



ENQUETE SOMMAIRE SUR L'IMPACT DE LA CRISE COVID-  
19 SUR LES BUDGETS 2020 DES ONG DE SOLIDARITE  
INTERNATIONALE

*Mars 2021*

SYNTHESE DE L'ENQUETE ET  
RECOMMANDATIONS

## Présentation de l'enquête

Coordination SUD a mené une enquête sommaire entre décembre et février auprès de ses ONG membres, dont l'objectif était d'apprécier l'impact de la crise COVID-19 sur les ressources et les budgets des ONG en 2020. Pour ce faire, l'enquête s'est appuyée sur trois sources d'informations. D'une part un questionnaire a été diffusé dans certains espaces internes de Coordination SUD (commission Humanitaire, COFRI, conseil d'administration, etc.), avec 33 organisations répondantes ; d'autre part le questionnaire a ensuite été complété par une dizaine d'entretiens semi-directifs avec des représentants et représentantes d'ONG répondantes permettant d'apporter quelques éléments qualitatifs supplémentaires à l'analyse. Enfin l'enquête s'appuie également sur une comparaison (dans les limites de ce qui est faisable méthodologiquement) avec deux autres enquêtes menées<sup>1</sup> par le Mouvement Associatif et l'Admical.

L'analyse globale qui en est faite, s'articule autour de quatre parties :

- Informations génériques sur les ONG ;
- Informations sur leurs ressources 2020 ;
- Informations sur d'autres types de difficultés qu'elles auraient pu rencontrer (trésorerie, suspension de recrutement, etc.) ;
- Informations sur leurs recours à des aides publiques ;

Il est important de préciser que les résultats présentés ne sont que des tendances provisoires et partielles : d'une part parce que l'enquête ne se base que sur des informations financières qui sont encore prévisionnelles, les ONG n'ayant pas encore clôt leur exercice budgétaire 2020 ; d'autre part, l'échantillon n'est pas suffisamment représentatif pour pouvoir en tirer des conclusions exhaustives.

## Principaux éléments d'analyse de l'enquête comparée

### ▸ Analyse générale

Avec toutes ces précautions méthodologiques, tout d'abord, nous avons constaté que **l'impact était globalement très variable** en fonction des ONG répondantes. En termes de réalisation budgétaire 2020 par exemple, **58% des ONG** répondantes déclarent **prévoir une réalisation budgétaire inférieure à 10%** aux prévisions budgétaires initiales (parmi elles, 27% ne prévoient pas de baisse) ; et sur les 42% restants, ce sont près de **15% des ONG** répondantes qui déclarent prévoir **une baisse conséquente** de leur réalisation budgétaire 2020, c'est-à-dire une baisse **de plus de 20%**. Ainsi, il apparaît que si la **plupart des structures ont été relativement moins impactées par la crise sanitaire qu'envisagé** – comme le montre notamment la comparaison entre l'enquête du Mouvement Associatif en date de juin 2020 et la nôtre – **celles qui l'ont été, l'ont été de manière relativement conséquente**. L'enquête apporte au moins deux éléments explicatifs :

- D'une part la plupart des ONG ont su, malgré le contexte, identifier rapidement les risques et contraintes et s'y adapter au mieux ;
- D'autre part, les dispositifs mis en place et proposés par les pouvoirs publics ont répondu, en partie, à leurs besoins et attentes pour l'année 2020. **Ces dispositifs n'ont cependant pas pu répondre à certaines situations spécifiques** de plusieurs ONG, qui ont donc été plus durement touchées par cette crise.

---

<sup>1</sup> Mouvement Associatif, (2020), *COVID-19 : Où en sont les associations ?*  
Admical, (2020), *Étude COVID 19 : premiers impacts sur l'engagement des mécènes*

## ► Impact de la crise sur les ressources des ONG

L'analyse par catégorie d'ONG permet d'apporter des éléments plus précis à cet impact. **Les ONG les plus touchées** par la crise sanitaire sont ainsi celles que l'on considère comme **petites, moyennes et grandes ONG**<sup>2</sup>. En effet, entre **40 et 45% des organisations répondantes** sur ces catégories anticipent une baisse de ressources globales sur 2020 de l'ordre **de 10 à 40%**. En comparaison, aucune ONG sur les très grandes ONG répondantes ne prévoit de baisse sur ses ressources globales.

En ventilant l'impact pour les ONG par types de ressources, l'enquête montre que, parmi toutes les ressources dont disposent les ONG, **ce sont les ressources publiques qui sont les plus touchées par des diminutions**, et particulièrement chez les petites et moyennes ONG. Cette baisse s'explique principalement par le fait qu'elles ont dû suspendre une partie importante de leurs activités, au regard de la crise sanitaire. Cela a eu deux impacts sur les ressources, notamment les ressources publiques : une part de celles qui étaient déjà acquises (par exemple dans le cadre de financements pluriannuels) a été reportée à 2021, voir 2022 ; et l'arrêt des activités entraînent *de facto* l'impossibilité de mobiliser les cofinancements publics initialement envisagés. Il est cependant à **craindre**, au regard de la situation sanitaire, qu'un **redémarrage de ces activités à court et moyen terme soit compliqué à mettre en œuvre** pour plusieurs ONG. Seules les très grandes ONG semblent à priori un peu préservées en 2020, même pour celles qui dépendent à plus de 60% des ressources publiques.

L'impact sur les autres types de ressources est lui plus varié en fonction de la **taille des ONG répondantes**, et de leurs **modèles économiques respectifs**. Pour les **petites et très petites ONG**, on constate une **baisse non négligeable des ressources institutionnelles privées** ou des ressources tirées **des activités génératrices de revenus**. L'impact sur les autres ressources des **moyennes et grandes ONG** dépend surtout **des types d'activités qu'elles mènent**. Ainsi pour les ONG développant des programmes intégrant des activités génératrices de revenus, les ressources liées vont, *à priori*, baisser en 2020, la plupart de leurs programmes ayant été suspendus ou reportés.

Et comme pour les petites ONG, les **grandes et moyennes ONG** disposants, ou qui prévoyaient de disposer, de **fonds institutionnels privés** anticipent **des baisses non négligeables** de ces ressources en 2020. Cela s'explique en particulier **par l'incapacité des ONG à mener des démarches proactives de mobilisation ou de remobilisation de ces fonds privés** : événements de levée de fonds annulés, difficultés à rencontrer des représentants et représentantes de fonds institutionnels privés ou encore frilosité de ce type d'acteurs à financer des projets mis en pause à cause de la crise sanitaire. **Cette tendance est corroborée par l'enquête de l'Admical**. En effet, si la plupart des entreprises et mécènes ont conservé voire augmenter leurs niveaux d'engagement, entre 10 et 15% d'entre elles ont dû le diminuer, entraînant *de facto* une diminution des ressources associatives dédiées, notamment celles des ONG.

En ce qui concerne **les très grandes ONG**, l'analyse semble montrer qu'en 2020, la plupart d'entre elles **ont connu peu de baisses de ressources**. Cette tendance s'explique surtout, *à priori*, par une capacité des très grandes ONG à **compenser cette baisse**, par la mobilisation de nouvelles ressources, en particulier des ressources publiques, pour répondre aux nouveaux besoins que la crise sanitaire a entraînés. **Le ralentissement**

---

<sup>2</sup> Petite ONG : moins de 3 millions d'euros de budget annuel ; moyenne ONG : budget compris entre 3 et 10 millions d'euros ; grande ONG : budget compris entre 10 et 50 millions d'euros de budget ; très grandes ONG : plus de 50 millions d'euros de budget

ou la mise à l'arrêt **d'autres projets financés par des ressources publiques**, risque cependant d'avoir **des conséquences importantes pour 2021 ou 2022**, notamment s'ils ne peuvent pas, *in fine*, être mis en place dans leur intégralité.

Enfin, l'analyse montre que toutes les ONG ont cependant été **peu touchées par des baisses significatives des dons du « grand public »**, même pour les ONG pour lesquelles les dons représentent une part importante de leurs ressources. L'enquête du Mouvement Associatif en juin 2020 laissait présager le contraire, mais à ce stade, auprès des répondants à l'enquête, **la crise sanitaire a eu moins d'impact que prévu sur la générosité des donateurs et donatrices**.

#### ► Impact de la crise sur la trésorerie des ONG, leur résultat budgétaire 2020 et leurs ressources humaines.

**En termes de trésorerie**, la crise sanitaire n'a pas causé **trop de difficultés** aux ONG. Celles-ci ont su s'appuyer à la fois sur leurs ressources internes et sur les différents dispositifs mis en œuvre par les pouvoirs publics. **Cette situation reste cependant précaire**. Il est à craindre que la difficulté à mettre œuvre certains projets entraînent des retards de versement, notamment pour les financements publics pluriannuels, impactant *de facto* les trésoreries des ONG.

**L'impact** de la crise COVID **sur les ressources humaines** des structures répondantes est **assez variable**. Seules 4 structures sur 33 répondantes (12%) ont dû procéder à des licenciements. En outre, 12 ONG sur les 33 répondantes (soit 36%) déclarent avoir dû reporter des recrutements sur plusieurs postes (l'équivalent de 25 ETP), pour des raisons cependant relativement différentes :

- Pour certaines, les ajustements d'effectifs ne sont pas directement liés à la crise sanitaire, mais plus à la tendance structurelle d'une baisse des financements ;
- D'autres précisent avoir rencontré des difficultés à recruter et ont dû suspendre plusieurs recrutements pour leurs missions internationales sur 2020 du fait des nombreuses problématiques liées à la circulation des personnes durant la crise sanitaire ;
- Enfin, certaines précisent que le report de recrutement est dû à la mise à l'arrêt de certains projets au regard de la situation sanitaire

#### ► Recours aux aides publiques

L'analyse des réponses des ONG sur leurs recours aux différentes aides publiques apporte des éléments différenciés en fonction des types d'ONG, détaillés ci-dessous. Globalement, on peut retenir **trois éléments principaux**.

D'une part, **l'aide la plus mobilisée par les ONG**, toute catégorie confondue, est **le dispositif de chômage partiel**. C'est également ce que montrait l'enquête du Mouvement Associatif. La part des montants mobilisés, par rapport aux budgets initiaux 2020 des ONG, est plus importante pour les petites et moyennes ONG.

**Les moyennes, grandes et très grandes ONG**, ont, en plus du dispositif de chômage partiel, mobilisé d'autres types d'aides, comme les **prêts garantis par l'Etat**, sur des durées plus longues que la mobilisation du chômage partiel. Cela s'explique principalement par **la nécessité** pour ces types d'ONG **de couvrir des dépenses qui ne pouvaient pas être suspendues ou reportées** : ressources humaines locales et expatriées, maintien de programmes et d'activités dans des zones où les besoins ont été exacerbés par la crise sanitaire, etc.

Les entretiens permettent par ailleurs de confirmer deux enjeux :

- Au-delà des dispositifs mis en place, **c'est surtout la capacité d'adaptation des bailleurs**, en particulier **les bailleurs publics**, qui ont permis aux ONG de surmonter les difficultés. En **facilitant** ou en augmentant **les critères de fongibilité de certaines catégories de dépenses** ainsi que **les taux de co-financements autorisés** (en particulier l'AFD) ou en permettant aux ONG de **reporter des projets aux années antérieures**, ces bailleurs ont ainsi renforcé la capacité des ONG à résister à la crise sanitaire. **Cette adaptabilité semble essentielle à conserver**, au moins à moyen-terme.
- **Certaines structures n'ont pas pu faire appel à certains dispositifs mis en place**. C'est en particulier le cas des structures qui ont réduit ou reporté leurs activités, tout en maintenant leurs RH (en ne faisant donc pas appel au dispositif de chômage partiel). Ce maintien a été facilité par la fongibilité entre les dépenses d'activités et les dépenses RH. A enveloppe de projet constante cependant, **il est à craindre que les ONG n'aient pas la capacité de couvrir l'extension des frais de structure** induite par l'extension et le décalage des projets.

## Conclusion

Avec toutes les précautions et limites méthodologiques présentées, le croisement des différentes données récoltées (questionnaires, entretiens et études comparables) permet cependant de proposer une analyse des tendances qui se dégagent de cette enquête, ainsi que des recommandations. Tout d'abord, l'enquête montre clairement que **les ONG les plus touchées par la crise sanitaire** sont ainsi celles que l'on considère comme **petites et moyennes ONG**, et dans une moindre mesure, **les grandes ONG**. Cela se traduit à la fois dans une baisse de plusieurs types de ressources et dans des difficultés à mettre en place les projets tels qu'ils étaient envisagés sur 2020. Les **très grandes ONG** semblent plus épargnées. Cette situation s'explique principalement le fait que les baisses de ressources liées à des projets arrêtés ou suspendus à cause de la crise ont été compensées par des ressources acquises pour **de nouveaux projets**, répondant eux aussi à de nouveaux besoins liés à la crise sanitaire.

Par ailleurs, l'enquête montre que, parmi toutes les ressources dont disposent les ONG, **ce sont les ressources publiques qui ont été le plus touchées par des diminutions**, et particulièrement chez **les petites et moyennes ONG**. Cela s'explique principalement par le fait que nombre de projets prévus en 2020 et financés par les ressources publiques ont été suspendus ou décalés, en termes de programmation d'activités, à 2021 voire 2022. Il n'est pas cependant **pas certain** que la situation permette un **redémarrage rapide de ces projets**, ce qui laisse craindre des **conséquences plus importantes à moyen et long-terme**, les ONG risquant de **ne pas être capable** de respecter les **engagements pris sur des projets financés en 2020**, faute de pouvoir les relancer. En outre, il apparaît que l'impact sur les autres types de ressources est lui beaucoup plus varié en fonction de la taille des ONG répondantes, et de leurs modèles économiques respectifs. Les ONG dont les projets dépendent d'activités génératrices de revenus, et qui ont été contraintes de mettre à l'arrêt leurs activités, ont vu logiquement ces ressources diminuer. Et l'enquête montre également **une baisse significative**, pour plusieurs ONG **des ressources privées institutionnelles**, liée là-aussi à la situation sanitaire. **Seules les ressources à la générosité du public semblent *in fine* relativement épargnées** en 2020.

Ainsi, l'enquête montre que **la plupart des structures** ont été **moins touchées** que craint par la crise sanitaire. Cependant, elle montre aussi que **celles qui l'ont été**, l'ont été de **manière relativement conséquente**.

Les **dispositifs mis en place par l'Etat** ont dans l'ensemble **plutôt fonctionné**, en particulier le dispositif de chômage partiel, très sollicité. **Certaines ONG**, du fait de leur situation particulière (en termes de modèles économiques, en termes de thématiques ou de projets d'intervention, etc.) **n'ont en revanche pu mobiliser les dispositifs existants**, car ils n'étaient pas adaptés. Et ce sont généralement celles qui ont par ailleurs rencontré le plus de difficultés sur leurs ressources, **aggravant ainsi leur situation financière à court et moyen-terme**. Par ailleurs, au-delà de ces dispositifs, ce sont surtout **les capacités de souplesse et d'adaptation des bailleurs**, en particuliers publics, qui ont **facilité la résilience des ONG** face à la crise.

L'enquête montre ainsi clairement que **l'impact de la crise risque d'être durable**, et qu'il est à **craindre un certain effet de « décompensation »**, dans les mois et années à venir :

- D'une part, parce qu'il n'est pas sûr que les projets puissent reprendre facilement et rapidement, ce qui fragilise les ONG en matière d'engagements vis-à-vis de leurs bailleurs (sur la mise en place des projets ou la levée de cofinancement), de couverture de leurs frais de structure et de trésorerie ;
- D'autre part, si **les dispositifs** mis en place par les pouvoirs **sont suspendus brutalement** ou ne sont **pas remplacés** par des dispositifs adaptés, au moins à l'horizon 2022.
- Enfin il faut garder en mémoire que **la crise n'est pas terminée** et qu'elle continuera à perturber les organisations, au moins à l'horizon 2022.

## Nos recommandations

Au regard de ces conclusions, nous proposons ainsi cinq pistes d'action permettant aux ONG de continuer à faire face à la crise et à ses effets :

- **Recommandation 1** : inscrire les dispositifs nationaux d'appui et d'aide dans la durée (principalement le chômage partiel, très sollicité par les ONG les plus touchées par la crise), au moins à l'horizon 2022, afin d'éviter tout effet brutal de décompensation pour les ONG ;
- **Recommandation 2** : continuer de proposer des modalités de gestion adaptées et souples en 2021 et 2022 dans la mise en œuvre des projets par les ONG, en particulier les projets financés par les bailleurs publics (tel que l'AMI 2021 de l'AFD) : facilitation ou augmentation des critères de fongibilité de certaines catégories de dépenses ainsi que les taux de co-financements autorisés, etc. ;
- **Recommandation 3** : construire et proposer de nouvelles modalités d'appui et d'accompagnement pour les ONG, notamment les petites et moyennes ONG, qui auront été les plus durement touchées par la crise : augmentation du taux de co-financement des bailleurs publics pour les ONG, en particulier sur les petits projets, fond de sauvegarde/soutien spécifique pour les ONG en péril, etc. ;
- **Recommandation 4** : affiner l'appréciation de l'impact de la crise sanitaire sur les ressources des ONG, en s'appuyant sur la nouvelle édition de l'étude ASI sur les modèles socio-économiques des ONG, en particulier à moyen et long-terme, avant de transformer ou suspendre les dispositifs d'appui ;
- **Recommandation 5** : intégrer les apprentissages de cette crise en matière de gestion de projet, en concertation avec les ONG, notamment dans les évolutions possibles des dispositifs de financements qui leurs sont dédiés.