cas aujourd'hui sur la disponibilité de ressources financières encore trop souvent aux mains des OSC ou des institutions des pays à hauts revenus.

La coopération et la solidarité internationales sont actuellement et depuis ses origines principalement basées sur l'offre : les ressources, les valeurs, et les priorités des pays donateurs (institutions et citoyen.nes). Le renforcement des capacités des OSC locales et nationales devrait contribuer directement ou indirectement à créer les conditions de partenariats et de solidarités basées sur la demande ; sur les demandes et les spécificités des OSC locales et nationales que les ASI revendiquent vouloir soutenir. Dans une approche poussée au bout de cette logique, ce sont les OSC locales et nationales qui devraient être en position de choisir leurs partenaires internationaux en fonction de leurs priorités et d'autres considérations.

Quelque soit l'approche ou l'angle retenu, **le renforcement des OSC locales et nationales devrait idéalement contribuer à créer les conditions de l'émancipation et d'un rééquilibrage des relations de pouvoir entre partenaires des pays à hauts revenus et de pays à revenus intermédiaires et faibles.** Cette attente est exprimée de façon explicite (et néanmoins nuancée) par les organisations contactées dans le cadre de cette étude. Les conversations ouvertes et franches sur ces sujets doivent se poursuivre.

ANNEXE 1: LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES

Coordination SUD / FRIO

Leslie Sobaga : Coordinatrice Appui & Renforcement Coordination SUD

Anaïs Tamani : chargée de mission FRIO

Maud Lhuillier : DG 'Un enfant par la Main', Référente Appui & renforcement au CA de Coordination SUD - Membre représentante FRIO

Jérôme Fauré : Directeur de Coordination SUD

Olivier Bruyeron : Président de Coordination SUD

Sous Système Afrique de l'Ouest

Marek Poznanski : Fondateur du Collectif Sécurité Alimentaire (CSA)

Mamadou Cissoko : Président d'honneur, fondateur du ROPPA

Sous Système Népal

Arjun Bhattarai : Directeur de la fédération des ONG népalaises, co-président de la campagne GCAP, membre actif de Forus

Joyce Soares : Ancienne responsable 'membership' à Forus

Karine Meaux : Responsable Urgences à la Fondation de France

Sous Système Moyen Orient

Lilia Rebaï : Directrice Euromed Droits Tunisie, membre du comité de direction du projet MAJALAT

Ziad Abdel Sayad : Directeur de l'ANND – Arab Network of NGO for Development

Marion Isvi : Directrice du réseau EUROMED France

Sous Système Associations françaises de Droits Humains et pour la Démocratie

Jean Marie Fardeau : Fondateur et président de Vox Public

Elisabeth Dau : Directrice Fréquence Commune et spécialiste du municipalisme

Sous Système Cambodge

Cécile Dahome : SEVEA Consulting

Yannick Milev : Chief Executive Officer (CEO) de l'association Chamroeun

Lynn Kirsty : Program quality & impact à World Vision

Sous Système Amérique Latine

Note d'analyse stratégique élaborée par **Iara Pietricovsky** ancienne présidente de Forus, ancienne directrice d'ABONG la plateforme des ONG brésiliennes

Sous Système Afrique australe

Doug Reeler : cofondateur 'Community Development Resource Association' (CDRA), cofondateur Barefoot Guide Alliance

Thibaud Kurtz : ancien directeur de la Plateforme des Droits Humains (PDH) et ancien chargé de mission du 'Southern Africa Society Trust / DFID en Afrique australe

Charlotte Boisteau : ancienne coordinatrice de la Barefoot Guide Alliance, ancienne chargée de mission F3E

ANNEXE 2: LISTE DES MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE (COPIL)

Coordination SUD	Leslie Sobaga , coordinatrice Appui & renforcement
Coordination SUD	Stéphanie Delepine et Anaïs Tamani , chargées de mission FRIO
Coordination SUD (Conseil d'administration)	Maud Lhuillier , DG Un enfant par la Main, Référente Appui & renforcement au CA
Coordination SUD (Veille & prospective)	Anna Diaz , Chargée de mission ONGLAB
Coordination SUD (Comité de décision FRIO)	Laurence Tommasino , DG du Geres <i>Binôme Adrien Sallez, DG Asmae</i>
Forus	Elisa Novoa , Responsable renforcement des capacités <i>Back-up Rémi Renon,</i> <i>Responsable Administratif et Financier</i>
OSC de République Démocratique du Congo	De-Joseph Kakisingi , Président CONAFOHD et Directeur de CCONAT

ANNEXE 3: LISTE DES PARTICIPANT·ES DES FOCUS GROUPES

1 Atelier de concertation des partenaires institutionnels autour de l'accompagnement des capacités des OSC locales et nationales non françaises - 25 septembre 2025

Angeles Estrada : Directrice F3E

Emmanuel Poilane : Secrétaire Général du Conseil d'Administration de Coordination Sud,
Administrateur du CRID

Jeanne Vanuxem-Milleliri : Directrice adjointe DPA OSC, AFD

Stéphanie Mouen : Cheffe de projet DPA, en charge du suivi du FRIO/CSUD

Christelle Josselin : Chargée de mission DPA, sujet de localisation de l'aide, AFD

Paul Gilbert : Responsable de la collecte de fonds Forus

Remi Renon : Responsable administratif et financier Forus

Constance De Liedekerke : Coordinatrice Unité Genre, Département Gouvernance,
Expertise France

Gaëlle Kergraisse : Responsable de pôle – Accompagnement action philanthropique
Fondations d'entreprises, Fondation de France

François-Justin Brivot : Rédacteur DGM/DCT-CIV, MEAE

Lisa Brochet : Rédactrice DGM/DCT-CIV, MEAE

Contribution écrite de **Véronique de Geoffroy** : Directrice Générale du Groupe URD

Leslie Sobaga : Coordinatrice des Activités Appui & Renforcement, Coordination SUD

Anaïs Tamani, Stéphanie Delepine, Louli Evangelista : chargées de mission FRIO,
Coordination SUD

2 Focus Group Voices from the South 2 octobre 2025

Doug Reeler : Community Development Resource Association (Afrique du Sud),
fondateur du Barefoot Guide Alliance

Iara Pietricovsky : Former president of Forus, former director of ABONG (Brazil)

Lilia Rebai : Director of regional programs and dialogue Euromed Rights (Tunisia)

Sarah Strack : Forus' Director (International)

Apologies received :

Arjun Bhattarai : director of the Nepali NGO Federation (Nepal)

Ziad Abdel Samad : director of the Arab NGO Network for Development - ANND (Lebanon)

3 Comité de Pilotage élargi 9 octobre 2025

Laurence Tommasino : Directrice Geres

De-Joseph Kakisingi : Président CONAFOHD (Conseil National des Fora des ONGs
Humanitaires et de Développement en RDC) et du CCONAT
(Cadre de Concertation d'ONG Nationales au Sud-Kivu)

Emmanuel Poilane : Secrétaire général Coordination SUD, administrateur du CRID,
membre du CA de Coordination SUD

Rémi Renon : Responsable administrative et financier Forus

Elodie Barralon : Coordinatrice Plaidoyer & influence Coordination SUD

Anna Diaz : chargée de mission Analyse et prospective Coordination SUD

Leslie Sobaga : Coordinatrice Appui & renforcement Coordination SUD

Stéphanie Delepine, Louli Evangelista, Anaïs Tamani :

chargées de mission FRIO Coordination SUD

Olivier Bruyeron : Président de Coordination SUD

Jérôme Fauré : Directeur exécutif Coordination SUD

ANNEXE 4: LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ABN	African Biodiversity Network
ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
CAD	Comité d'Aide au Développement (OCDE)
AFD	Agence française de développement
AFSA	Alliance for Food Sovereignty in Africa
ANE	Acteurs Non Étatiques
ANND	Arab NGO Network for Development
APE	Accords de Partenariat Économique
ASI	Associations de Solidarité Internationale
AVSF	Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières
BFC	Barefoot Guide Connection
CAD	Comité d'Aide au Développement (OCDE)
CAO	Contrat d'Objectifs et de Moyens
CCFD	Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement – Terre Solidaire
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CICR	Comité International de la Croix-Rouge
CPD	Cohérence des Politiques pour le Développement
CSA	Collectif Stratégies Alimentaires
CSO	Civil Society Organization (Organisation de la Société Civile)
DPA/OSC	Dispositif de Partenariat avec les Organisations de la Société Civile (AFD)
EDM	Entrepreneurs du Monde
EF	Expertise France
FANAINGA	Fonds d'Appui aux Initiatives des ONG à Madagascar
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FFEM	Fonds Français pour l'Environnement Mondial
FID	Fonds International de Développement
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FONGOMA	Fonds de Soutien aux ONG Malgaches
Forus	Forum International des Plateformes Nationales d'ONG
FRIO	Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel

FSPI	Fonds de Solidarité Prioritaire
FSOF	Fonds de Soutien aux Organisations Féministes
GONGO	Government-Organized Non-Governmental Organization
I-OSC	Initiative pour les Organisations de la Société Civile (AFD)
MEAE	Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères
MEL	Monitoring, Évaluation et Apprentissage
MPN/OSC	Mission Partenariats Non Gouvernementaux/OSC (AFD)
NEAR	Network for Empowered Aid Response
NHRF	Norwegian Human Rights Fund
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ODD	Objectifs de Développement Durable
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile – s'utilise aussi au pluriel
OSCI	Organisation de la Société Civile Internationale
PAFO	Pan-African Farmers Organization
PAOPA	Programme d'Appui aux Organisations Paysannes Africaines
PDH	Plateforme des Droits Humains
PISCCA	Projets Innovants des Sociétés Civiles et Coalitions d'Acteurs
POS	Plan d'Orientation Stratégique (AFD)
RINGO	Réseau International des ONG
ROPFA	Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs de l'Afrique de l'Ouest
SCO	Société Civile Organisée
SI	Solidarité Internationale
UE	Union Européenne
UNHCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
USAID	United States Agency for International Development
WACSI	West Africa Civil Society Institute

Consultance : Olivier Consolo (avec les contributions de Vaia Tuuhia et Iara Pietricovsky)
Coordination et supervision : Leslie Sobaga, Coordinatrice des activités Appui & renforcement et Anaïs Tamani, chargée de mission Appui & renforcement.

Les opinions, analyses et propositions exprimées dans cette étude n'engagent que la consultance et en aucun cas Coordination SUD.

La consultance remercie sincèrement toutes les personnes qui ont contribué à cette étude : les représentants et représentantes des OSC locales et nationales ayant participé aux interviews, les membres du comité de pilotage de l'étude, l'équipe de Coordination SUD en charge de cette étude, les participants et participantes aux trois groupes focaux, et plus largement tous les membres des sociétés civiles d'Afrique, d'Amérique centrale et du Sud, d'Asie et Asie du Sud-Est et du Moyen-Orient rencontrés tout au long de ces années qui sont une inspiration pour de nombreux acteurs et nombreuses actrices de la société civile française et européenne.

COORDINATION RÉDACTIONNELLE

Olivier Consolo

DIRECTEUR DE PUBLICATION

Jérôme Fauré

RELECTURE

Marie-Pierre Liénard

Leslie Sobaga

Anaïs Tamani

CRÉATION GRAPHIQUE

Benjamin Madelainne

Crédit photo de couverture : © Natalya Kosarevich Shutterstock

Décembre 2025

Cette publication bénéficie d'un soutien de l'Agence française de développement.
Les idées et les opinions qui y sont présentées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'Agence française de développement.



**Rassembler et agir
pour la solidarité internationale**

14, passage Dubail 75010 Paris
Tél. : +33 1 44 72 93 72
www.coordinationsud.org