

**STAND UP**  
DE L'HUMANITAIRE

**PROGRAMME  
HUMANITAIRE &  
DÉVELOPPEMENT**

# **LES ONG HUMANITAIRES EN VOIE D'EXTINCTION ?**

**Compte-rendu du 12<sup>e</sup> Stand UP de l'humanitaire organisé le 11 mai 2017**

MAI 2017

*Ce compte-rendu n'est pas une reprise in extenso des propos.  
Seuls comptent les propos effectivement tenus par les différents intervenants.*

**OBSERVATOIRE DES QUESTIONS HUMANITAIRES**

Compte-rendu du 12<sup>e</sup> Stand UP de l'humanitaire organisé le 11 mai 2017 dans le cadre de l'Observatoire des questions humanitaires de l'IRIS, autour d'**Éric Berseth**, Directeur de Philanthropy Advisors, **Bénédicte Hermelin**, directrice exécutive de Coordination SUD – Solidarité Urgence Développement, et **Vincent Taillandier**, Consultant indépendant, ancien directeur d'opérations à Action Contre la Faim. Débat animé par **Michel Maietta**, directeur de recherche à l'IRIS.

## OUVERTURE DU DÉBAT AVEC LE POINT DE VUE D'ÉRIC BERSETH

---

Avant de diriger le cabinet *Philanthropy Advisors*, Eric Berseth a passé une dizaine d'années avec le CICR et MSF. *Philanthropy Advisors* a été créé pour accompagner les grands donateurs.

Afin d'ouvrir ce débat, Eric Berseth a souhaité partager avec l'assemblée trois expériences de terrain qui vont dans la direction du questionnement « Les ONG humanitaires en voie d'extinction » :

- 1) **Haïti en 2010 avec MSF** dans un contexte marqué par l'apparition de nouveaux acteurs (fondations, entreprises, privés) avec une approche différente des ONG traditionnelles mais désireux de s'engager. Ces acteurs proposaient alors leur aide suite au tremblement de terre mais peu de solutions leur étaient proposées, d'autant plus que l'époque était marquée par une grande confusion due à la multiplicité des acteurs qui arrivaient alors en Haïti.
- 2) **Philippines en 2013 pour *Philanthropy Adviros*** : il s'agissait d'une mission d'évaluation des besoins et des acteurs 48h après le typhon. Dès le départ, il y avait déjà eu une organisation des réponses par les entreprises locales et la population locale. Une organisation forte de la part des acteurs privés s'est rapidement observée, puisqu'elles étaient désireuses de protéger leurs employeurs et leur *supply chain* dans l'intérêt de reprendre rapidement leur activité.
- 3) **Crise des réfugiés en Grèce** : il s'agissait d'une mission évaluative pour identifier les acteurs et les enjeux. Au moment où l'UE était en train de distribuer des fonds en Grèce, les « *usual suspect* », i.e. les grosses ONG internationales, étaient privilégiées par l'UE mais le gouvernement grec a précisé sa volonté de contrôler leur action. Des ONG locales ont vu leur taille augmenter rapidement. D'autres acteurs individuels se sont organisés rapidement.

**Sur ces trois exemples, peut-on dire que les ONG internationales perdent du terrain au profit d'autres acteurs ?**

- Les ONG internationales sont lourdes, chères, **peu agiles** et éloignées des enjeux du terrain. Elles sont actives sur l'*advocacy*, sur la communication, le *fundraising* et le soutien aux « *implementing partners* ». On se retrouve sur le terrain avec beaucoup d'experts mais peu d'opérationnels.

- La question du **rapport Nord-Sud** est fondamentale. Les ONG internationales veulent transférer le capacitaire aux acteurs locaux à travers des initiatives de « *capacity building* » mais cela se solde souvent par un échec. Au contraire, des ONG du Sud organisent des réponses sans le soutien des ONG internationales.
- Aujourd'hui, **l'organisation du financement des ONG internationales** passe par des canaux institutionnels : des UN vers *les clusters* (OCHA, PNUD, etc.) qui déterminent l'attribution des fonds. Cela pose la question de la **soutenabilité** de ces interventions. La décision de Donald Trump de ne plus financer les activités en lien avec l'avortement et le planning familial ou encore les aléas des crises économiques entraînent une **volatilité dans les financements**. Il existe également de **nouveaux outils de financement** comme les *social bonds*. Enfin, certains acteurs ne veulent désormais plus passer par ces intermédiaires institutionnels. Ils se donnent les moyens de **financer directement les acteurs locaux**.
- Le **rôle des entreprises** doit être souligné : engagées dans des **activités RSE**, elles organisent en interne de manière différente leur production et prennent conscience de **l'intérêt économique** d'être des partenaires, voire des acteurs, dans l'humanitaire (accès à de nouveaux produits, de nouveaux marchés, etc.). D'une part, les **consommateurs** veulent désormais consommer des produits différents. D'autre part, la **gestion du risque** pour éviter la rupture prolongée de la *supply chain* est aussi déterminante dans le choix des entreprises de s'investir dans des projets humanitaires et de développement. Enfin, le développement de **relations avec les autorités locales** peut être intéressant puisqu'il permet aux entreprises de renforcer leur implantation sur un marché.
- Il est aussi important de souligner l'arrivée de **nouveaux acteurs** autour du **social business**. Plus petits, plus agiles, plus locaux, avec une meilleure compréhension du web, ces acteurs appuient leur volonté sur deux axes : développer des activités sociales en interne et inclure des bénéficiaires dans leur activité (*Better Shelter* entre le HCR et Ikea par exemple). Il y a de plus en plus de **fonds d'investissements** dédiés à ce mode de financement.

**Michel Maietta : Qu'est-ce qui change aujourd'hui dans l'écosystème humanitaire ? Les « mammoths » sont-ils en train de disparaître ?**

Aujourd'hui, l'enjeu est de comprendre comment les ONG de taille importante peuvent s'adapter à ce changement.

## INTERVENTION DE BÉNÉDICTE HERMELIN

---

L'économie sociale et solidaire existe depuis le début du XIX<sup>ème</sup> siècle. Le tissu associatif français en est un exemple. Il y a différents types d'ONG : certaines interviennent dans les contextes de crise, d'autres sur du développement long-terme. Par exemple, il y a des associations qui soutiennent des acteurs économiques locaux. L'ambition des ONG n'est pas de prendre la place des entreprises, loin de là. Ce sont d'ailleurs les entreprises qui agissent en premier lieu, le séisme haïtien en est un exemple. Dans un certain nombre de pays, l'État peut prendre en charge les catastrophes mais pour les États défaillants, le rôle des ONG est fondamental.

Sur la question du financement, il n'y a pas de diminution de l'aide publique au développement, au contraire, elle ne cesse d'augmenter. Il n'y a pas moins d'argent public car il y a de plus en plus de besoins. Le secteur non lucratif est capable de lever de l'argent pour venir en aide pour un certain nombre de populations. Il y a énormément de contrôle sur la manière de gérer l'argent, l'audit se réalise à l'euro près. Les ONG prennent des risques, en déployant des équipes sur des terrains sans parfois avoir les financements assurés. La différence avec les entreprises, c'est que les ONG ne redistribuent pas l'argent à des actionnaires mais le réinsèrent dans le tissu associatif. Sur la question des médicaments génériques, notamment pour le SIDA, ce sont les ONG qui ont défendu auprès des instances internationales le droit des brevets. Leur existence n'est non seulement pas désuète, mais plus que jamais nécessaire.

## INTERVENTION DE VINCENT TAILLANDIER

---

D'abord, le terme sémantique « ONG » est très jeune et c'est un mot qui a des définitions très variées. Aujourd'hui, nous sommes dans un nouvel âge du secteur humanitaire :

- On voit apparaître de **nouvelles formes d'action** qui se caractérisent par de l'**économie collaborative** ou l'**économie du partage**. Entre le social et le solidaire, on peut trouver **une nouvelle forme de politique**.
- La **révolution numérique** change les pratiques. Le « *block chain* » permet aujourd'hui de sécuriser des fonds de manière très courte et peu coûteuse.

L'ESS est différente des ONG car elles se situent **entre le marché et le non-marché** mais **elles ne refusent pas le marché**. Quand on regarde la **loi ESS**, on retrouve des **contraintes fortes**, comme celle d'avoir une « **vie démocratique** ». Ce qu'elle libère, c'est **la question de l'usage des excédents**, qui peuvent être partiellement reversés à des actionnaires. La **légitimité des ONG** va **se dégrader très rapidement** à cause de la **croissance de l'ESS** et aussi de la **perte de l'adhésion publique aux stratégies marketing très agressives**. Il faut aussi considérer l'importance des « **remittances** », ces fonds envoyés par les familles (au Yémen c'est le premier financement d'action d'urgence pour les initiatives locales). Enfin, on pourrait se demander

pourquoi les ONG ne pourraient pas s'adapter. Les grandes ONG sont **trop lourdes économiquement pour se transformer rapidement du point de vue institutionnel et organisationnel**. Or, **les gouvernances évoluent peu**. Une reconfiguration totale du système paraît peu probable. Dans un **système hiérarchisé**, il est compliqué de **penser collectif**. L'ONG fonctionne sur le mode du **challenge objectif**, alors que les ESS parlent de **défi sociétal**.

## QUESTIONS DU PUBLIC

---

- 1) Ne peut-on pas réconcilier les ONG et l'ESS ? Les deux ne peuvent-elles pas se mener parallèlement, voire ensemble ?
- 2) Il y a certes une stratégie de fonds d'investissements mais n'y a-t-il pas un risque de dérive par cette capitalisation qui pourrait pousser les ONG à disparaître ? Par rapport aux migrations, les ONG ne doivent-elles pas s'adapter davantage à ces nouveaux problèmes ? Enfin, concernant les OSC, les ONG n'évoluent-elles pas et acceptent-elles ces transformations ?
- 3) **Handicap International** : l'ESS c'est très intéressant mais aujourd'hui ce ne sont pas ces petites entreprises qui captent l'aide humanitaire mais des grandes entreprises comme Deloitte, qui captent des millions de dollars. Aujourd'hui, ce sont ces groupes tentaculaires du secteur privé avec qui les ONG sont en concurrence. Par ailleurs, les grandes ONG ne sont pas réfractaires aux nouvelles technologies. HI travaille avec des experts sur les prothèses 3D ou encore des drones innovants pour distribuer l'aide alimentaire.
- 4) **Conseillère politique en matière de soft power** : parmi les nouveaux acteurs dans l'humanitaire en matière Sud-Sud, que pensez-vous du rôle grandissant de certaines fondations arabes en Afrique ? Les EAU sont le premier pays au monde en matière de dépenses humanitaires, comment juger leurs actions et leur développement ?

## RÉPONSES

---

- 1) **Vincent Taillander** : Il ne faut pas forcément dissocier ONG et ESS. La cause humanitaire n'est pas remise en question, ce sont les codes actuellement utilisés par les grandes ONG internationales qui sont discutés. La plupart des grandes ONG écrasent les petites ONG et les associations locales en captant tous les financements. Quand on est dans une ONG, on voit ce qu'on a envie de voir et on manque parfois de recul. Il faut donner une chance aux acteurs locaux. La réalité, c'est que les ONG sont en concurrence entre elles.
- 2) **Eric Berseth** : Il y a beaucoup d'acteurs qui nécessitent une prise de conscience de l'environnement qui est en train d'évoluer dans l'humanitaire. On a rencontré plusieurs fois des acteurs privés sur place qui ne savaient pas quels projets soutenir, comment lever des fonds, etc.

- 3) **Bénédicte Hermelin** : l'État français et l'UE doivent utiliser l'aide publique au développement pour les populations vulnérables dans le monde ; il y a des fondations privées qui financent une grande partie des projets (ex : fondation Gates). Quand la France propose de mettre de l'argent à l'OMS, il y a un grand contrôle démocratique, alors que la fondation Gates décide unilatéralement. On impose aujourd'hui des règles trop strictes sur les procédures pour les ONG, ce qui écrase et empêche l'autonomie des associations locales. On parle toujours des ONG internationales mais il y a beaucoup de petites ONG qui travaillent sur des techniques innovantes. Heureusement, il y a encore des grosses ONG pour répondre aux besoins. N'oublions pas également à quel point les ONG sont soumises aux règles des bailleurs. Concernant les fondations arabes, le pouvoir de l'argent permet d'accepter ces fonds pour certaines ONG, ce qui est problématique.
- 4) **Eric Berseth** : Est-ce qu'une ONG qui reçoit des fonds institutionnels de pays qui sont partie prenante sur les terrains d'opération est réellement neutre ?

## QUESTIONS DU PUBLIC

---

- 1) Il faut revenir sur la notion de *soft power*, il y a des jeux d'influence dans le monde, il y a des pays arabes qui avancent leurs pions pour gagner les cœurs et les esprits, mais cela s'est fait par l'Occident dans beaucoup de terrains d'opération (Afghanistan, Irak, etc.). Quelle liberté pour une ONG de se dégager des financements institutionnels ? Il y a des problèmes à chercher des fonds publics dépendants de l'opinion publique et institutionnels. Comment on aide les acteurs humanitaires à être plus résilients ? Il y a une opposition au cours du débat entre secteur privé et ONG mais les deux doivent travailler aussi. Le modèle classique des ONG est en voie d'extinction.
- 2) Les entreprises privées font du profit sur l'aide public au développement et elles n'ont pas de compte à rendre. Par ailleurs, les ONG essayent sincèrement de rester neutres, elles ne veulent pas mettre en œuvre le *soft power* d'un État. Ainsi, lorsqu'Handicap International a dû arbitrer la décision d'organiser une distribution alimentaire au Yémen financée par des pays du Golfe persique, elle a refusé.

## RÉPONSE

---

**Eric Berseth** : Avez-vous demandé l'avis des bénéficiaires pour choisir les fonds ? Le bénéficiaire exige un service correct, ONG ou entreprise privée. Aujourd'hui, c'est déjà des acteurs privés qui investissent sur des projets ONG ; il faut arrêter d'avoir une vision dichotomique, il y a juste un constat qui fait que le secteur privé est de plus en plus présent.

## QUESTIONS

---

- 1) Qu'entendez-vous par « perte de militantisme » au sein des ONG ?
- 2) L'ouverture au privé va avoir des conséquences sur les populations, dans quelles mesures peut-on encore contrôler ces fonds ? Comment mesurer les expériences d'innovation technologique ?
- 3) Sur le terrain, les partenaires locaux des grandes ONG internationales ont une demande très précise du leadership, de plus grande maîtrise et souveraineté. La mutation va venir naturellement, sur le total transfert des compétences et le renforcement des capacités. Ce transfert de compétence est à la traîne dans certaines ONG qui sont à la recherche de partenaires fiables sur le terrain pour effectuer cette translation. Il faut être dans un total compagnonnage des ONG. On a le sentiment que les bailleurs ne sont pas prêts à ce compagnonnage des acteurs locaux.

## RÉPONSES

---

**Vincent Taillander :** Il faut éviter de penser les choses entre public et privé. Les organisations n'ont pas une aversion aux nouvelles technologies mais elles sous-estiment complètement la vague qui est en train de se développer. Quand Bénédicte dit qu'il y a des contraintes d'audit sur les partenaires et que les ONG n'ont pas de choix, c'est absolument anormal car une ONG qui n'a plus de choix n'est plus une ONG. Sur la question du militantisme, existe-il encore ? Plus une organisation devient grande et grosse, moins elle est militante.

**Eric Beseth :** Cela fait longtemps qu'on parle de décentraliser les organisations humanitaires, à partir du moment où vous formez des ONG locales. Quel est le but de rester pour les ONG internationales ?

## QUESTIONS

---

Quand il s'agit de l'organisation de ces ONG, elles ne respectent pas leurs principes elles-mêmes : on prend beaucoup de stagiaires, on ne prend plus d'opérationnel expérimentés dans la gouvernance.

## RÉPONSE

---

**Vincent Taillander :** L'ONG de demain doit s'ouvrir, elle a un caractère militant, elle doit surtout ne pas se rendre indispensable, créer des micro espaces publics. Les ONG doivent aujourd'hui assumer le rôle de créer des solutions sur les terrains où politiquement c'est impossible.

## SYNTHÈSE DU DÉBAT : SYLVIE MATELLE

---

L'enjeu humanitaire débattu pendant la conférence fait écho au clivage, plus global, qui s'opère aujourd'hui entre les multinationales et l'économie plus « locale ». En effet, plus que jamais contestées, les multinationales tentent de se repenser leur modèle actuel pour s'adapter aux nouvelles exigences des consommateurs et des travailleurs. Le village global n'est certes, pas en voie d'extinction, mais en proie à de vifs changements. Ainsi, le monde humanitaire, fort de ses particularités, ne fait figure d'exception, entraîné lui aussi, au même titre que le monde marchand, par cette vague de contestation de la mondialisation globalisante.

En ces temps d'incertitude, la question des valeurs, intrinsèquement liée à celle de la démocratie, semble à même de réconcilier chacun. Ainsi, il convient maintenant de définir des valeurs communes fortes, partagées par l'ensemble des acteurs, quelques soit leur domaine d'activités, leur taille ou encore leur ambition, afin de travailler tous ensemble dans la même direction et de construire un futur plus stable. Cette étape est aujourd'hui encore incertaine et il est à ce stade, encore impossible de dire si les ONG parviendront à réaliser ce nécessaire effort d'adaptation. Seul l'avenir nous le dira... ■



## LES ONG HUMANITAIRES EN VOIE D'EXTINCTION ?

Compte-rendu du 12<sup>e</sup> Stand UP de l'humanitaire organisé le 11 mai 2017 dans le cadre de l'Observatoire des questions humanitaires de l'IRIS, autour d'**Éric Berseth**, Directeur de Philanthropy Advisors, **Bénédicte Hermelin**, directrice exécutive de Coordination SUD – Solidarité Urgence Développement, et **Vincent Taillandier**, Consultant indépendant, ancien directeur d'opérations à Action Contre la Faim. Débat animé par **Michel Maietta**, directeur de recherche à l'IRIS.

MAI 2017

### **OBSERVATOIRE DES QUESTIONS HUMANITAIRES**

Sous la direction de Michel MAIETTA, directeur de recherche à l'IRIS  
maietta@iris-france.org

*Un observatoire du*

### **PROGRAMME HUMANITAIRE & DÉVELOPPEMENT**

Sous la direction de Michel MAIETTA, directeur de recherche à l'IRIS  
maietta@iris-france.org

© IRIS

Tous droits réservés

INSTITUT DE RELATIONS INTERNATIONALES ET STRATÉGIQUES  
2 bis rue Mercoeur  
75011 PARIS / France

T. + 33 (0) 1 53 27 60 60  
contact@iris-france.org  
@InstitutIRIS

www.iris-france.org