

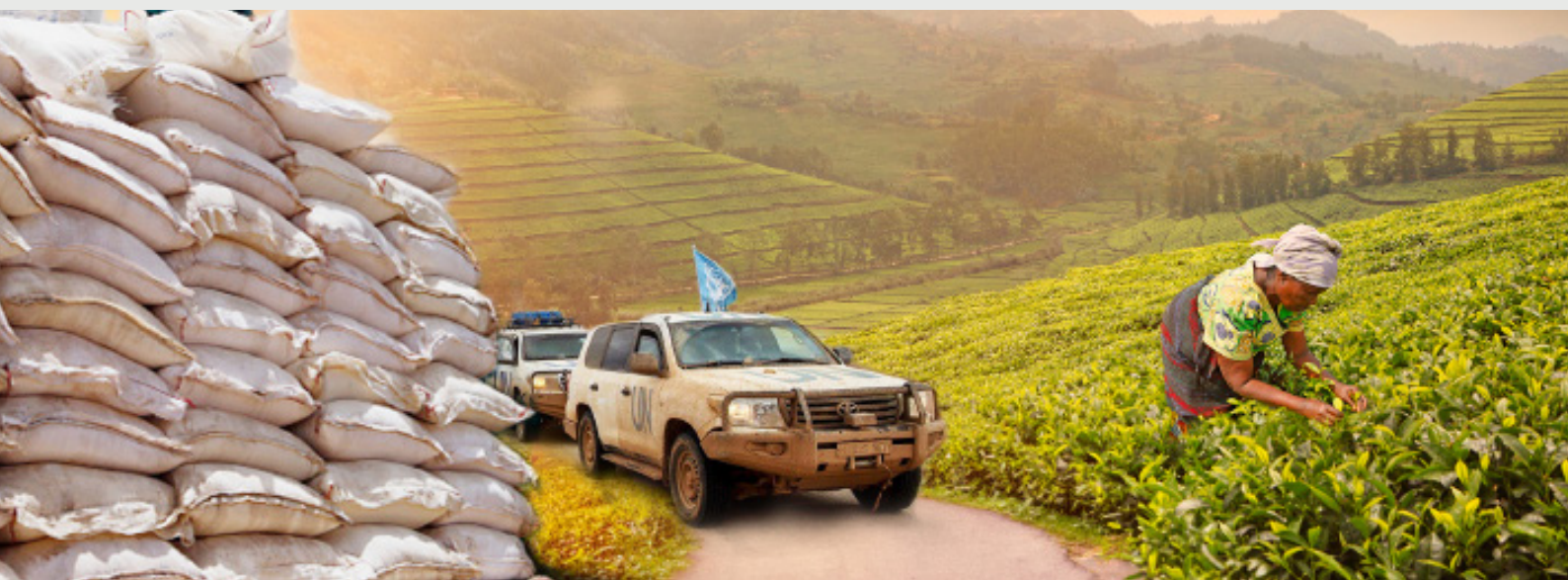


OBSERVATOIRE  
de l'action  
humanitaire

# LOCALISATION DE L'AIDE : DIX ANS APRÈS LE GRAND BARGAIN, UN AN APRÈS LA FIN DE L'USAID

Dr Moumouni Kinda / Directeur général d'ALIMA

Février 2026



## PRÉSENTATION DE L'AUTEUR

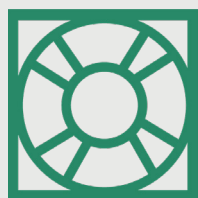


**Dr Moumouni Kinda** / Directeur général d'ALIMA

---

## PRÉSENTATION DE L'OBSERVATOIRE

Face à la diminution des financements internationaux, l'Observatoire de l'action humanitaire de l'IRIS se positionne comme un outil stratégique d'analyse des dynamiques humanitaires dans un contexte de crises multiples et complexes. Il vise à renforcer la compréhension des conflits armés, des déplacements forcés, de l'effondrement institutionnel et des violences contre les civils. Une attention particulière sera portée aux zones grises, insuffisamment documentées malgré des besoins urgents. Il est dirigé par **Fatou Élise Ba**, chercheuse à l'IRIS, et Jean-François Corty, président de Médecins du monde et chercheur associé à l'IRIS.



PROGRAMME  
**SÉCURITÉ  
HUMAINE**

La sécurité humaine est une approche interdisciplinaire centrée sur l'individu qui répond à la complexité des crises contemporaines. Celle-ci redéfinit les paradigmes classiques de la sécurité, en insistant sur la protection contre les menaces systémiques et sur le renforcement des capacités locales. Dans un monde marqué par la convergence des crises – conflits armés, pandémies, changements climatiques, crise de la gouvernance –, le programme Sécurité humaine de l'IRIS vise à analyser ces différents enjeux en les articulant avec les notions de justice sociale, de développement durable et de paix positive et inclusive. Il entend également contribuer à penser l'action publique et internationale au plus près des vulnérabilités et des résiliences sociales. Il est dirigé par Fatou Élise Bas, chercheuse à l'IRIS.

---

**iris-france.org**



@InstitutIRIS



@InstitutIRIS



institut\_iris



IRIS



IRIS - Institut de relations internationales et stratégiques

**IRIS :** Dix ans après son adoption, dans quelle mesure le *Grand Bargain* a-t-il permis de modifier les rapports de pouvoir au sein du système humanitaire international (notamment dans le réajustement des partenariats entre organisations du Nord et du Sud) ? Peut-on parler d'une transformation structurelle, ou plutôt d'une reconfiguration discursive laissant intactes les asymétries entre acteurs internationaux et organisations locales ?

**DR MOUMOUNI KINDA :** L'idée de la « localisation » de l'aide est belle, pertinente, urgente, et omniprésente dans les discours ; mais elle ne s'est jamais vraiment matérialisée. L'objectif du *Grand Bargain* est de mieux associer la société civile à l'anticipation des crises, à la réponse humanitaire et à son évaluation. Dans les faits, les progrès de la localisation sont le plus souvent appréciés à travers un indicateur unique : la part des financements humanitaires versés directement aux organisations nationales. Cet indicateur ne saurait résumer à lui seul l'ambition structurelle du *Grand Bargain*, mais il est révélateur des équilibres réels du système.

Cette part est restée marginale : elle a oscillé entre 1,5 % et 4,7 % entre 2019 et 2023, avant de reculer nettement en 2024 et 2025.<sup>1</sup> La raison en est très simple : les financements continuent de provenir massivement des pays du Nord. Or, qui paie demeure maître. Cette réalité se traduit par une confiance prioritairement accordée aux acteurs partageant la même lecture du monde et les mêmes référentiels culturels (surtout en période de crise !), et donc aux organisations internationales européennes et nord-américaines.

Certains bailleurs ont tâtonné pour assouplir certaines règles et des mécanismes intéressants ont émergé, comme les « fonds communs » gérés par OCHA au niveau des pays (*Country-based pooled funds - CBPF*), pensés pour acheminer des financements vers le niveau local. Ils ont même progressivement augmenté la part des allocations destinées aux acteurs locaux et nationaux, atteignant 35 % en 2024.<sup>2</sup> C'est bien, mais à relativiser : les CBPF ne représentent que 4 % de l'aide humanitaire totale.

Les initiatives restent très marginales et elles butent aujourd'hui sur une extrême politisation de l'aide. Récemment par exemple, les États-Unis ont engagé 2 milliards de dollars auprès d'OCHA pour financer l'aide humanitaire, principalement *via* les CBPF. Malheureusement, ils viennent lestés de nouvelles règles exigeantes et contraignantes, difficilement absorbables par des organisations nationales. De manière générale, le nouvel élan de repli sur soi des États

<sup>1</sup> Global Humanitarian Assistance report 2025 (<https://alnap.org/help-library/resources/global-humanitarian-assistance-gha-report-2025-e-report/>)

<sup>2</sup> Global Humanitarian Assistance report 2025

donateurs et la baisse globale des budgets humanitaires entraînent un recul notable des financements destinés aux acteurs nationaux. C'est « *un pas en avant, trois pas en arrière* ».

Localiser l'aide humanitaire suppose nécessairement une plus grande diversification des sources de financement, provenant d'une plus large gamme de pays, dont les pays bénéficiaires de l'aide. Les acteurs du Sud doivent désormais poser leurs propres jetons sur la table, qu'ils soient États, organisations nationales, diasporas, etc. Mais il est quasiment impossible de mobiliser des ressources endogènes dans des pays ravagés par les conflits, une pauvreté structurelle et des rapports commerciaux profondément inéquitables. Sans paix, sans développement économique et sans leadership politique engagé, la localisation restera de l'ordre de l'idéal.

**Du point de vue d'ALIMA, quels sont aujourd'hui les mécanismes politiques, financiers et institutionnels qui continuent de freiner le transfert effectif de ressources et de leadership vers les organisations de la société civile locale ? Dans quelle mesure les cadres de gestion du risque, de redevabilité et de conformité participent-ils à la reproduction de ces déséquilibres ?**

Les freins politiques sont malheureusement évidents et prégnants : le pouvoir décisionnel reste concentré dans les pays qui financent, donc du Nord. Les cadres stratégiques continuent d'être largement élaborés « par le haut », avec une implication limitée des bénéficiaires de l'aide et de ceux qui connaissent le mieux les populations les plus vulnérables.

Éviter la reproduction de ce schéma suppose de rompre avec une approche parfois paternaliste et descendante. Les bailleurs doivent accepter d'être challengés par des leaders du terrain, reconnus pour leur expertise et leur connaissance des différents contextes. Les espaces de décision ne peuvent plus rester homogènes socialement et culturellement.

Nous savons que certains bailleurs veulent aller plus loin dans la localisation, mais ils continuent d'avoir peur de certains risques et de ne pas faire confiance. Dans un certain sens, je les comprends. Une part importante d'organisations nationales n'offrent pas la solidité ou la transparence nécessaire à la délivrance d'une aide efficace et sûre. Mais cette aversion au risque entretient un cercle vicieux : faute de financements, les organisations locales peinent à se structurer, renforçant les arguments justifiant leur exclusion.

Ensuite, les cadres de gestion du risque, de redevabilité et de conformité reflètent des standards importés, souvent pensés pour les bailleurs et non pour les communautés affectées. La majorité des organisations nationales n'a pas les moyens d'accorder les ressources

suffisantes à ces cadres excessivement chronophages et budgétivores (au détriment de l'action...).

D'autres mécanismes de maîtrise/gestion de risques, plus centrés sur les bénéficiaires et les acteurs de terrain, pourraient être envisagés. Ils apporteraient transparence, agilité et une véritable autorégulation : les mauvais élèves seraient sanctionnés par les populations elles-mêmes et par leurs pairs. Mais comme dans toute innovation, cela exige du courage, de la prise de risque et une réelle volonté de changement ; qualités qui font aujourd'hui défaut. Si nous n'osons pas tester des idées audacieuses, nous ne devons pas nous attendre à des résultats différents de ce que nous connaissons déjà.

Enfin, aujourd'hui, alors que la chute drastique des financements internationaux provoque une concurrence pour l'accès aux ressources et une hyper priorisation, comment voulez-vous que les organisations nationales tirent leur épingle du jeu s'il n'y a pas une réelle volonté politique de se tourner véritablement vers elles ?

**Un an après les évolutions récentes des politiques et modalités de financement d'USAID, observez-vous une dynamique de recentralisation du pouvoir décisionnel ou, au contraire, des ouvertures concrètes en faveur d'une plus grande autonomie des acteurs locaux ? Quels effets ces changements produisent-ils sur la capacité des organisations de la société civile locales à se projeter sur le long terme ?**

La décision unilatérale et brutale des États-Unis de réduire massivement leurs financements a profondément déstabilisé l'ensemble du système humanitaire. Ainsi faisant, elle a mis en lumière l'extrême concentration du pouvoir humanitaire mondial entre les mains d'un nombre très restreint d'acteurs très riches. C'est effrayant et extrêmement dommageable pour l'humanité. C'est pour cela que je suis convaincu que tous les pays doivent payer leur juste part, même les plus pauvres, pour que tout le monde puisse être autour de la table des décisions.

Il est évident que ces évolutions centralisent à nouveau le pouvoir et on le voit déjà. Les réponses humanitaires issues de ces décisions, comme le « humanitarian reset », ont été conçues dans l'urgence et avec une participation limitée des organisations nationales. Pourtant certains ont essayé, nous l'avons constaté au niveau régional en Afrique de l'Ouest et du Centre. Mais les nouvelles directives des mastodontes américains et onusiens tendent à reproduire les déséquilibres existants et balayent les quelques initiatives de localisation.

Ces évolutions génèrent une incertitude majeure et empêchent les organisations locales de se projeter. Elles renforcent également l'ingérence politique dans l'aide humanitaire, parfois au mépris des principes fondamentaux. On dit que les principes humanitaires sont immuables, mais ils sont foulés au sol, au grand désarroi de tous.

**Les initiatives portées par ALIMA en matière de partenariats équitables peuvent-elles être interprétées comme une redistribution effective du pouvoir, ou restent-elles structurellement limitées par le cadre bailleur et les responsabilités légales des ONG internationales ? Quels compromis sont aujourd'hui inévitables, et à quel coût politique et opérationnel ?**

Chez ALIMA, nous essayons de faire vivre un modèle de partenariat hybride, mixant les expertises et avantages d'une ONG internationale à ceux d'ONG nationales. Pour cela, nous faisons le choix de mécanismes concrets de partage du pouvoir : présence des responsables des ONG nationales partenaires au conseil d'administration, co-construction des projets, accès équilibré aux informations et aux formations, etc. C'est ce qui nous permet d'être véritablement efficaces sur le terrain.

Nous formons leur personnel comme le nôtre, construisons ensemble les mêmes garanties de sécurité pour l'ensemble de nos équipes, leur apportons des fonds flexibles pour aider à leur structuration... Mais comment financer un tel modèle de longue haleine quand les financements sont fléchés et court-termistes ? La structuration actuelle des financements des principaux bailleurs internationaux ne permet pas d'aller au bout de notre ambition. Elle est inadaptée à l'avancée de la localisation.

Les frais indirects sont absolument insuffisants et trop souvent orientés vers des mécanismes de contrôle, plutôt que vers le renforcement institutionnel et la localisation. Certains bailleurs doivent accepter de prendre plus de risques avec les ONG internationales qui ont envie d'innover et d'avancer vers des modèles plus efficaces !

**Dans un contexte de recomposition de l'ordre mondial amorcé depuis la présidence Trump (marquée par un affaiblissement du multilatéralisme, une instrumentalisation accrue de l'aide à des fins géopolitiques et une fragmentation des régimes normatifs), quels effets structurels observez-vous sur le secteur de l'aide internationale ? Plus spécifiquement, en quoi ces dynamiques constituent-elles de nouvelles menaces pour les organisations de la société civile africaines, tant en matière d'accès aux financements que d'autonomie**



**politique, de sécurité opérationnelle et de capacité de plaidoyer, y compris dans le cadre des agendas de localisation ?**

La recomposition actuelle de l'ordre mondial entraîne une forte régression des principes humanitaires. *Exit* les principes d'indépendance, de neutralité et d'impartialité ; l'aide est visiblement de plus en plus instrumentalisée. Les bailleurs contrôlent les priorités selon leur propre agenda géopolitique. Les crises financées sont celles qui présentent un intérêt pour les pays donateurs, tandis que d'autres, où les besoins sont importants et urgents, sont de plus en plus oubliées (République centrafricaine, Soudan...).

Les parasitages politiques sont constants et obstruent désormais le devenir de l'humanitaire. Les restrictions à l'accès des financements par de nouvelles conditions fortement alignées à des indicateurs politiques, voire économiques, mettent les humanitaires dans une situation inextricable. Les humanitaires sont fragilisés au regard des populations bénéficiaires et de leurs décideurs, qui les accusent de complicité avec les bailleurs aux fins d'agendas inavoués. C'est évidemment extrêmement préjudiciable pour les acteurs humanitaires, d'autant que l'exigence de respect des principes humanitaires s'impose aussi à ceux qui les financent.

Aussi, sur bien des terrains, les humanitaires ne sont plus protégés, voire parfois carrément visés. Les frappes militaires visent les hôpitaux et avec eux, les soignants qui prennent des risques pour sauver des vies. On le voit tragiquement à Gaza, on l'a vu de très près au Soudan et au Soudan du Sud, début février, où des drones ont visé des centres médicaux, des convois humanitaires et du personnel de santé.

Enfin, l'affaiblissement d'organisations clés, notamment de la santé mondiale et du suivi des conflits, nous inquiète beaucoup. Cela nous rend de plus en plus aveugles et vulnérables. Sur le terrain, la fragilisation des dispositifs d'analyse sécuritaire accroît directement les risques pour les humanitaires, en particulier pour les personnels nationaux, premières victimes des attaques. Tandis que la fragilisation des mécanismes de suivi des maladies pourrait nous empêcher de voir des signaux précoces d'alerte qui permettent aujourd'hui d'éviter de grandes catastrophes sanitaires.

Pour les organisations de la société civile africaines, ces dynamiques constituent une menace majeure et risquent de participer à la régression de l'agenda de la localisation, c'est une évidence.

# L'expertise stratégique en toute indépendance



PROGRAMME  
**SÉCURITÉ  
HUMAINE**



2 bis, rue Mercœur - 75011 PARIS / France

+ 33 (0) 1 53 27 60 60

[contact@iris-france.org](mailto:contact@iris-france.org)

[iris-france.org](http://iris-france.org)



L'IRIS, association reconnue d'utilité publique, est l'un des principaux think tanks français spécialisés sur les questions géopolitiques et stratégiques. Il est le seul à présenter la singularité de regrouper un centre de recherche et un lieu d'enseignement délivrant des diplômes, via son école IRIS Sup', ce modèle contribuant à son attractivité nationale et internationale.

L'IRIS est organisé autour de quatre pôles d'activité : la recherche, la publication, la formation et l'organisation d'événements.