

CÁC LOẠI THUỐC  
HẸM NGAY  
LIÊN HỆ - 090 328 1499



ÉTUDE

*Nouvelle édition de l'Étude Argent & ASI*

# LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES DES ASSOCIATIONS DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE (ASI) FRANÇAISES

2016 > 2020

## Coordination SUD est la coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale

Association loi 1901 fondée en 1994, Coordination SUD rassemble 180 ONG, adhérentes directes ou au travers de ses six collectifs (CLONG-Volontariat, Cnajep, Coordination Humanitaire et Développement, CRID, FORIM, Groupe initiatives). Elles mènent des actions humanitaires d'urgence, d'aide au développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains auprès des populations défavorisées, ainsi que des actions d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale et de plaidoyer. Coordination SUD assure quatre missions : la représentation de positions communes auprès des institutions publiques et privées, en France, en Europe et dans le monde ; la défense et la promotion des ONG ; la veille et l'analyse du secteur de la solidarité internationale et enfin l'appui et le renforcement des ONG françaises.

**Coordination** - Vincent Pradier (Coordination SUD)

**Réalisation et conduite de l'étude** - Jérémy Brémaud, Pascale Pages, Santiago Nunez-Regueiro (Ellyx)

Ellyx

**Comité de pilotage** - Cette enquête a été menée par Coordination SUD, sous la responsabilité d'un comité de pilotage composé de représentantes et représentants du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, de l'Agence française de développement et de Coordination SUD.

Le comité de pilotage est composé de Nicolas Martin (DGM/CIV – ministère de l'Europe et des Affaires étrangères), Valérie Huguenin (DPA/OSC – Agence française de développement), Nicolas Laurent (Membre CA Coordination SUD/FORIM), Catherine Giboin (Membre CA Coordination SUD/Médecins du Monde), Karine Meaux (Fondation de France, OngLAB/Coordination SUD) et Philippe Ryfman (Chercheur, OngLAB/Coordination SUD), Vincent Pradier et Reynald Blion (Coordination SUD).



**Secrétaire de rédaction** - Vincent Pradier (Coordination SUD)

**Relecture** - Vincent Pradier (Coordination SUD), Emmanuel Cauchois (Le Style de l'Ours)

**Maquettage** - Esther James (Design Mandarine)

**Crédits couverture** - © jackyoung - unsplash

Édition avril 2022

## SOMMAIRE

MOT DU MINISTÈRE DE L'EUROPE ET DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES (MEAE)	7
MOT DE L'AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT (AFD)	9
MOT DE COORDINATION SUD	11



## PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ENQUÊTE

15

1.1. COMPRENDRE LES ÉVOLUTIONS DES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES DES ASI FRANÇAISES	15
1.2. UNE MÉTHODOLOGIE MIXTE COMBINANT DES OUTILS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS	16
1.3. DÉPLOIEMENT DE L'ÉTUDE ET PARTICIPATION DES ASI	18
1.4. LE CADRE D'ANALYSE	19
1.4.1. La taille des ASI (selon le volume de leurs ressources)	19
1.4.2. Les principales missions déclarées	20
1.4.3. Les principales activités déclarées	20
1.5. PROFIL DES ASI RÉPONDANTES	21
1.5.1. Une croissance des ASI qui se poursuit	21
1.5.2. Une part prépondérante des ASI de développement	22
1.5.3. PROFIL DES ASI RÉPONDANTES PAR RÉGION D'ORIGINE	24



## 1

**1 - LES RESSOURCES 29**

<b>1.1. PRÉSENTATION DES RESSOURCES</b>	29
<b>1.2. PANORAMA GLOBAL</b>	30
1.2.1. Des ressources en forte progression	30
1.2.2. Quelle évolution par taille d'ASI ?	36
1.2.3. Les très grandes ASI : l'arbre qui cache la forêt ?	37
<b>1.3. RESSOURCES PUBLIQUES</b>	39
1.3.1. Des financements publics en progression	39
1.3.2. Évolution par type de ressources publiques	41
<b>1.4. RESSOURCES PRIVÉES</b>	49
1.4.1. Ressources privées : une tendance générale à la hausse	49
1.4.2. Une évolution contrastée selon les types de ressources privées	50
<b>1.5. DES MODÈLES DE FINANCEMENT DIVERS SELON LES TAILLES DES ASI</b>	55
<b>1.7. UNE CHUTE BRUTALE DES VALORISATIONS EN 2020</b>	61



## 2

**2 - LES DÉPENSES 67**

<b>2.1. LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE DÉPENSES</b>	67
<b>2.2. ÉVOLUTION GLOBALE DES DÉPENSES</b>	67
2.2.1. Une évolution qui suit celle des ressources	67
2.2.2. Des dépenses centrées sur le cœur de métiers des ASI : la mission sociale à l'étranger	68
2.3.1. Une croissance des dépenses plus élevée chez les très grandes ASI	71
2.3.2. Une structure de dépenses assez homogène avec des nuances selon les tailles	72
<b>2.5. UNE DIVERSITÉ DES MODÈLES SOCIO- ÉCONOMIQUES SELON LES MISSIONS PRINCIPALES</b>	77
2.5.1. ASI Humanitaires : une croissance rapide tirée par les fonds bilatéraux	77
2.5.2. ASI de Développement : une croissance tirée par les fonds publics	79
2.5.3. ASI de plaidoyer : une prédominance des fonds privés conservée, malgré une hausse des ressources publiques	81
2.5.4. ASI d'Apprentissage : une évolution en dents de scie	83
2.5.5. ASI de soutien au secteur associatif : une grande stabilité	85
2.5.6. ASI de volontariat : une tendance à la baisse ?	87
2.5.7. ASI d'ECSI : une difficulté à stabiliser les fonds privés	89
<b>2.6. ÉQUILIBRES ÉCONOMIQUES</b>	93
2.6.1. Modèles économiques : des fragilités mais une tendance à l'amélioration	93
2.6.2. Situation financière	96



## 3 - LES RICHESSES HUMAINES 101

### 3.1. RÉPARTITION ET ÉVOLUTION DES RICHESSES HUMAINES 101

3.1.1. Progression des effectifs, portés par la croissance des effectifs salariés, sur la période 2016-2020 101

3.1.2. Un arrêt de la croissance en 2020 102

3.1.3. Le salariat : première richesse humaine des ASI 103

3.1.4. Un engagement bénévole en déclin 105

3.1.5. Focus sur le volontariat 108

3.1.6. Des différences de composition des richesses humaines selon les missions principales 109

### 3.2. STRATÉGIES PARTENARIALES ET D'ALLIANCES DES ASI 112

3.2.1. Relations avec les ASI locales 112

3.2.2. Partenaires financiers et pouvoirs publics 113

3.2.3. Modalités de consortium 115



## 4 - COVID - EFFET DE LA CRISE SANITAIRE 119

4.1. APPROCHE GÉNÉRALE 119

4.2. ÉVOLUTIONS DES SOURCES DE FINANCEMENT 119

4.3. IMPACTS DIFFÉRENCIÉS PAR TAILLE ET NATURE D'ASI 121

4.4. EFFETS DU COVID : ENTRE MYTHE ET RÉALITÉ 122

**CONCLUSION 127**

**ANNEXE 1  
LISTE DES ONG PARTICIPANTES  
130**





## MOT DU MINISTÈRE DE L'EUROPE ET DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES (MEAE)

**Anne-Charlotte Dommartin,**

Déléguée pour les relations avec la société civile et les partenariats

Cette nouvelle édition de l'étude Argent - ASI témoigne d'une croissance inégalée depuis 20 ans du secteur français de la solidarité internationale, à laquelle le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères se réjouit d'avoir pris sa part, en propre ou à travers ses opérateurs, AFD, Expertise France et France Volontaires.

Les moyens sont en hausse car les financements publics comme ceux du privé (générosité du public, fondations, mécénat d'entreprise) croissent. Le secteur se professionnalise et se transforme avec le développement de très grandes structures évoluant aisément au niveau international mais témoigne aussi d'une grande diversité d'acteurs aux profils socio-économiques variés. Et les premières analyses des effets du covid sur la santé économique et financière révèlent certains effets inattendus et surtout le rôle de l'État pour soutenir le secteur.

Au cours de ces cinq années, plusieurs actions structurantes de l'État ont d'ailleurs contribué au renforcement du secteur.

La première réside bien sûr dans l'engagement pris en 2017 de doubler les financements APD alloués aux OSC, alors d'un montant de 310 M€. Engagement en voie d'être réalisé. En 2020, l'OCDE décomptait 539 M€ versés aux OSC et les premières données reçues pour 2021 confortent la tendance.

La deuxième s'incarne aussi bien dans le processus de coconstruction de la loi n° 2021-1031 de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales du 4 août 2021, que dans ses engagements : la France consacrerait 0,55 % de son revenu national brut (RNB) en 2022 à l'aide publique au développement et s'efforcera d'atteindre 0,7 % du revenu national brut en 2025, alors même que d'autres pays européens s'engagent dans une tendance inverse.

Ces engagements conduisent à renforcer la capacité d'action des associations de solidarité internationale dont le rôle de partenaire de mise en œuvre est consacré au premier rang des acteurs de la société civile. Ainsi en son article 4, la loi dispose que « les associations, les entreprises, notamment les entreprises de l'économie sociale et solidaire, les diasporas, les partenaires sociaux et les citoyens et citoyennes, dont les représentants des plus vulnérables, jouent un rôle essentiel pour la politique de développement solidaire et de lutte contre les inégalités mondiales ». La loi prend aussi acte de l'enjeu de la localisation et, fait rare parmi les bailleurs bilatéraux, ouvre le dispositif relatif au droit d'initiative aux OSC du Sud. Ceci devrait être effectif dès 2022.

Troisièmement et dernièrement, le ministère et ses opérateurs se sont attachés à développer de nouveaux outils pour répondre à la diversité – évoquée plus haut – des besoins et des acteurs français ou du Sud de la solidarité internationale. Le FSPI a été modernisé pour devenir le Fonds de solidarité pour les projets innovants, la société civile, la francophonie et le développement humain permettant aux ambassades et aux services centraux du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) de soutenir, dans le domaine du développement, des actions innovantes, à destination des populations des pays bénéficiaires. Nous nous réjouissons de voir un certain nombre de ces projets passer à l'échelle sur des financements AFD, preuve de leur pertinence comme de l'effet d'amorçage du FSPI.

Annoncé en 2019 dans le cadre du G7, le Fonds de soutien aux organisations féministes, abondé de 120 millions d'euros sur la période 2019-2022, permet de flécher des financements en faveur des organisations de la société civile féministes qui opèrent dans les pays APD. Ce fonds témoigne d'un processus de coconstruction avec la société civile, tant dans sa conception que dans son pilotage.

Autre annonce du G7, le Fonds d'innovation pour le développement, qui place la recherche-action au cœur de ses actions, a été hébergé par l'AFD et a octroyé ses premiers financements début 2022.

Enfin, au cours de cette période, le ministère a lancé les travaux pour un premier contrat à impact social sur un déterminant de l'éducation, l'hygiène menstruelle, CIS mis en œuvre par l'AFD avec plusieurs partenaires.

Le ministère a également mené une étude sur l'amélioration de l'accès au financement des organisations de défense et de promotion des droits de l'homme, conscient qu'elles ont des besoins spécifiques.

Toujours au titre de ces besoins sectoriels spécifiques, et si l'on sort du strict cadre temporel de l'étude, le Nouveau sommet Afrique-France en octobre 2021 a permis d'annoncer la création d'un fonds d'innovation pour la démocratie, dont les contours sont actuellement dessinés par des représentants des sociétés civiles africaines eux-mêmes.

Au-delà des réponses d'urgence telle l'enveloppe de 20 M€ allouée en 2020 dans le contexte de la crise sanitaire, enveloppe qui a consacré le rôle des organisations de la société civile comme partenaires de mise en œuvre, le ministère s'attache à développer des outils adaptés aux besoins des acteurs du Nord comme du Sud tout en prenant en compte les défis, risques et contraintes qui s'imposent à tous et toutes au sein de la communauté internationale, de l'engagement commun à limiter nos émissions carbone au respect des obligations en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, pour n'en citer que deux.

À travers notre action propre comme celle de nos opérateurs, AFD, Expertise France, France Volontaires, notre objectif demeure le renforcement des capacités et les moyens des ASI françaises pour contribuer à la construction d'un monde plus juste et plus solidaire.



## MOT DE L'AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT (AFD)

---

**Rémy Rioux,**  
**Directeur général de l'AFD**

**J**e suis ravi et fier de préfacier cette nouvelle édition de l'Etude sur les modèles socioéconomiques des ONG françaises 2016 - 2020, soutenue par Coordination Sud, le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et l'AFD.

Cette enquête lancée auprès de 117 associations de solidarité internationale (ASI) françaises, partenaires de longue date de l'AFD dans leur grande majorité, fournit une analyse d'une grande précision sur l'économie et les évolutions du secteur de la solidarité internationale. Cette photographie du tissu associatif français démontre, s'il le fallait, son dynamisme, sa diversité d'acteurs et sa capacité d'adaptation et de réactivité face à des contextes géopolitiques et sécuritaires mouvants. Que ce soit dans la réponse à la crise de la COVID-19 ou l'assistance apportée dans des zones de conflits telles que la région du Lac Tchad, le Sahel ou encore le Moyen et Proche-Orient, les ONG françaises ont bien répondu présentes pendant la période couverte par l'étude, ce qui en font des partenaires essentiels et précieux de l'AFD.

Cette nouvelle édition révèle un secteur associatif en pleine croissance, avec une très forte augmentation des ressources, à hauteur de 43% sur la période – croissance tirée à la fois par les

financements publics (+63%) et privés (+22%). La croissance des financements publics est particulièrement notable, car ces financements dépassent désormais les financements privés dans les ressources des ASI, inversant ainsi la tendance observée historiquement. Les OSC françaises ont confirmé sur la période 2016 – 2020 leur capacité à capter des financements bilatéraux et internationaux, en hausse de 63%. La hausse des financements publics français (+16%) rend compte de la priorité donnée à la politique de solidarité internationale par le président de la République française Emmanuel Macron. Son premier mandat a donné lieu à une augmentation historique des moyens alloués à l'aide publique au développement, et ce en dépit de la crise pandémique, pour atteindre un niveau record de 13 milliards d'euros en 2021. Cela s'est traduit à l'AFD par une multiplication par trois et demi des financements annuels alloués aux ONG, pour atteindre 380M€ en 2021, contre 108M€ en 2016.

La Loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales du 4 août 2021 reconnaît le rôle essentiel du volontariat et des OSC dans la politique de développement de la France. Celle-ci prévoit une augmentation des crédits alloués à l'APD dans son ensemble, avec

l'objectif d'atteindre 0,7% du RNB en 2025. Si cette trajectoire se confirme, l'augmentation des financements et l'affirmation du rôle des OSC doivent nous permettre de renforcer les impacts des projets que nous menons ensemble, tout en préservant la diversité des métiers, des expertises, des savoir-faire et des spécificités du milieu associatif français.

Enfin, cette étude fait apparaître les grands défis auxquels les OSC françaises feront face dans les prochaines années : celui notamment de stabiliser leur modèle économique et adapter leurs modalités d'action, en travaillant de manière encore plus étroite avec les OSC locales, pour devenir leurs véritables partenaires et alliées.

L'AFD reste très attachée à renforcer son action et son dialogue avec les associations françaises et du Sud pour répondre aux défis et enjeux globaux, et relever ensemble nos ambitions, que ce soit dans la lutte contre le changement climatique, la réduction des inégalités, la promotion des droits humains, l'égalité de genre ou encore la cohésion sociale. Les OSC sont des partenaires indispensables pour l'AFD, et je me réjouis personnellement des nouvelles opportunités de collaboration dans la période qui s'ouvre afin de renforcer nos synergies et œuvrer ensemble pour un monde en commun.



## MOT DE COORDINATION SUD

---

**Olivier Bruyeron,**  
Président de Coordination SUD

Cette nouvelle édition de l'étude Argent - ASI de droit français, qui porte sur la période 2016-2020, confirme deux tendances fortes observées lors des périodes précédentes : le secteur des ASI est à la fois en pleine croissance, tout en restant très divers dans les modèles socio-économiques qu'il déploie. C'est, à tout le moins, ce que montre l'analyse des données partagées par les 117 organisations ayant participé à l'étude, que je remercie pour leur mobilisation.

Premier constat : les ressources, toutes origines confondues, des ASI répondantes, représentent en 2020 près de 2,3 milliards d'euros, soit une augmentation de + 44 % par rapport à 2016 ; le total des ressources des ASI répondantes était alors de 1,6 milliard d'euros. Deuxième constat : les ressources publiques sont aujourd'hui majoritaires parmi toutes les ressources mobilisées par les ASI. En 2020, elles représentent ainsi 58 % de leurs ressources totales, contre 48 % en 2016. Enfin, dernier constat : l'étude confirme le poids prépondérant de l'Afrique subsaharienne (47 % des dépenses réalisées en 2020), et dans une moindre mesure, celui du Proche et Moyen-Orient (25 %), dans les zones d'intervention des ASI de droit français.

Plus précisément, l'étude montre une augmentation forte des ressources publiques sur 2016-2020, liée à deux dynamiques. D'une part, elle est soutenue par la progression des

ressources nationales, qui passent de 148,9 M€ en 2016 à 277,5 M€ en 2020, pour représenter 16 % de ressources publiques des ONG. Le quasi-doublement des financements du MEAE et de l'AFD (respectivement + 117 % et 88 %) sur la période est à saluer. D'autre part, cette augmentation importante des ressources publiques s'explique aussi par l'augmentation forte des ressources publiques internationales, qui passent de 616 M€ à près d'un milliard d'euros entre 2016 et 2020. Leur part dans le total des fonds d'origine publique reste ainsi constante, à près de 75 %. Si ces ressources sont principalement captées par des très grandes ASI (+ de 50 M€ de budget annuel), cela montre la capacité du secteur français à mobiliser le secteur public bilatéral, européen et international. Cela accroît cependant la dynamique de bipolarisation du secteur – quelques très grandes ASI d'un côté, et de l'autre une myriade de petites et moyennes ASI – et doit nous interpeller, en tant que coordination, sur notre capacité à accompagner la diversité du secteur.

Par ailleurs, les fonds privés mobilisés restent principalement issus de la générosité du public (617 millions de dons en 2020), même si leur part dans les ressources privées passe de 76 % en 2016 à 70 % en 2020. 90 % de cette générosité va vers les grandes et très grandes ASI. L'étude montre également un marché globalement saturé à l'échelle française et dont l'accès est très difficile, de toute évidence pour les

nouveaux acteurs, mais aussi et surtout pour les petites et les moyennes ASI, même parmi les plus anciennes d'entre elles, qui ne disposent pas des capacités d'investissement nécessaires. Si le mécénat d'entreprise augmente sur la période, (+ 67 %), il représente moins de 10 % des ressources privées. Nous y voyons ainsi deux enjeux pour les années à venir : comment mieux mobiliser les acteurs privés, et comment généraliser l'accès à ces fonds, plus globalement, aux organisations dans toute leur diversité ?

Un des autres enseignements forts de l'étude concerne la difficulté à traduire comptablement les dynamiques impulsées par les enjeux de la localisation de l'aide. S'il s'agit indéniablement d'une tendance de fond, les ASI ne sont aujourd'hui pas suffisamment outillées pour rendre compte de cette dynamique dans leurs bilans financiers. Cela s'explique en partie par l'inadaptation du plan comptable général des associations à ces enjeux. Il s'agit là peut-être d'un nouveau sujet fort d'accompagnement et de plaidoyer pour le secteur. Toutefois, cette tendance de fond se remarque indubitablement dans la localisation de plus en plus importante des équipes, telle que remarquée dans l'étude. Cette évolution notable se traduit dans la composition des équipes des ASI de droit français constituées en 2020 à plus de 75 % de personnels de droit national contre 60 % lors de l'étude précédente. Sous un autre angle, si l'étude conforte la prééminence des certains territoires d'intervention, notamment l'Afrique subsaharienne, pour les ASI de droit français, la France apparaît aujourd'hui parmi les dix principaux pays d'intervention. S'il convient d'analyser plus finement cette tendance, les

effets à moyen terme de la crise ukrainienne, en particulier sur la configuration des terrains d'intervention du secteur, seront à interroger.

Pour conclure, malgré la forte croissance des ressources du secteur, les ASI sont encore très fragiles en termes de santé financière, en particulier en ce qui concerne les petites structures. En 2020, près d'une ASI sur cinq présentait des résultats déficitaires (22 %), et plus de quatre sur dix ont une surface financière limitée. Cette situation est d'autant plus révélatrice de points de fragilité qu'elle survient dans un contexte de croissance. Si le secteur a globalement bien résisté à la crise du covid, par l'engagement fort des bailleurs privés et publics nationaux, les soutiens de l'État, ainsi que par sa propre capacité de résilience, force est de constater une certaine inquiétude en l'avenir dans les paroles recueillies. Alors qu'en 2022 se tiennent en France deux élections majeures, et dans un contexte général d'accroissement de l'hypertrophie administrative dans la gestion des ASI – elle aussi soulignée dans les éléments recueillis – l'étude nous amène à nous interroger sur les conditions de maintien d'un environnement réellement et effectivement favorable à l'action et l'expression des ASI et au plein exercice de leur droit d'initiative, que cela soit dans les champs du développement et de l'action humanitaire. Ces questions seront centrales pour Coordination SUD dans les années à venir.



© Nelson Antoine

# PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ENQUÊTE



---

## PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ENQUÊTE

---

Coordination SUD a lancé en mars 2021 la nouvelle édition de *l'étude Argent - ASI sur les modèles socio-économiques des associations françaises de solidarité internationale*, en collaboration avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et l'Agence française de développement, qui la financent. Cette étude est aussi menée en lien avec OngLAB, mission de Coordination SUD dédiée au décryptage des évolutions en cours dans le secteur de la solidarité internationale. Elle s'inscrit dans la continuité des enquêtes menées successivement par la Commission coopération développement (1986-2005), Ritimo (2006-2011) et Coordination SUD (2012-2016). La Scop Ellyx a été mobilisée par Coordination SUD pour appuyer la collecte, l'analyse des données et la rédaction du rapport sur cette nouvelle édition. L'étude a pour ambition d'éclairer l'analyse des ressources financières des ASI, mais aussi plus largement les évolutions de leurs modèles socio-économiques (richesses humaines, leviers économiques, alliances et partenariats).

### 1.1. COMPRENDRE LES ÉVOLUTIONS DES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES DES ASI FRANÇAISES

Pour cette nouvelle édition, Coordination SUD propose de poursuivre ce cycle d'études, source d'information unique pour le secteur, et d'approfondir l'analyse des aspects relatifs aux modèles socio-économiques des ASI. Ces modèles socio-économiques désignent globalement les moyens mobilisés par les structures au service de leur projet associatif. Ils s'articulent autour de trois axes :

- les richesses humaines (bénévoles, salariées et salariés, services civiques, etc.) ;
- les leviers économiques (financements, structuration des coûts) ;
- les alliances et partenariats (locaux, régionaux, nationaux ; public, privés, privés non lucratifs).

Véritable document de référence, cette enquête permet depuis de nombreuses années de mettre en lumière le paysage financier en constante évolution des ASI installées en France.

Elle présente l'origine ainsi que l'utilisation des ressources et des dépenses des ASI. Elle offre ainsi, dans le même mouvement, une photographie et une analyse détaillée permettant de comprendre le présent et d'enrichir les stratégies associatives futures. Elle répond en ce sens à l'attente exprimée par les acteurs et actrices mobilisées et engagées en faveur de la solidarité internationale (pouvoirs publics, associations de solidarité internationale). De manière plus large, elle s'inscrit dans une démarche de renforcement de la connaissance des ASI et de leurs modèles socio-économiques à travers trois objectifs principaux :

- analyser les modèles socio-économiques des ASI françaises de solidarité internationale ;
- analyser les premiers impacts de la crise du covid sur les emplois et ressources des ASI françaises ;
- analyser les évolutions des modèles socio-économiques des ASI selon plusieurs angles thématiques : croissance et développement du secteur, enjeux sur les ressources humaines, phénomène de localisation de l'aide, nouvelles modalités d'intervention (consortium et projets d'envergure).

### 1.2. UNE MÉTHODOLOGIE MIXTE COMBINANT DES OUTILS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS

L'étude 2016-2020 s'est déroulée entre mars 2021 et janvier 2022. Elle s'est appuyée sur la méthodologie utilisée lors des enquêtes précédentes, avec un perfectionnement des outils de collecte des données. Cette nouvelle édition comprend deux parties : une partie quantitative et une partie qualitative. Cette méthodologie mixte, permettant de combiner différents types d'analyse, a été mise en œuvre avec les outils suivants :

**Un tableau de collecte de données des ONG.** L'outil a été allégé et simplifié par rapport aux sondages précédents, pour faciliter la contribution de tous les types d'ASI et collecter leurs données organisationnelles et financières. L'outil comporte huit rubriques: la présentation de l'association, les ressources publiques, les

ressources privées, la valorisation (mécénat et bénévolat), les emplois (dépenses), le résultat net/bilan, les dépenses par zones géographiques et les ressources humaines. Par ailleurs, le formulaire comptait des questions fermées ou à choix multiples, permettant de compléter les informations chiffrées, notamment sur des éléments d'analyse et de prospective.

**Quatre entretiens collectifs, ou *focus groups*, ont été organisés en décembre 2021 et janvier 2022.** Ils ont mobilisé 22 participantes et participants de 20 organisations, afin d'échanger de manière participative et d'analyser collectivement les évolutions du secteur. Il s'agissait d'approfondir de manière plus fine, avec les ASI, l'étude des tendances passées et les éléments de prospection (tendances futures anticipées par les ASI) relatifs à quatre sujets prioritaires :

- développement rapide de mon activité : quels incidences et enjeux de consolidation de mon modèle socio-économique ?
- quelle stratégie de consolidation des richesses humaines ?
- opportunités et risques des financements internationaux et du consortium ;
- partenariats avec les associations sur les terrains d'intervention et localisation de l'aide.

**Vingt entretiens ont été réalisés auprès d'ASI représentatives (taille, activité...) de l'ensemble des ASI répondantes, entre novembre 2021 et décembre 2022.** Il s'agissait d'entretiens semi-dirigés, avec une ou deux personnes de l'équipe dirigeante de l'association (direction, responsable financier, etc.). Ces échanges ont permis d'approfondir les discussions liées au modèle économique de la structure sur une diversité de sujets : leviers et freins au développement de l'activité, évolutions des ressources financières, liens entre modèle économique et mission sociale, évolutions de frais support ou de collecte, principaux enjeux en termes de ressources humaines, etc.

Cette méthodologie mixte a ainsi permis de compléter l'analyse quantitative (analyses chiffrées et statistiques) par un travail d'analyse plus qualitatif. Le croisement des différents types de données a permis d'explicitier des tendances, de les nuancer ou de les enrichir pour en améliorer la compréhension.

### 1.3. DÉPLOIEMENT DE L'ÉTUDE ET PARTICIPATION DES ASI

Afin de diffuser les informations et de mobiliser les ASI, différents dispositifs ont été mis en œuvre. Ainsi, un webinaire de lancement et de présentation a eu lieu en avril 2021, ouvert à toutes les ASI, afin de présenter l'étude, les outils et la méthodologie, ainsi que de répondre aux questions. D'autres ressources pour guider les ASI étaient également disponibles en ligne sur la page dédiée de Coordination SUD, dont une vidéo de présentation de l'étude. Enfin, tout au long du processus, une adresse de contact direct pour l'étude a été mise à disposition des ASI.

Au total, 422 ASI ont été directement contactées par courrier électronique. Par rapport aux études précédentes, le taux de réponse est de 27 %, légèrement en diminution par rapport à l'édition précédente (32 % pour l'étude 2012-2016). Si ce taux de réponse a été élevé pour les ASI de taille significative (estimé à 95 % pour les ASI aux ressources supérieures à trois millions d'euros), il s'est avéré plus bas pour les petites, et surtout les très petites ASI. Ces dernières sont généralement bénévoles et ont peu de moyens et ressources pour répondre à l'enquête, qui demande en effet un travail administratif et comptable : ventilation des ressources et dépenses par catégorie, compilation pour plusieurs exercices comptables, etc. Les plus petites ASI ont ainsi pu être sous-représentées dans l'échantillon final, bien que cela impacte vraisemblablement peu les résultats et tendances globales identifiées dans l'étude. Finalement, 117 ASI ont répondu à l'enquête, contre 133 pour l'étude 2012-2016, et 67 sur l'édition 2006-2011. Les données de 114 ASI ont pu être analysées (les données de trois ASI n'étaient pas suffisamment complètes pour être intégrées), et 34 ASI ont participé à la partie qualitative de l'étude.

## 1.4. LE CADRE D'ANALYSE

Comme pour les études précédentes, et par souci de cohérence pour l'analyse des évolutions dans le temps, différents critères ont été retenus pour conduire l'analyse des données collectées. Rappelons tout d'abord que l'étude concerne spécifiquement les organisations privées de solidarité internationale françaises, également dénommées ONG, dont la très grande majorité sont des associations.

Afin de faciliter la lecture, nous employons le terme « associations de solidarité internationale » (ASI) pour l'ensemble des structures, bien que trois organisations répondantes soient des fondations et non des associations. Par ailleurs, lorsque le rapport mentionne les ASI, il s'agit des ASI répondantes, même si cela n'est pas systématiquement indiqué, pour ne pas alourdir le texte.

### 1.4.1. LA TAILLE DES ASI (SELON LE VOLUME DE LEURS RESSOURCES)

La taille est définie par la somme des ressources publiques et privées des ASI en 2020. Les reprises de provisions et le report de ressources en sont donc exclus. Cinq catégories d'ASI ont été définies.

Très petites	Total des ressources <1 million d'euros
Petites	Total des ressources 1-3 millions d'euros
Moyennes	Total des ressources 3-10 millions d'euros
Grandes	Total des ressources 10-50 millions d'euros
Très grandes	Total des ressources > 50 millions d'euros

**TAB. 1**  
Catégorie des ASI en fonction de leur taille en 2020 (en M€)

### 1.4.2. LES PRINCIPALES MISSIONS DÉCLARÉES

Sept catégories de mission principale étaient proposées aux ASI. Elles ont été en partie modifiées par rapport à la précédente étude, afin de mieux correspondre au paysage actuel des ASI françaises. D'une part, certaines catégories (« défense des droits humains » et « environnement »), considérées davantage comme des thématiques d'action que des missions en tant que telles, ont été basculées dans la liste des activités (voir section suivante). D'autre part, une catégorie « apprentissage - renforcement des capacités » a été créée afin de rendre compte du développement de cette mission au sein des ASI françaises.

**TAB. 2**

Liste des missions principales proposées aux ASI

Apprentissage - renforcement des capacités
Développement
Éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ESCI)
Plaidoyer
Soutien - structuration milieu associatif
Urgence et réhabilitation - aide humanitaire
Volontariat (organisme d'envoi de volontaires)

### 1.4.3. LES PRINCIPALES ACTIVITÉS DÉCLARÉES

Afin de permettre aux ASI de préciser leurs activités principales, une liste de 16 natures d'activité a été proposée pour cette édition.

Éducation - formation
Renforcement des capacités des organisations locales - gouvernance
Droits humains
Sécurité alimentaire
Environnement - climat
Développement rural
Eau - assainissement
Santé - secours médical d'urgence
Égalité des genres
Hygiène - nutrition
Migrations
Résilience - reconstruction
Activités culturelles
Développement urbain
Abri (shelter) - mise à l'abri
Appui aux activités économiques - microfinance

**TAB. 3**

Liste des activités principales proposées aux ASI

## 1.5. PROFIL DES ASI RÉPONDANTES

### 1.5.1. UNE CROISSANCE DES ASI QUI SE POURSUIT

Dans la continuité de l'étude précédente, la taille des ASI augmente entre 2016 et 2020, ce qui entraîne un changement de catégorie pour certaines d'entre elles sur cette période. Dans la suite de l'étude, les analyses se basent sur les catégories 2020.

**TAB. 4**

Nombre d'ASI par taille en 2016 et 2020

TAILLE		2016	2020
Très grandes	>50M	8	9
Grandes	10-50M	14	15
Moyennes	3-10M	19	20
Petites	1-3M	20	26
Très petites	<1M	53	44
TOTAL		114	114

### 1.5.2. UNE PART PRÉPONDÉRANTE DES ASI DE DÉVELOPPEMENT

Parmi les ASI répondantes, une part prépondérante indique le « développement » comme mission principale, et avec une répartition relativement équilibrée entre les autres catégories. Néanmoins, près de 75 % des ASI déclarent avoir une mission secondaire, et 51 % une troisième mission. Cela illustre le fait que la majorité des ASI considèrent avoir de multiples missions parmi les catégories proposées.

La répartition des ASI du panel par mission principale déclarée est présentée dans le tableau ci-contre.

**TAB. 5**

Répartition des ASI selon leur mission principale

	NOMBRE	RÉPARTITION
Apprentissage - renforcement des capacités	16	14%
Développement	52	46%
Éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ESCI)	3	3%
Plaidoyer	14	12%
Soutien - structuration milieu associatif	16	14%
Urgence et réhabilitation - aide humanitaire	11	10%
Volontariat (organisme d'envoi de volontaires)	2	2%

Par ailleurs, les très grandes ASI sont très majoritairement humanitaires (huit sur neuf), domaine ne comptant pas de petites ou très petites ASI. Pour les autres catégories de taille, une distribution plus homogène est observée, indépendamment de la mission principale de l'ASI. Cependant, les très grandes ASI humanitaires déclarent très majoritairement le développement comme seconde mission principale (six des huit). Le secteur est-il passé d'une frontière traditionnelle, entre ASI « humanitaires » et ASI de « développement », à une nouvelle frontière entre très grandes ASI généralistes (ou multimissions) et autres ASI, petites et moyennes, plus spécialisées ?

	<1 M	1-3 M	3-10M	10-50M	>50M
Apprentissage - renforcement des capacités	9	4	2	1	0
Développement	16	11	14	10	1
Education à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ECSI)	3	0	0	0	0
Plaidoyer	8	3	1	2	0
Soutien / structuration milieu associatif	8	6	2	0	0
Urgence et réhabilitation - aide humanitaire	0	0	1	2	8
Volontariat (organisme d'envoi de volontaires)	0	2	0	0	0
Total	44	26	20	15	9

**TAB. 6**  
Répartition des ASI par taille et par mission principale

En complément de leur mission principale, les ASI pouvaient déclarer jusqu'à trois activités principales. Les activités d'éducation-formation sont les premières citées par les ASI (23 %). En deuxième, arrive le renforcement des capacités des organisations locales qui est mentionné 41 fois parmi les activités principales des ASI, bien qu'il s'agisse rarement de la première activité de l'organisation. *A contrario*, l'activité « santé - secours médical d'urgence » ne concerne que 21 ASI sur les 114 répondantes, mais il s'agit chaque fois de l'activité première de l'ASI.

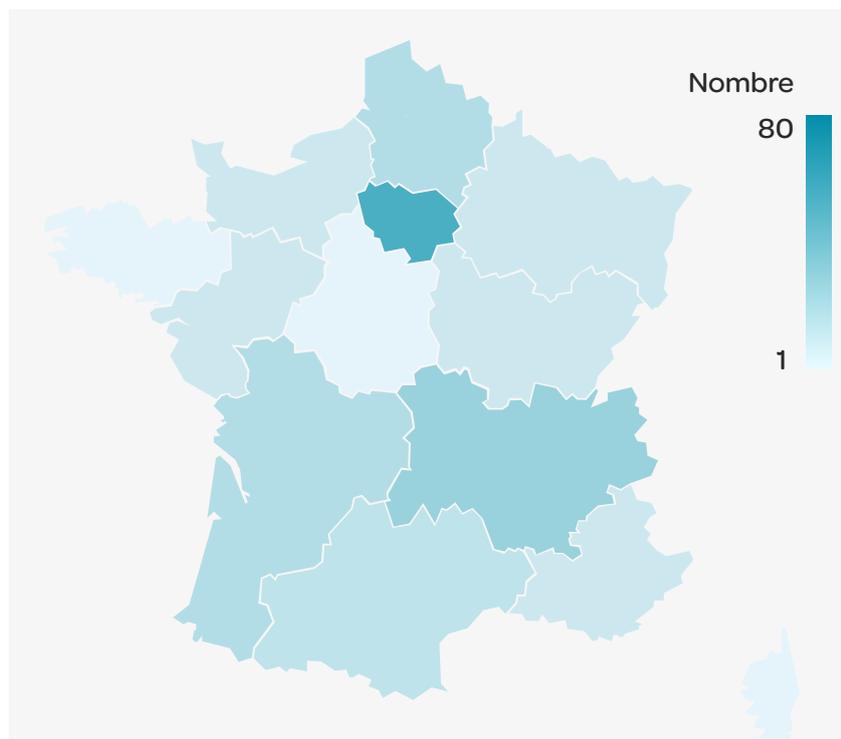
**TAB. 7**

Nombre d'occurrences des principales activités des ASI

ACTIVITÉS	N <sup>BRE</sup> DE MENTIONS
Éducation - formation	48
Renforcement des capacités des organisations locales - gouvernance	41
Droits humains	27
Sécurité alimentaire	23
Environnement - climat	23
Développement rural	23
Eau - assainissement	22
Santé - secours médical d'urgence	21
Égalité des genres	14
Hygiène - nutrition	12
Migrations	10
Résilience - reconstruction	8
Activités culturelles	7
Développement urbain	5
Abri (shelter) - mise à l'abri	3
Appui aux activités économiques - microfinance	3

### 1.5.3. PROFIL DES ASI RÉPONDANTES PAR RÉGION D'ORIGINE

Au niveau des régions d'origine, on constate une concentration très forte des ASI répondantes basées (adresse principale) en Île-de-France, suivie de loin par Auvergne-Rhône-Alpes et Nouvelle-Aquitaine. À noter qu'il n'y a pas d'ASI répondante basée hors de la métropole (ni dans deux régions métropolitaines).



RÉGION	N <sup>BRE</sup>	%
Auvergne-Rhône-Alpes	10	9%
Bourgogne-Franche-Comté	1	1%
Grand Est	1	1%
Hauts-de-France	4	4%
Île-de-France	81	71%
Normandie	1	1%
Nouvelle-Aquitaine	6	5%
Occitanie	5	4%
Pays de la Loire	3	3%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	2	2%
Total	114	100%

**FIG. 1**  
Répartition des ASI  
répondantes par région  
d'origine





© wilsan u

# 1

## LES RESSOURCES



# 1 - LES RESSOURCES

## 1.1. PRÉSENTATION DES RESSOURCES

Les ASI se caractérisent par leur capacité à mobiliser des ressources de financement très diverses :

### LES RESSOURCES PUBLIQUES

Elles rassemblent les ressources provenant des catégories suivantes de bailleurs de fonds :

- international : Nations unies, fonds européens, autres institutions internationales, financements étrangers d'origine bilatérale ;
- national : ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, Agence française de développement, ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, ministère de la Transition écologique ou autres ressources publiques d'origine française ;
- territorial : régions, départements, communes, établissements publics de coopération intercommunale, agences de bassin (agences de l'eau), ressources destinées à l'aide à l'emploi, et autres ressources territoriales ;
- spécifique à la crise du covid (en 2020 seulement) : chômage partiel, autres fonds d'urgence.

### LES RESSOURCES PRIVÉES

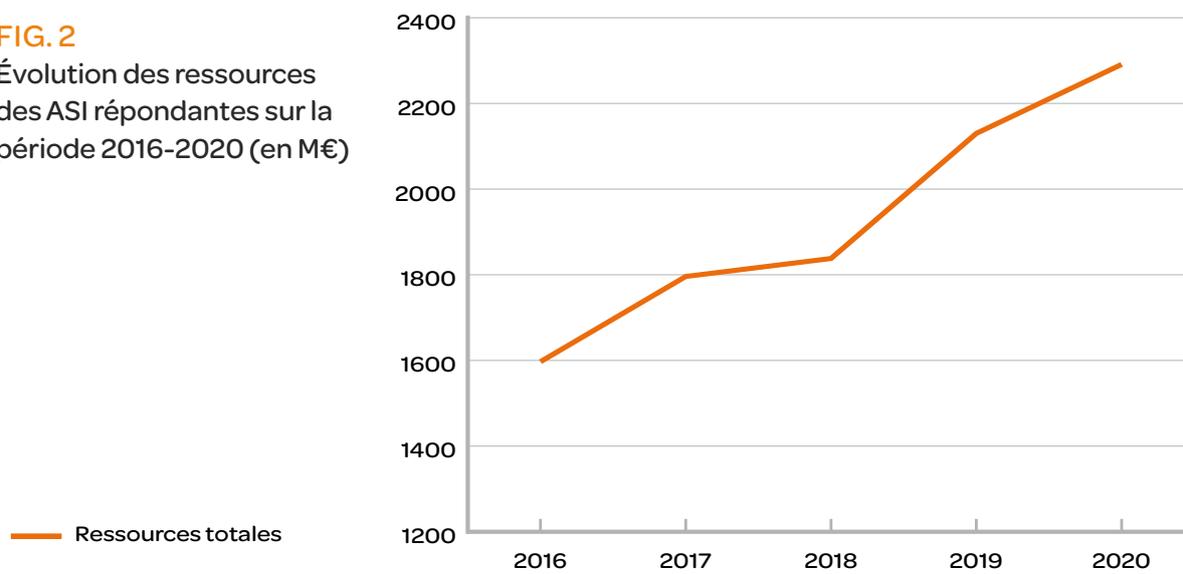
Elles rassemblent les types de ressources suivantes :

- activités marchandes des associations (ressources provenant de vente de produits et de prestations, de réponses à des marchés publics en France et à l'étranger) ;
- générosité du public : dons et legs ;
- fondations, fonds de dotation et autres organisations en France et à l'international ;
- entreprises : mécénat, comités d'entreprise ;
- autres ressources propres : cotisations et abonnements, produits financiers, autres ressources.

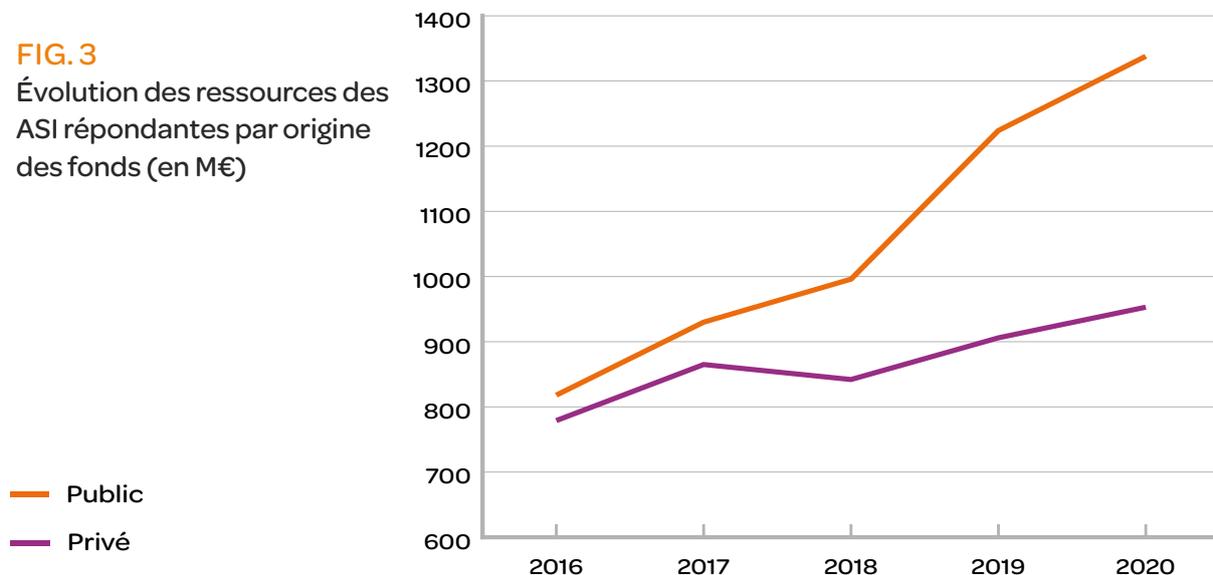
## 1.2. PANORAMA GLOBAL

### 1.2.1. DES RESSOURCES EN FORTE PROGRESSION

**FIG. 2**  
Évolution des ressources  
des ASI répondantes sur la  
période 2016-2020 (en M€)

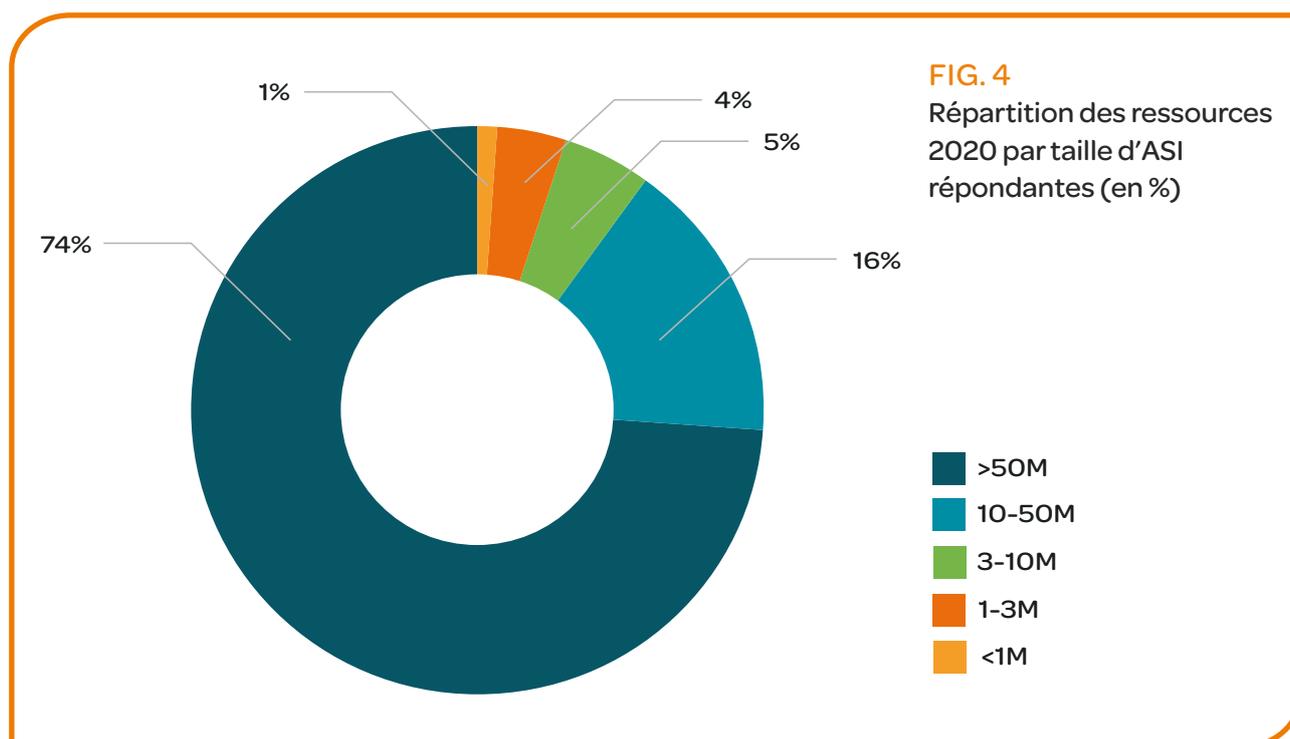


**FIG. 3**  
Évolution des ressources des  
ASI répondantes par origine  
des fonds (en M€)



La période 2016-2020 est marquée par un fort développement des ressources des 114 ASI répondantes de l'enquête, qui croissent de 43 % sur la période, passant de 1,59 milliard d'euros à 2,29 milliards d'euros. Si le taux de croissance moyen est de 8,6 %, la seule année 2019 a vu une progression de près de 300 M€ des ressources collectées par les ASI, soit une croissance de 16 %.

Cette forte croissance se traduit pour plusieurs ASI par le doublement de leurs activités. Les leviers de croissance sont multiples. Pour les grandes ASI, ils sont avant tout liés à une augmentation des besoins sur leurs missions principales, par l'émergence de nouvelles zones de crise (Yémen, Syrie, Nigeria...), par des interventions sur des projets de plus grande ampleur ou, pour les plus petites ASI, par la participation à des consortiums à l'invitation de partenaires.



Une des particularités du secteur est également sa très forte concentration : les neuf très grandes ASI captent ainsi 74 % des ressources, alors qu'elles ne représentent que 7,7 % de l'échantillon. La concentration du secteur s'est par ailleurs accentuée puisque dans l'étude précédente les très grandes ASI captaient 59 % des ressources.

La croissance des ressources s'appuie d'abord sur l'augmentation des ressources publiques (+ 63 % sur la période), tandis que les ressources privées progressent également mais à un rythme moins soutenu (+ 22 % sur la période).

L'étude précédente avait vu l'écart se resserrer entre ressources privées et ressources publiques. L'analyse des données de cette nouvelle édition montre qu'en 2016, pour la première fois, les ressources publiques dépassent les ressources privées. Ce constat a été renforcé sur la période d'étude 2016-2020 : en effet, d'une quasi-parité en 2016 (51 %), les ressources publiques sont passées à 58 % en 2020.

Cette analyse est toutefois à modérer selon la taille et les missions des ASI. Ainsi, en moyenne en 2016, seules les très grandes ASI étaient financées en majorité par des financements publics. Elles sont rejointes en 2020 par les plus petites ASI qui ont significativement amélioré leur accès aux financements publics depuis 2019. De manière similaire, en moyenne par catégorie, seules les associations humanitaires étaient majoritairement financées par des fonds publics.



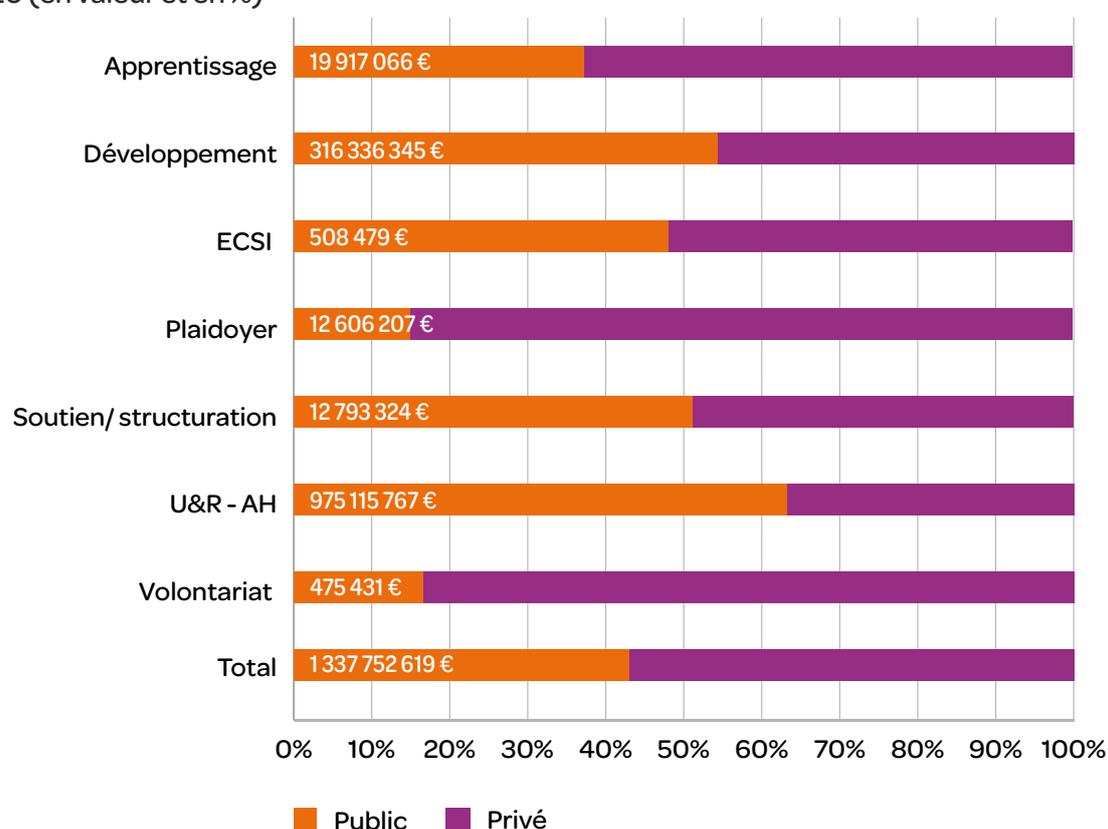
Dans notre stratégie de financement, il est important de préserver une indépendance, et nous avons envie d'avoir plus de soutien des pouvoirs publics (...). Par ailleurs, nous avons entamé un travail avec les milieux économiques, et cette ressource s'est considérablement développée, avec des entreprises mécènes.



La question de l'équilibre entre financements publics et privés se pose pour la majorité des ASI, comme le précise cette très grande ASI : « Dans notre stratégie de financement, il est important de préserver une indépendance, et nous avons envie d'avoir plus de soutien des pouvoirs publics (...). Par ailleurs, nous avons entamé un travail avec les milieux économiques, et cette ressource s'est considérablement développée, avec des entreprises mécènes. »

FIG. 5

Répartition des ressources publiques et privées par mission principale des ASI répondantes en 2020 (en valeur et en %)



Interrogées sur ces constats, les ASI se félicitent de l'accroissement des ressources qui a permis un développement rapide de l'activité.

Toutefois les dirigeantes et dirigeants d'ASI ont mis en évidence l'importance de maîtriser leur stratégie de croissance.

### Zoom sur

#### La stratégie de croissance

Se développer relève pour certaines ASI d'une décision stratégique, ainsi le directeur d'une petite ASI témoigne : « Confrontés à la saturation des capacités de nos financeurs habituels et à des besoins croissants sur nos terrains d'intervention, nous avons choisi de diversifier nos financeurs en mobilisant des fondations, l'AFD, etc. ; ce qui nous a permis d'atteindre un palier de développement. » Les ASI soulignent l'importance de l'accompagnement dans ces phases de croissance et l'apport qu'a eu le Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (Frio) sur leurs trajectoires.

Ainsi, la croissance des ressources permet aux ASI d'engager plus d'actions ou d'avoir plus de moyens pour les mettre en œuvre. Plusieurs disent également que grossir a entraîné une pérennisation de leurs financements avec la mise en place de financements pluriannuels. Franchir certains seuils de développement permet d'avoir accès à des financements nationaux et internationaux dont sont coupées les plus petites ASI. Cela leur permet de diversifier leurs financements, donc de limiter les risques, mais aussi de stabiliser leurs effectifs, de « déprécariser » certains postes et d'assurer une montée en compétences des équipes.

Le développement entraîne une transformation en profondeur de l'organisation interne des ASI, avec des conséquences sur les moyens matériels et sur les richesses humaines bien sûr, mais également sur les outils de gestion et de transmission de l'information, la gouvernance, les processus de validation et de prise de décision.

Ces transformations rapides peuvent être sources de tensions fortes pour les ASI : « Nous avons eu des soucis pour suivre cette croissance. Nous avons dû effectuer un rattrapage des effectifs et du siège pour absorber la croissance, mais il y a un décalage de deux ans entre « effet volume » et « croissance siège et support ». Le surcroît de travail a engendré des départs et des burn-out. »

<sup>1</sup> Le Frio (Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel) est un dispositif de Coordination SUD qui appuie les ASI françaises dans leur démarche de professionnalisation ou d'amélioration continue. Il cofinance l'intervention de consultants externes sur de nombreuses problématiques des organisations. Créé en 2007, le Frio a appuyé plus de 200 actions de renforcement et accompagné plus de 130 ASI différentes.



### Parole d'ASI : « Maîtriser sa croissance »

---

Notre organisation a eu pendant plusieurs années une forte croissance en réponse à la demande du terrain ou à des sollicitations des partenaires. Le développement a eu des conséquences au niveau des richesses humaines avec une explosion des postes de management intermédiaire avec des risques psychosociaux (charge de travail et compétences managériales). La dimension bénévolat et engagement est moins évidente à faire vivre quand on passe de 500 salariées et salariés à 1 500. On a également des besoins de « grandes boîtes » pour les systèmes d'information, un besoin de digitalisation. Ces ERP (*enterprise resource planning*, progiciels de gestion intégrée) ont un coût élevé et cela fait partie des coûts fixes difficiles à financer.

Cette croissance a été pendant longtemps subie, mais nous avons opéré un virage stratégique pour (la) maîtriser, pour s'outiller et être en capacité d'y répondre. Depuis qu'on l'a choisie, elle est beaucoup plus structurante car elle est anticipée. Cela permet d'être prêt pour les évolutions du secteur.

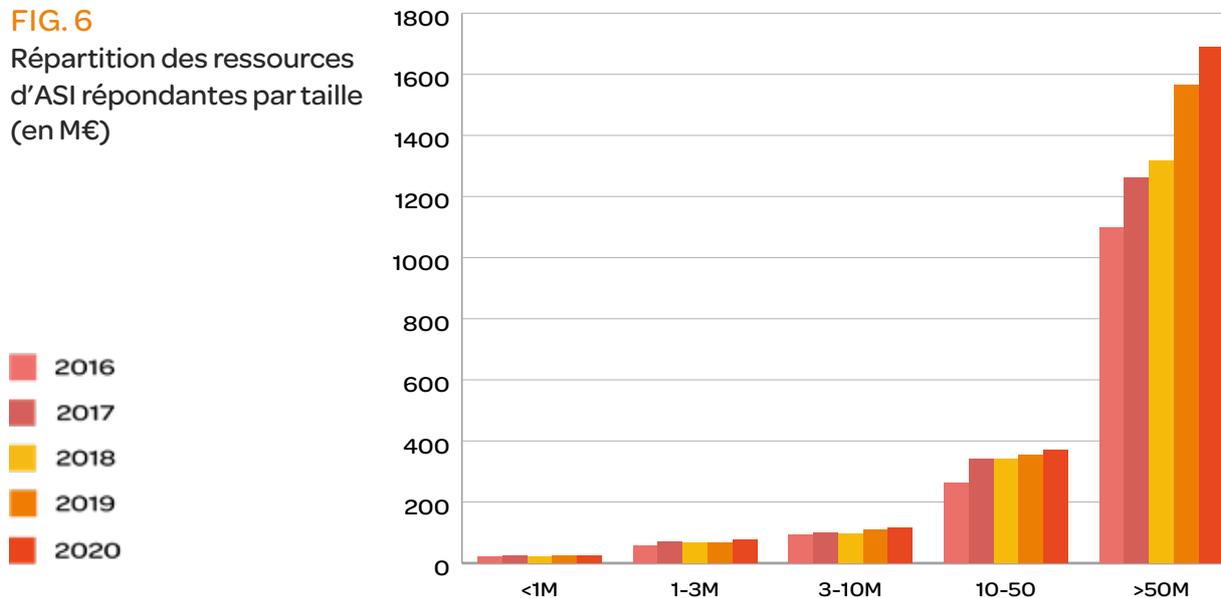
---



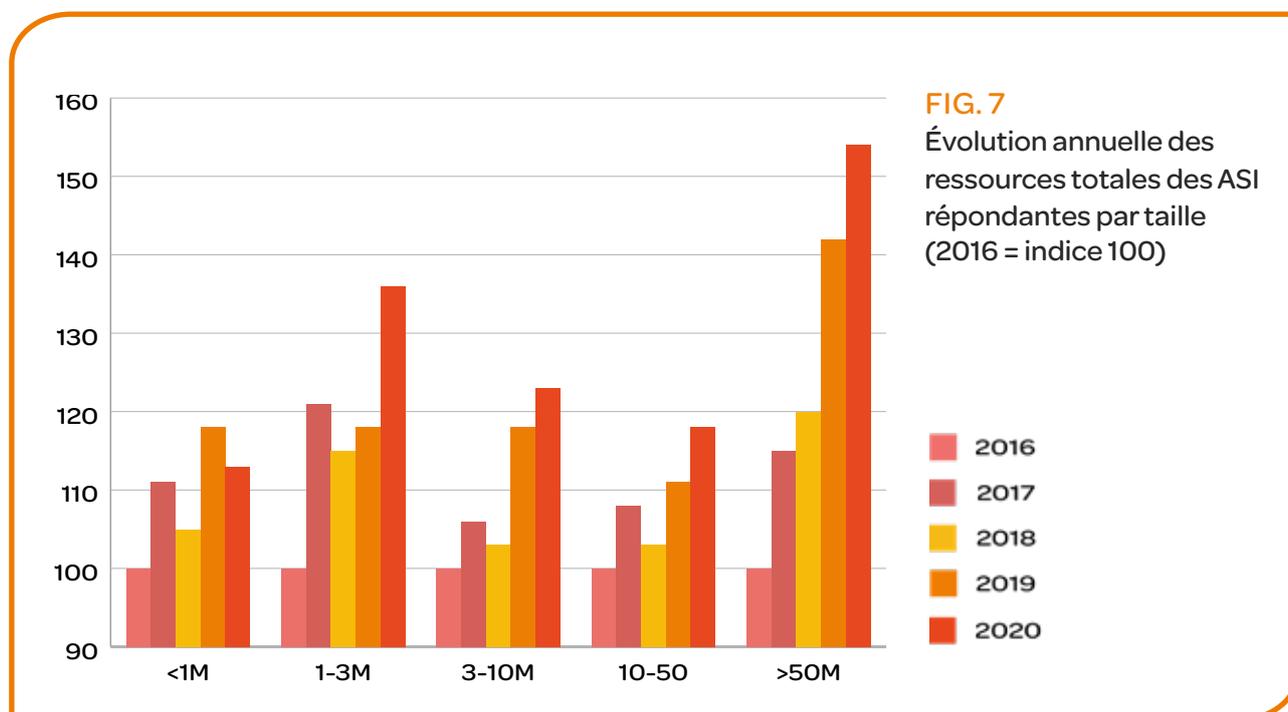
## 1.2.2. QUELLE ÉVOLUTION PAR TAILLE D'ASI ?

FIG. 6

Répartition des ressources d'ASI répondantes par taille (en M€)



La répartition des ressources par taille d'ASI montre la prééminence des très grandes ASI sur le secteur, tendance qui s'accroît sur la période 2016-2020. Les plus grandes associations captent la majorité des ressources et le taux de croissance de ces ressources demeure supérieur à celui des autres associations.



Les ressources des ASI sur la période se développent quelle que soit la taille des familles d'ASI. Les très grandes ASI voient une progression continue de leurs revenus et connaissent les plus forts taux de croissance. On constate un décrochage en 2018 qui se traduit par une croissance moindre des ressources pour les très grandes ASI et une baisse sur l'ensemble des autres catégories.

### 1.2.3. LES TRÈS GRANDES ASI : L'ARBRE QUI CACHE LA FORÊT ?

Les données sectorielles sont très influencées par les très grandes ASI. Cependant, les tendances qui les caractérisent sont différentes de celles des ASI de taille plus modeste, à la fois concernant la croissance des ressources et leur répartition par origine.

Ainsi, si le secteur dans son ensemble connaît une croissance forte et continue sur la période, les ressources des ASI (hors très grandes ASI) sur la période s'avèrent plus fluctuantes et l'on constate même une légère baisse de leurs ressources en 2018. Leurs ressources progressent également deux fois et demie moins vite que celles des très grandes ASI.

TAB. 8

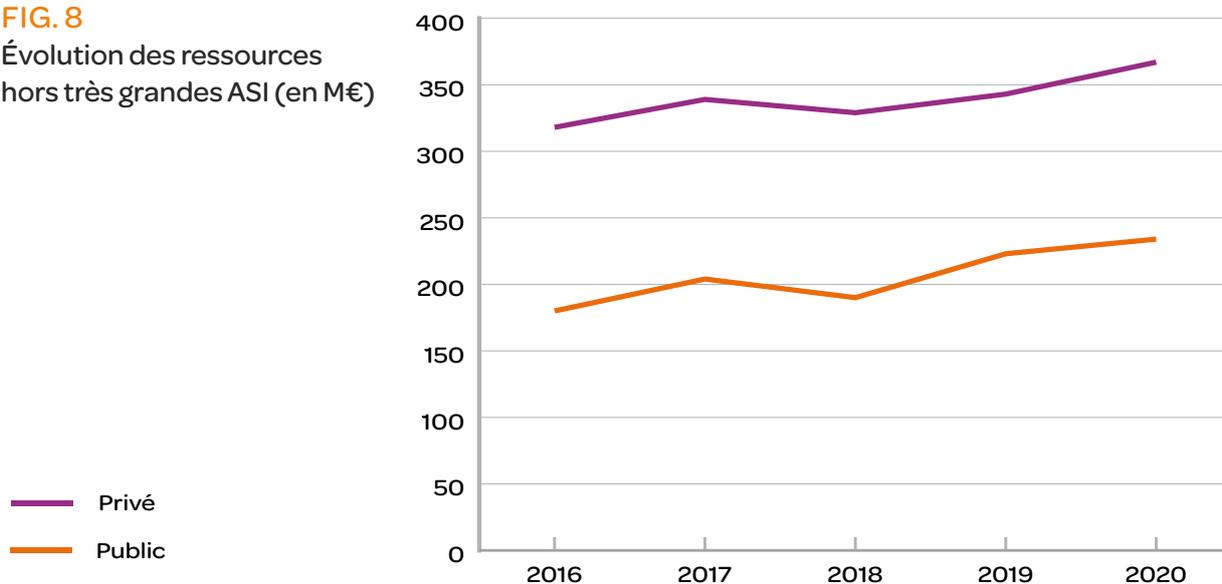
Croissance des ressources du secteur, par type de ressources, entre 2016 et 2020, avec ou sans les très grandes ASI (en %)

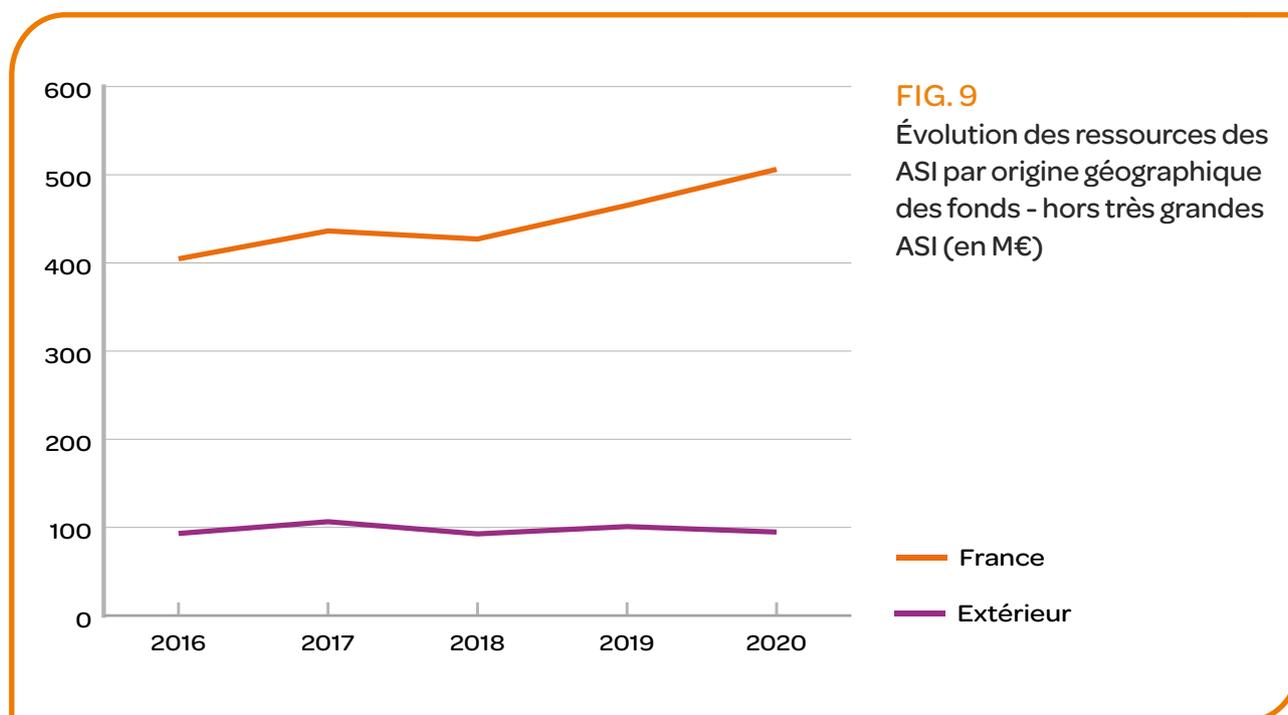
	SECTEUR	SECTEUR HORS TRÈS GRANDES ASI	TRÈS GRANDES ASI
Ressources totales	43%	21%	54%
Ressources publiques	63%	30%	73%
Ressources privées	22%	15%	27%

La mutation sectorielle identifiée dans l'étude, c'est-à-dire la part majoritaire du financement public et des financements internationaux, est en fait un phénomène caractérisant les plus gros acteurs (grandes et très grandes ASI d'action humanitaire et de développement). Les acteurs de plus petite taille présentent des profils et des modèles économiques plus diversifiés où les financements privés et les financements nationaux sont majoritaires.

FIG. 8

Évolution des ressources hors très grandes ASI (en M€)





### 1.3. RESSOURCES PUBLIQUES

#### 1.3.1. DES FINANCEMENTS PUBLICS EN PROGRESSION

Sur la période étudiée, on observe une croissance très forte (+ 63 %) des ressources publiques des ASI françaises de solidarité internationale, sans doute accentuée par le contexte covid, qui a conduit à une mobilisation accrue des pouvoirs publics pour répondre à la crise et soutenir le secteur en 2020. Ces ressources passent ainsi de 818 M€ en 2016 à 1,3 Md d'euros en 2020 et renforce l'action des ASI, comme le témoigne cette très grande ASI :



Les fonds institutionnels permettent d'avoir un impact, un effet levier.



Les ONG jouent sur la diversification de leurs sources de financement public : « Nous avons besoin d'un minimum de bailleurs de fonds. Notre ASI a une logique très englobante et mobilise entre 60 et 70 bailleurs de fonds publics au total. »

Les ressources internationales continuent de représenter une part prépondérante (stable autour de 75 %) des ressources publiques des ASI, malgré une augmentation importante (+ 86 % sur la période) du montant global des ressources publiques d'origine nationale et une stabilisation des ressources territoriales. Si d'autres acteurs associatifs ou du secteur de la solidarité font face à une raréfaction des subventions publiques (Tchernog et Prouteau, 2019), cela ne semble pas être le cas des ASI. Cependant, l'accès à ces ressources est très différencié selon l'origine des fonds (internationale, nationale ou territoriale) ainsi que les caractéristiques de l'ASI (mission principale et taille) ; éléments qui seront détaillés dans les parties suivantes.

**TAB. 9**

Répartition des ressources publiques par origine sur la période 2016-2020 (en valeur et en %)

RESSOURCES PUBLIQUES	2016	2017	2018	2019	2020
International	616 231 493 €	698 850 343 €	747 243 570 €	938 825 906 €	992 643 566 €
National	148 873 266 €	168 315 381 €	191 783 414 €	226 318 790 €	277 507 037 €
Territorial	53 394 878 €	63 106 521 €	57 269 120 €	58 762 892 €	67 602 015 €
TOTAL	818 499 637 €	930 272 246 €	996 296 105 €	1 223 907 588 €	1 337 752 619 €

RESSOURCES PUBLIQUES	2016	2017	2018	2019	2020
International	75%	75%	75%	77%	74%
National	18%	18%	19%	18%	21%
Territorial	7%	7%	6%	5%	5%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

### 1.3.2. ÉVOLUTION PAR TYPE DE RESSOURCES PUBLIQUES

#### LES RESSOURCES PUBLIQUES INTERNATIONALES : PREMIÈRE SOURCE DE FINANCEMENT PUBLIC POUR LES ASI RÉPONDANTES

Entre 2016 et 2020, les ressources publiques internationales des ASI couvertes par l'étude augmentent de 616 M€ à près d'un Md€. Leur part dans le total des fonds d'origine publique reste constante, à près de 75 %. En 2020, ces fonds proviennent à :

- 47 % de coopérations bilatérales étrangères ;
- 32 % de l'Union européenne ;
- 16 % du système des Nations unies ;
- 4 % d'autres sources publiques internationales (comme la Banque mondiale, par exemple).

Ces ressources publiques internationales occupent une place différente dans les modèles économiques des ASI selon leurs caractéristiques : elles comptent pour 92 % du total des ressources publiques des ASI d'urgence et réhabilitation, 37 % pour celles de plaidoyer, 33 % pour celles de développement, jusqu'à des proportions moins significatives pour les autres catégories d'ASI.



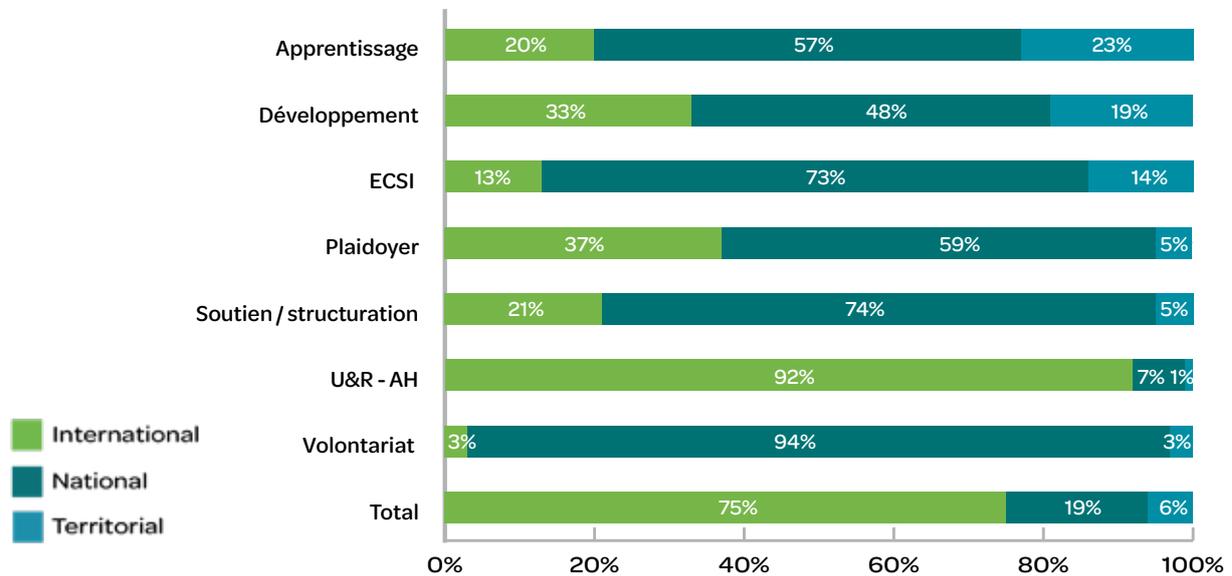
---

Les fonds européens sont une source intéressante mais qui est complexe à construire, car il est nécessaire d'avoir des partenariats. Il y a une volonté de simplifier l'accès (à ce type de financement) dans la nouvelle programmation (pluriannuelle de la Commission européenne 2021-2027), mais ce n'est pas forcément simple.



FIG. 10

Répartition des ressources publiques des ASI répondantes par origine des fonds et par mission principale, sur la période 2016-2020 (en %)



De manière inédite, les coopérations bilatérales étrangères deviennent pour la première fois, dans le cadre de ces enquêtes, l'origine principale des ressources publiques des ASI françaises dans leur globalité. Si, sur la période, les ressources des ASI provenant de l'UE augmentent de 32 %, et celles provenant des fonds et des agences de l'ONU de 17 %, la croissance de ressources obtenues auprès de ces coopérations bilatérales est spectaculaire : + 102 % (voir zoom dédié page 53). Néanmoins, l'accès à ces financements bilatéraux est fortement différencié en fonction de la mission et de la taille des ASI considérées. Ce sont très majoritairement, là aussi, les très grandes ASI humanitaires qui bénéficient de ces financements (93 %), ainsi que quelques grandes et moyennes ASI de développement.

### DES ASI FRANÇAISES QUI ACCÈDENT AUX DIFFÉRENTS TYPES DE FINANCEMENT EUROPÉEN

Les ressources européennes obtenues, telles que déclarées par les ASI françaises répondantes, sont en augmentation entre 2016 et 2020 (+ 32% sur la période). Néanmoins, cette augmentation se répartit de manière inégale selon le type de financement européen : si les fonds gérés directement par l'UE (EuropeAid, Echo) et les fonds obtenus à travers les délégations de l'UE dans les pays d'intervention croissent, les fonds européens gérés par les

collectivités territoriales stagnent entre 2016 et 2020 (malgré des fluctuations et un pic en 2017). La répartition de ces ressources européennes est par ailleurs très différenciée selon le type d'ASI. Si l'accès aux fonds européens gérés directement par l'UE et les délégations de l'UE dans les pays d'intervention bénéficie surtout aux très grandes ASI (et principalement sur des activités humanitaires et de développement), les très petites et petites ASI ont un accès privilégié aux fonds européens gérés par les collectivités.

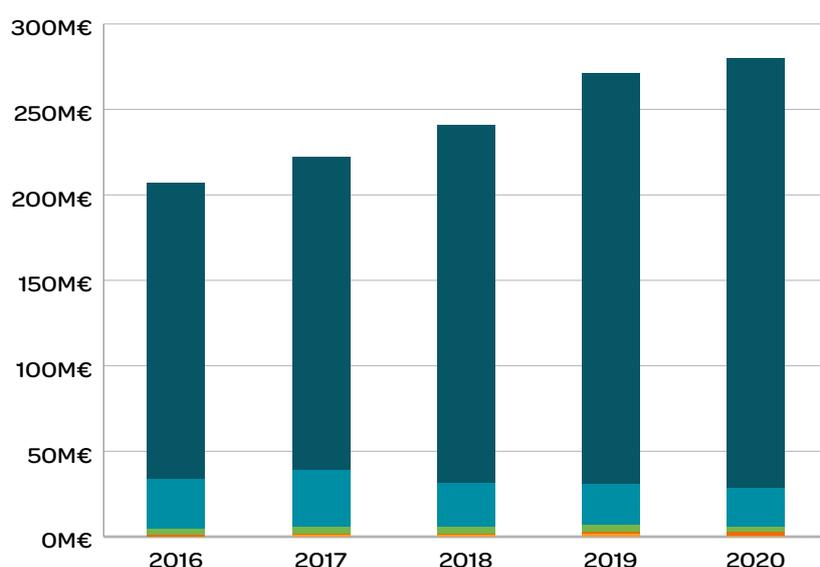


FIG. 11

Évolution des fonds européens gérés par l'UE mobilisés par les ASI par taille d'organisation (en M€)

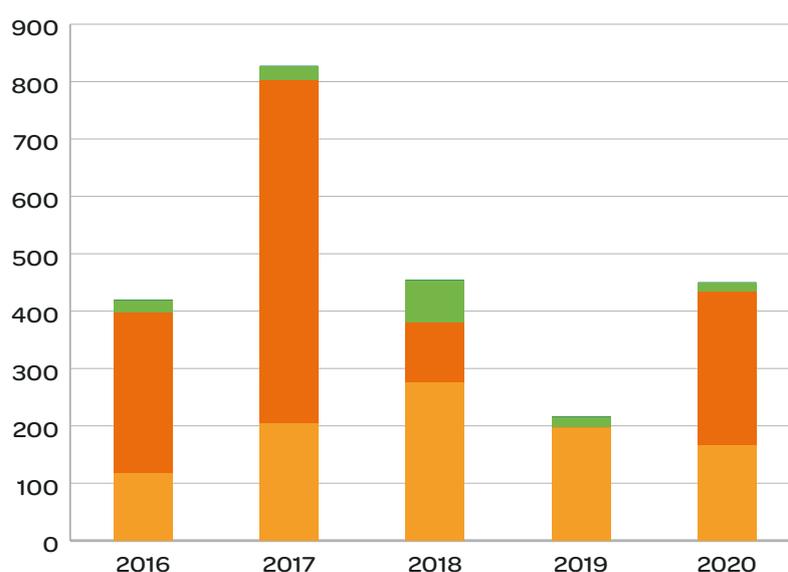
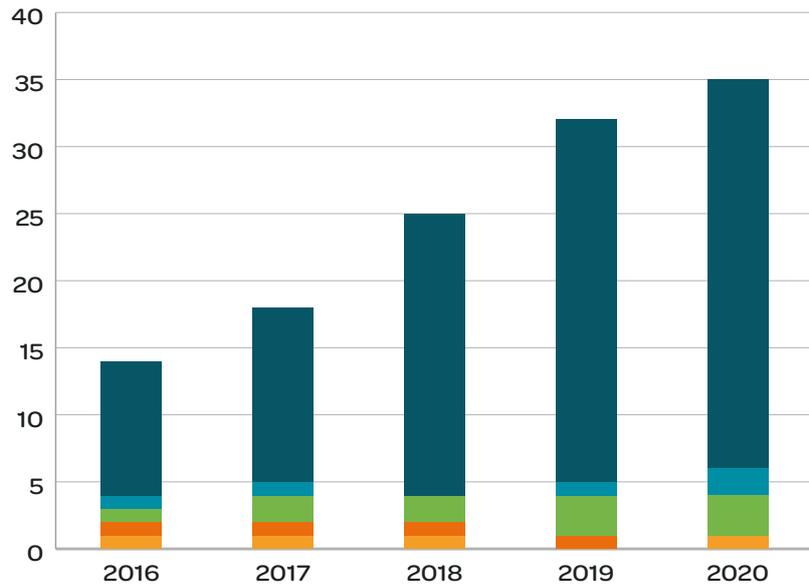


FIG. 12

Évolution des fonds européens gérés par des collectivités en France mobilisés par les ASI par taille d'organisation (en K€)

**FIG. 13**  
Évolution des fonds européens gérés les délégations de l'UE dans les pays d'intervention mobilisés par les ASI par taille d'organisation (en M€)

- >50M
- 10-50
- 3-10M
- 1-3M
- <1M



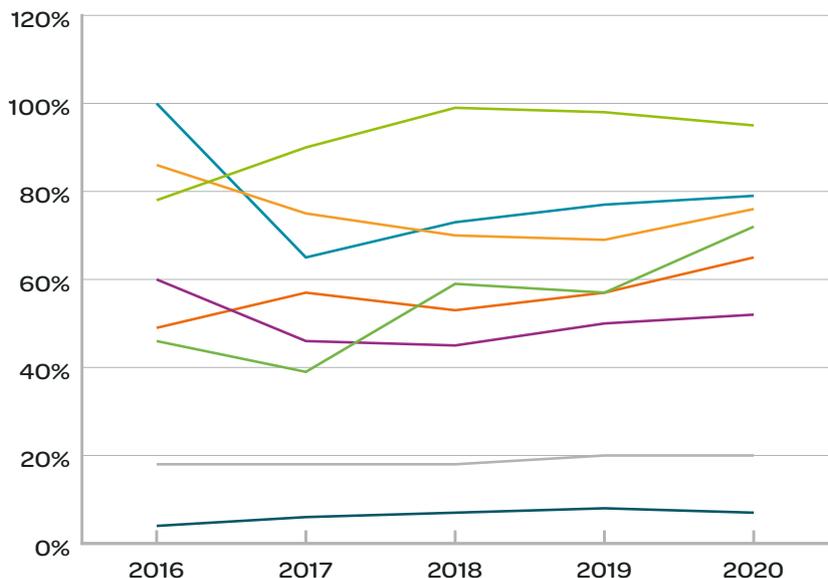
### UN EFFORT DE RATTRAPAGE SUR LES RESSOURCES NATIONALES

Les ressources nationales progressent de 86 % sur la période, passant de 148,90 M€ à 277,50 M€.

Les financements français représentent globalement 16 % des ressources publiques des ASI. Toutefois, une lecture par mission principale montre que le financement français constitue, en moyenne, la première source de financement public des ASI, hors ASI d'action humanitaire.

**FIG. 14**  
Répartition des ressources publiques des ASI répondantes par origine des fonds et taille des ASI (en %)

- Volontariat
- ECSI
- Soutien / structuration
- Plaidoyer
- Apprentissage
- Développement
- Total
- U&R - AH



Le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) et l'Agence française de développement (AFD) sont les premiers financeurs nationaux des ASI : ils représentent respectivement 17 % et 44 % des ressources nationales sur la période. Les financements du MEAE et de l'AFD ont presque doublé sur la période (respectivement + 117 % et + 88 %), progressant plus vite que le développement global des ressources du secteur. L'accès aux financements publics français varie selon la taille des ASI. On assiste dans ce cadre à un phénomène de concentration de l'action du MEAE cohérent avec la délégation d'un nombre important de missions à l'AFD au cours de la période (transfert de la gouvernance et action de l'AFD en post-urgence) et l'augmentation significative des financements du Centre de crise et de soutien (CDCS). Ainsi les grandes et très grandes ASI captent la majorité des financements du MEAE (soit 20 % des fonds de l'AFD et 71 % des fonds du CDCS). À l'inverse, les plus petites ASI représentent une part très faible des financements totaux du MEAE et le montant des financements alloués aux petites et très petites ASI a connu une baisse continue sur la période (- 27 % en moyenne). Les financements du MEAE sont alloués majoritairement à des ASI humanitaires (76 %) et marginalement à des ASI de développement (15 %).

L'AFD, notamment en raison de la délégation de la gestion du dispositif de financement Initiatives OSC (I-OSC), est plus accessible à des ASI de taille moyenne et intervient sur des missions plus diversifiées. Ainsi, les très grandes ASI captent un tiers des financements de l'AFD, 51 % de financements étant répartis entre moyennes et grandes ASI. Par ailleurs, on constate une progression des fonds AFD alloués à toutes les catégories de taille d'ASI. Les financements dirigés vers les ASI de très petite taille connaissent par ailleurs une croissance très significative (+ 55 %). À cette fin, ces dernières mettent parfois en place des stratégies d'alliance, comme le précise cette représentante d'une petite ASI :



Notre ONG a eu accès à des fonds AFD, le choix de travailler avec d'autres structures était pertinent. Le ticket d'entrée était inaccessible en y allant seul.



Bien que concentrée sur les ASI de développement (58 % en moyenne sur la période) et humanitaires, l'AFD soutient une plus grande diversité d'acteurs, notamment les ASI de soutien et structuration du milieu associatif et les ASI d'apprentissage.

Plus globalement, concernant l'accès aux financements publics français, les ASI répondantes les trouvent majoritairement accessibles (77 %, dont 66 % « moyennement accessibles ») contre 5 % « difficilement accessibles » (et 18 % ne se prononcent pas). Les difficultés rencontrées pour l'accès à ces financements concernent, d'après les ASI répondantes, principalement la complexité des dossiers de demande ainsi que les règles de conformité des contrats. Les éléments ayant facilité l'accès des ASI à ces financements sont l'ouverture de nouveaux dispositifs (appels à manifestations d'intérêt), une meilleure connaissance et une meilleure visibilité des dispositifs, ainsi que des échanges plus nombreux et un dialogue maintenu avec les pouvoirs publics.



### Parole d'ASI « accéder aux fonds publics »

L'accès à des financements publics peut être, pour les ASI, un levier de développement important. C'est ce qu'explique le responsable administratif et financier (RAF) d'une ASI spécialisée dans les projets de développement et de taille moyenne (budget annuel autour de six millions d'euros): « Notre croissance sur la période s'explique par une volonté de dépasser un « plafond de verre » autour de trois ou quatre millions d'euros (...). Avec ce montant, difficile d'absorber les charges de l'ONG. » L'ASI a donc mis en œuvre une stratégie pour obtenir davantage de financements publics, en particulier certains dispositifs de subvention plus importants, afin de traduire une « volonté d'avoir plus d'activités ».

Pour cela, un des éléments clé a été « la mise en place des directions Pays » dans les pays d'intervention en complément « des responsables géographiques basés au siège et des responsables de programme » sur le terrain. « Cela permet, en plus d'améliorer la qualité des projets, d'augmenter la proximité avec les bailleurs de fonds, avec leurs délégations dans le pays d'intervention. » Une plus grande visibilité et notoriété auprès des bailleurs, et une meilleure connaissance des opportunités ont ainsi permis à l'ASI « d'obtenir de nouveaux financements, sur des montants plus importants, principalement auprès de l'AFD et de l'Union européenne ». Comme résultat, l'ASI a connu une forte croissance, avec un quasi-doublement sur la période 2016-2020 des ressources financières obtenues.



## UNE CONTRIBUTION DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ORIENTÉE VERS LES ASI DE DÉVELOPPEMENT

De bien plus faible niveau, les ressources publiques obtenues auprès des collectivités territoriales progressent de 27 %, passant de 53,40 M€ à 67,60 M€ sur la période. Leur croissance étant inférieure aux autres financements publics, leur part globale dans le financement des ASI a tendance à diminuer passant de 7 % en 2016 à 5 % en 2020.

Les ressources provenant des collectivités territoriales sont composées quasi exclusivement des financements des régions, des départements et des agences de bassin (98 %). 80 % de ces financements sont dirigés vers les ASI de développement. Les relations avec les collectivités territoriales se construisent, comme le précise cette moyenne ASI :



Nous répondons à plusieurs appels à projets, avec progressivement un passage vers des conventions pluriannuelles avec certaines collectivités.

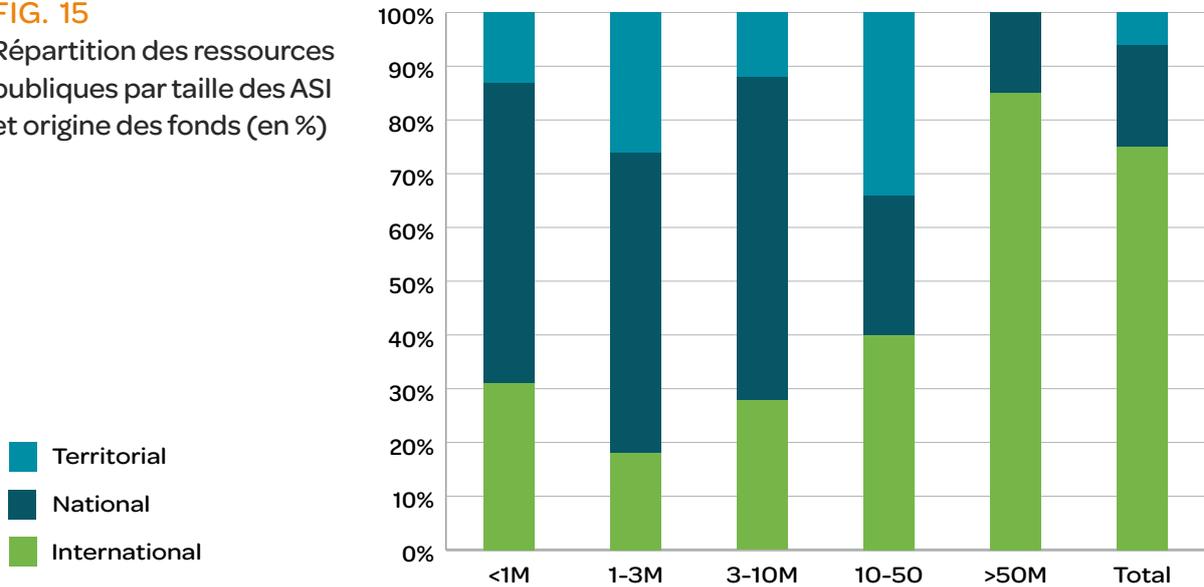


Les aides à l'emploi restent très minoritaires et ont tendance à décliner, conséquence de l'évolution des emplois aidés dans le secteur associatif.

Enfin, les financements des autres collectivités territoriales ont quasiment disparu des ressources des ASI et sont captés par les ASI d'apprentissage (70 %) et humanitaires (28 %). On peut voir là les conséquences de la loi NOTRe qui définit les compétences des collectivités territoriales et concentre l'essentiel des financements sur les régions au titre de la coopération. Il est à noter que dans les fonds obtenus auprès des régions, il est possible qu'une partie corresponde à des financements de l'Union européenne. En effet, les régions sont intermédiaires de financement UE pour certains projets territorialisés (fonds Interreg ou Feader), et il n'est pas toujours facile pour les ASI de distinguer ces financements des financements propres des régions.

FIG. 15

Répartition des ressources publiques par taille des ASI et origine des fonds (en %)



Les ressources publiques territoriales représentent un tiers des financements publics des ASI de grande taille (groupe dans lequel les ASI de développement sont surreprésentées). Elles constituent également une ressource significative pour les ASI de petite taille (26 %), catégorie qui a par ailleurs un moindre accès aux financements internationaux.

Une ASI de petite taille témoigne ainsi :



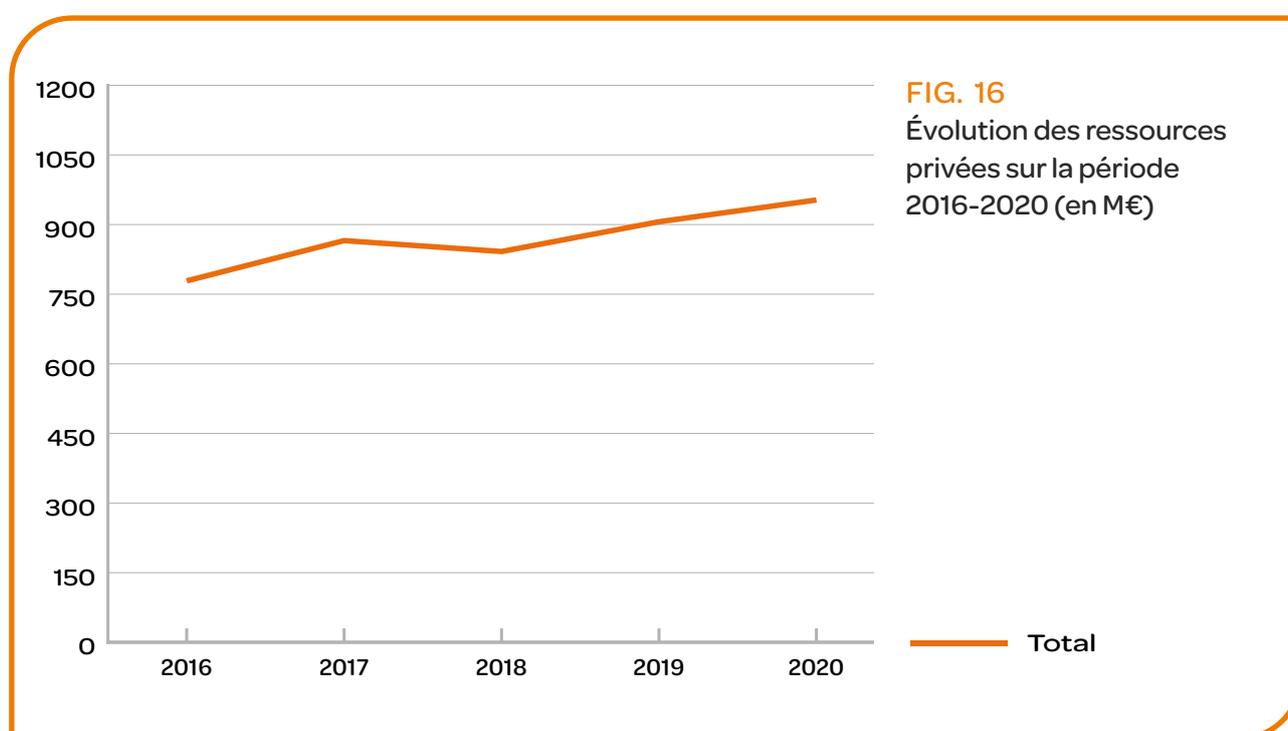
La multiplication de petits financements publics. Cela représente beaucoup de temps de travail. C'est ce qui fait l'équilibre du modèle, et sa fragilité, car il y a une incertitude forte d'année en année sur le renouvellement des financements.



## 1.4. RESSOURCES PRIVÉES

### 1.4.1. RESSOURCES PRIVÉES : UNE TENDANCE GÉNÉRALE À LA HAUSSE

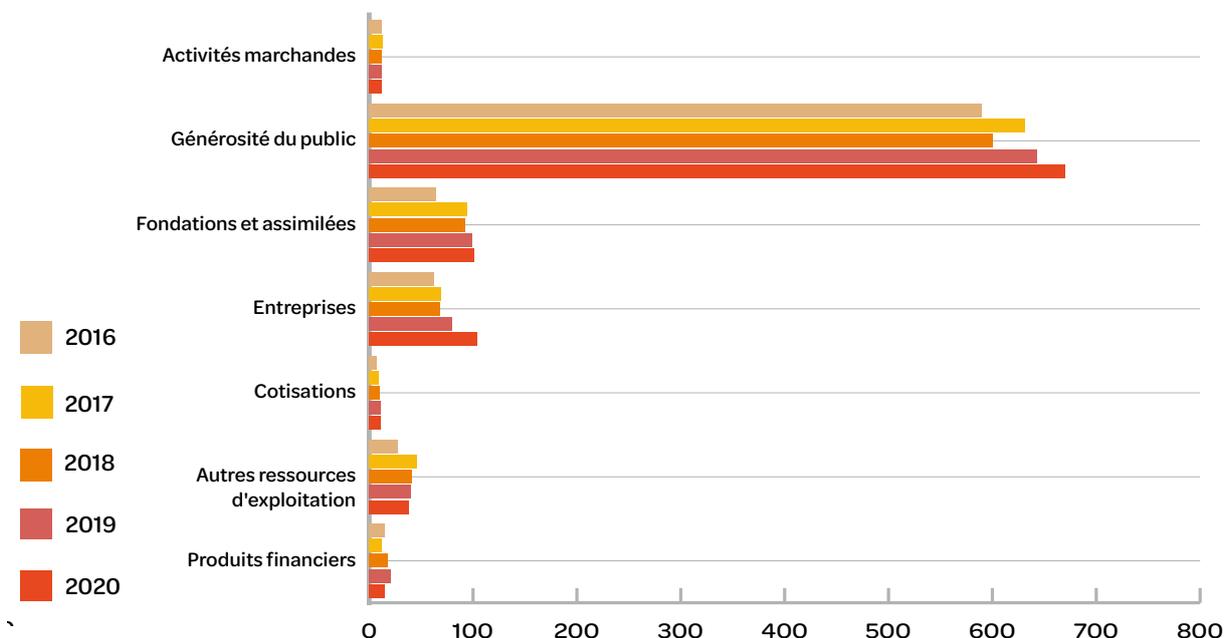
Les ressources privées présentent une croissance de 22 % (soit + 174 M€), passant de 778 à 953 M€ entre 2016 et 2020. Si une légère baisse a pu être observée en 2018, les années 2019 et 2020 témoignent d'une reprise de la croissance des ressources privées mobilisées par les ASI.



Cette augmentation est liée principalement à la générosité du public (+ 81 M€). On assiste à un fort développement du mécénat d'entreprise (+ 42 M€) et des fondations (+ 37 M€).

FIG. 17

Évolution des ressources privées, par type de ressources et par année (en M€)



L'évolution des montants par type de financement met en lumière l'importance de la générosité du public dans les ressources privées, suivi par les financements des fondations et le mécénat d'entreprise qui connaît une reprise en 2020.

#### 1.4.2. UNE ÉVOLUTION CONTRASTÉE SELON LES TYPES DE RESSOURCES PRIVÉES

##### LA GÉNÉROSITÉ DU PUBLIC : VERS UN ESSOUFFLEMENT ?

La générosité du public a longtemps été la première source de financement des ASI. Elle est supplantée depuis 2016 par les financements publics internationaux (590 M€ contre 616 M€) et l'écart s'est fortement creusé pendant la période (670 M€ contre 993 M€ en 2020).

Elle reste de loin la première source de financement privé des ASI. Toutefois, sa part a tendance à diminuer passant de 76 % des ressources privées en 2016 à 70 % en 2020. La collecte continue à augmenter sur la période (+ 12 %, soit une croissance annuelle moyenne de 3 %).

## Regards croisés

Comme l'explique une chargée des financements d'une grande ASI : « Les financements privés disponibles sont nettement plus faibles que les potentialités qui existent côté financement public. On est sur un marché où il y a beaucoup moins de possibilités et quand elles existent elles sont sur des montants qui n'ont rien à voir, nettement moindre. » La présence d'un nombre plus important d'acteurs de solidarité internationale, mais aussi d'autres secteurs (santé, environnement et social en France, par exemple), renforce la concurrence sur le marché national du don. Dans ce cadre, le niveau de notoriété de l'ASI s'avère essentiel pour fidéliser les donateurs et donatrices et en atteindre des nouveaux. Cette tendance favorise les plus grandes ASI, généralement mieux connues du grand public.

D'autre part, les fonds collectés auprès d'entreprises ou de fondations privées restent relativement faibles en France (moins de 5 % du total des ressources des ASI). Hormis quelques fondations étrangères, auprès desquelles les ressources obtenues par les ASI françaises ont augmenté, cette source de financement semble stagner : « Malgré ce que l'on a pu dire depuis 10 ou 15 ans sur les partenariats avec le privé, le mécénat d'entreprise, etc., le potentiel est en fait assez limité », souligne ainsi la responsable administratif et financier) d'une grande ASI de développement.

90 % de la générosité du public va vers les grandes et très grandes ASI, et 60 % est captée par les neuf plus grandes ASI du secteur. La baisse de collecte d'un seul acteur en 2018 (baisse de 25 M€ des dons et 15 M€ des legs après une année exceptionnellement forte en 2017) a ainsi entraîné une baisse de 5 % sur la totalité du secteur.

Par ailleurs, 92 % des ressources issues de la générosité du public proviennent de dons ; la part des legs régresse légèrement (8 % contre 10 % lors de la précédente étude).

### LE MÉCÉNAT D'ENTREPRISE : UNE RESSOURCE QUI SE DÉVELOPPE

Le mécénat des entreprises représente moins de 10 % des ressources privées des ASI sur la période. C'est toutefois la ressource qui connaît le plus fort taux de croissance, passant de 62 M€ à 104 M€, avec une accélération de cette croissance en 2019 et 2020 (respectivement + 17 % et + 30 %). Les efforts entrepris conjointement par les tutelles et les ASI pour encourager les démarches de mécénat des entreprises semblent commencer à porter leurs fruits.

Le mécénat des entreprises étrangères représente les deux tiers des fonds collectés auprès des entreprises et il connaît la plus forte progression (+ 85 % sur la période contre 39 % pour le mécénat des entreprises françaises).

Quant à la collecte via les comités d'entreprise, elle semble avant tout destinée à de la communication, ne permettant de mobiliser que des montants infimes (entre 40 et 90 K€)

### LES DONNS DE FONDS, FONDATIONS ET AUTRES ORGANISATIONS

Les ressources provenant des fondations représentent également moins de 10 % des ressources privées des ASI sur la période. Elles ont connu un fort développement (+ 57 % sur la période) passant de 64 M€ en 2016 à 101 M€ en 2020. La solidarité internationale captait en 2019, 5 % des ressources provenant du mécénat des entreprises françaises (source : Admical - Baromètre du mécénat d'entreprise en France 2020).

On distingue dans cette catégorie les ressources de fondations et organismes assimilés et les ressources d'autres associations. Si les premières étaient majoritaires en 2016 (60 %), elles tombent à 49 % en 2020, la croissance de ces ressources ayant été tirée essentiellement par le développement des dons provenant d'associations. Elles proviennent, à parts égales, d'organisations situées en France et à l'étranger. C'est ce que constate cette grande ONG.



Du côté des fondations, pendant longtemps, elles apportaient des soutiens modestes. Depuis quatre à cinq ans, il y a une augmentation du soutien des fondations, avec du soutien pluriannuel. C'est intéressant pour assurer la sécurité des programmes.



## LES RESSOURCES PROPRES DE L'ASSOCIATION : DES SOURCES DE REVENUS MARGINALES

Apparaissent dans ce périmètre les activités marchandes, les cotisations, les produits financiers, et les autres ressources d'exploitation.

→ les activités marchandes sont stables sur la période, autour de 12 M€ par an, soit moins de 1,5 % des ressources privées. Elles ne semblent concerner que certaines typologies d'associations, proposant des prestations à d'autres ASI, comme l'illustre le témoignage ci-après.



### Parole d'ASI « La part des activités marchandes »

La dimension d'autofinancement par des prestations est assez importante pour notre association. Cela est lié à la nature de notre travail qui est l'appui aux organisations sur la communication pour le développement (étude, élaboration stratégique, mise en œuvre, outillage, formation, etc.), et qui fonctionne plutôt par appels à marchés que par subventions.

Nous avons initialement choisi une structure associative car il y avait peu d'acteurs de ce genre dans le secteur, mais aujourd'hui la question de la place du curseur entre dimension « associative » et dimension « bureau d'étude » se pose.

Mais les financements locaux publics peuvent aussi être des facteurs de risques. Par exemple, un de nos projets en Paca s'est terminé quand il y a eu un changement de majorité, ce qui nous a mis en difficulté.

Il y a un fort enjeu de cohérence avec le projet associatif dans le choix des marchés auxquels nous répondons.

Avoir des ressources marchandes pose également la question de la fiscalité. Nous veillons au respect de la règle des 4P<sup>1</sup>. C'est important car tous nos partenaires sont des structures non lucratives.



→ les cotisations sont en croissance continue sur la période, passant de 7 à 11 M€ par an. Elles sont très peu mobilisées par les très grandes ASI (> 50 M€), ce qui témoigne du faible nombre d'adhérentes et d'adhérents. En revanche, les grandes ASI (entre 10 et 50 M€) mobilisent 70 % des cotisations. Ces dernières représentent par ailleurs une part plus significative dans le modèle économique des très petites ASI pour lesquelles elles contribuent à près de 5 % des ressources totales.

<sup>1</sup> La règle dite des « quatre P » (produit, public, prix, publicité), résume le principe selon lequel les organismes à but non lucratif ne sont pas soumis aux impôts commerciaux.

→ les produits financiers oscillent entre 7,70 M€ et 10,50 M€. Provenant des placements de trésorerie, ils sont observés à 70 % du total dans les très grandes ASI, qui ont des volumes de flux financiers plus importants. Ils peuvent représenter jusqu'à 4 % des ressources d'une ASI.

### Zoom sur

#### Les enjeux de fiscalité

Certaines ASI rencontrées décrivent plusieurs problématiques liées à la fiscalité, en France ou sur leurs terrains d'intervention. Des ASI de Développement font notamment part de difficultés spécifiques pour se faire reconnaître d'intérêt général, au regard du périmètre de leurs activités. Pour cette directrice d'ASI de moyenne taille qui a souhaité entamer la démarche pour faciliter l'obtention d'une dotation d'entreprise : « on s'est lancé dans la démarche, car notre demande avait été bloquée par les auditeurs de l'entreprise. On nous a dit que c'était dangereux, et effectivement, nous avons eu un premier refus de l'administration, car pour elle, nous ne respections pas trois des quatre critères. Nous avons fait un recours et nous avons finalement eu un retour positif. Nous sommes très contents de cela, même si nous avons eu très chaud ».

En effet, l'instruction fiscale relative aux dons et au mécénat publié en mai 2017 comporte en l'état des risques de non-éligibilité des actions de développement aux avantages fiscaux. En particulier celles-ci sont conditionnées à un lien indissociable avec des actions d'urgence ou actions humanitaires, ce qui est plus ou moins le cas selon les contextes d'intervention, même si les enjeux de sécurité alimentaire sont aujourd'hui intégrés dans le périmètre des dons.

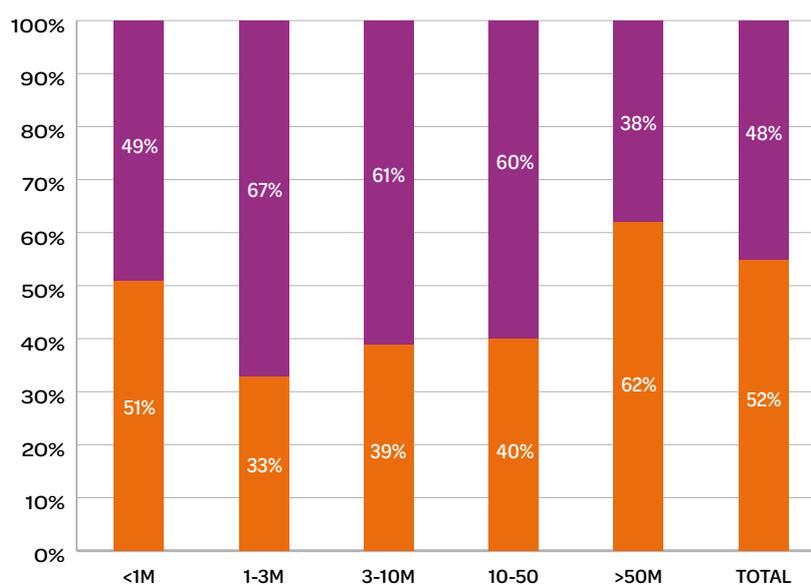
D'autres problématiques liées à la fiscalité sont également soulevées sur les terrains d'intervention. Ainsi on constate, dans certains pays d'intervention, la mise en place de taxes spécifiques contraignant l'action des ASI, par exemple la « taxe sur les marchés publics » à Madagascar d'un taux de 8% sur la valeur d'un marché public. Toujours pour cette directrice : « on avance dans l'inconnu total. L'Union Européenne, qui finance le projet, se retranche derrière un contrat qu'elle a signé avec le Ministère malgache des finances. A ce stade, cette taxe ne fait pas partie des montants éligibles sur le projet. Sur un projet d'un million, ça fait une somme considérable, à nos frais. On se pose sérieusement la question de maintenir ou non nos actions dans ce contexte ».

Enfin, à ces problématiques s'ajoute celle de la fiscalité des personnels expatriés, très complexe à gérer pour les ASI : « les pays de nos zones d'intervention sont en train de se rendre compte, si ce n'est pas déjà fait, qu'ils perdent des ressources, notamment parce que nous ne gérons pas les différentes formes d'impôt sur le revenu de nos expatriés ». Sur plusieurs années d'intervention, cela représente parfois des sommes colossales, argument dont se servent certains pays pour faire pression sur les ASI et ainsi contraindre davantage leurs actions.

## 1.5. DES MODÈLES DE FINANCEMENT DIVERS SELON LES TAILLES DES ASI

Les modèles de financement des ASI présentent, d'après les données du panel, des différences marquées selon la taille de l'organisation. On peut ainsi observer qu'en moyenne :

- les ressources des très petites ASI sont plutôt équilibrées entre fonds publics (51 %) et fonds privés (49 %) ;
- les ressources des très grandes ASI proviennent majoritairement des acteurs publics (62 %) ;
- pour les autres ASI, les ressources privées sont majoritaires, avec une tendance au déclin avec l'augmentation de la taille des structures.



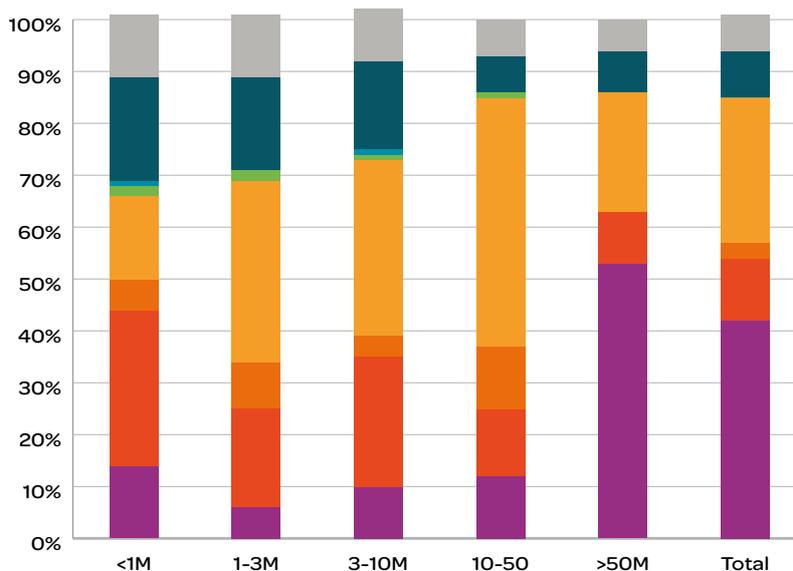
**FIG. 18**  
Part des ressources publiques et privées par taille d'ASI période 2016-2020 (en %)

■ Ressources privées  
■ Ressources publiques

→ Une analyse plus fine des modèles de financement par origine des ressources fait cependant apparaître des caractéristiques plus marquées en fonction de la taille de l'ASI. La part des financements internationaux dans les ressources des très grandes ASI est ainsi notablement élevée et en augmentation sur la période. Elle atteint 57 % en 2020. Les petites, moyennes et grandes ASI ont des ressources majoritairement issues de la générosité du public (48 % du total pour les grandes ASI en 2020, par exemple). Enfin, les très petites ASI s'avèrent être celles qui, *in fine*, ont le modèle de financement le plus équilibré entre les différents types de ressources.

**FIG. 19**  
Répartition des types de ressources en fonction de la taille de l'ASI (en %)

- Ressources privées - Autres ressources
- Ressources privées - Fondations et entreprises
- Ressources privées - Marchés publics
- Ressources privées - Activités marchandes
- Ressources privées - Générosité du Public
- Ressources publiques territoriales
- Ressources publiques nationales
- Ressources publiques internationales



## Regards croisés

Les petites ASI représentent un peu plus d'un tiers des structures ayant répondu à l'étude. Elles rencontrent des difficultés particulières, moins liées à une spécificité de leurs types de ressources qu'au manque de dispositifs de financement adaptés à leur taille, tous types de bailleurs confondus. En effet, pour équilibrer leurs modèles socio-économiques, la plupart des ASI de cette catégorie doivent multiplier des sources de financement qui n'apportent que de faibles ressources, qu'il s'agisse de fonds publics territoriaux ou encore de fonds provenant de fondations.

Ces types de financements, qui ne dépassent pas quelques milliers d'euros, ne sont généralement octroyés que pour une année, et parfois de manière non renouvelable, ce qui complexifie fortement la gestion. Comme le précise un directeur d'une petite ASI : « Nous sommes plus dans une logique de survie – depuis 2018, mon combat est d'équilibrer le budget – qui ne nous laisse ni l'énergie, ni le temps pour nous développer. » Ces tensions fortes sur la pérennité de certaines ressources se ressentent particulièrement à l'échelle des territoires, comme en témoigne une responsable d'une petite structure : « Les financements locaux sont des facteurs de risques. En région Paca par exemple, dès qu'il y a eu un changement de politique, nous avons perdu les financements. » Et cela pose de réelles problématiques sur les équipes, leurs compositions et leurs compétences, à plusieurs niveaux.

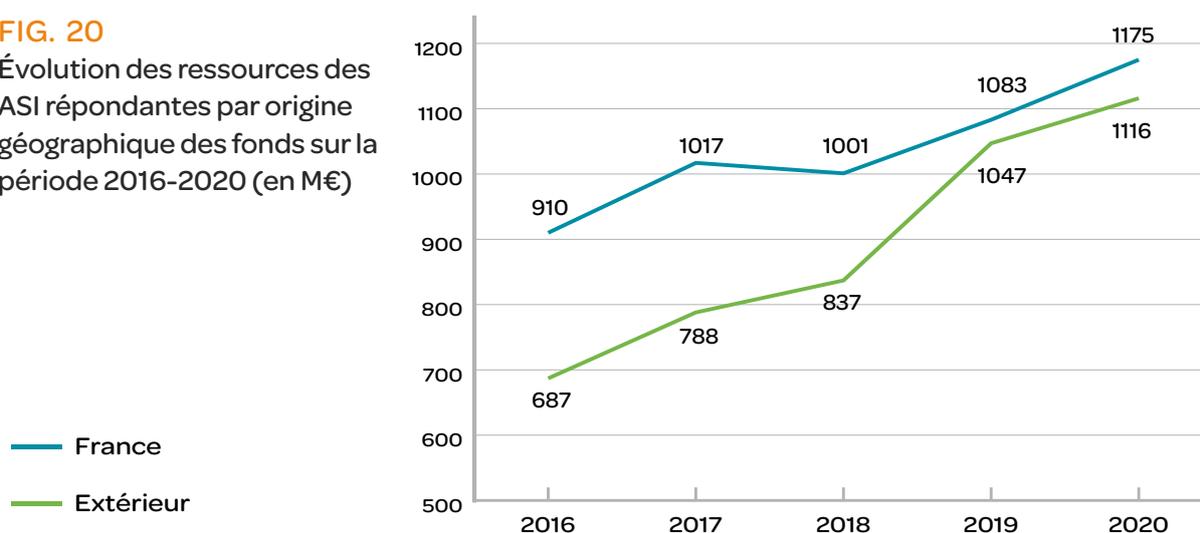
Ainsi, cette multiplication des sources de financement démultiplie de fait les démarches administratives liées, souvent chronophages. La faiblesse des fonds mobilisés et les contraintes-bailleurs associées (notamment l'exclusion de certains types de dépenses, comme l'appui administratif) empêchent généralement les petites ASI de structurer des équipes dédiées à ce type de fonction. La gestion et la recherche de financement s'ajoute alors, non sans problèmes, à des postes déjà chargés, que ces missions soient portées par la direction, par des bénévoles, ou partagées entre plusieurs personnes salariées, comme le conclut ce directeur : « Les postes demandent beaucoup d'autonomie et une diversité de tâches à mener, puisque nous n'avons pas l'infrastructure de soutien dédiée. C'est complexe à gérer, on a un peu l'impression de toujours écoper. »

## 1.6. VERS UNE PARITÉ ENTRE FINANCEMENTS LOCAUX ET INTERNATIONAUX

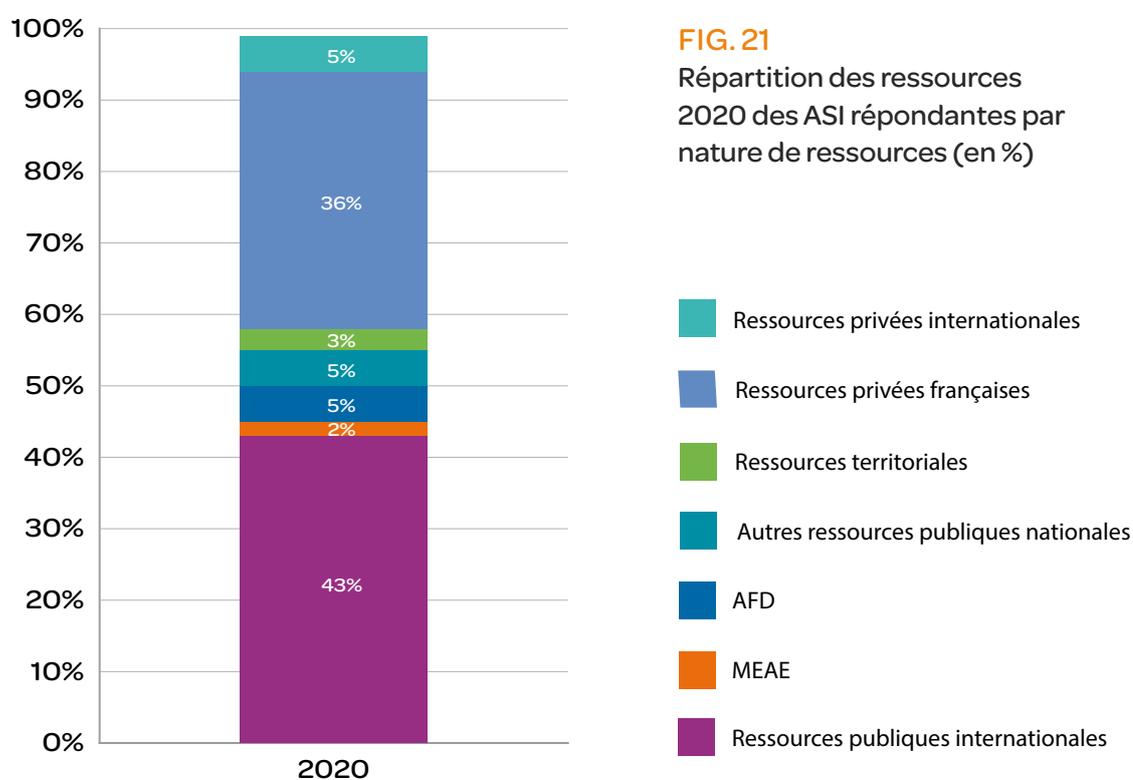
Confirmant la tendance identifiée dans l'étude précédente, l'écart se resserre entre ressources nationales et ressources internationales (globales, c'est-à-dire publiques et privées dans les deux cas) obtenues par les ASI françaises de solidarité internationale. Les premières passent ainsi de 57 % en 2016 à 51 % en 2020, en quasi-équilibre avec les ressources internationales. Ces dernières connaissent une très forte croissance, passant de 687 M€ en 2016 à 1,1 Md€ en 2020, soit une augmentation de 63 %. Ce phénomène s'explique principalement par une très forte augmentation des financements obtenus par les ASI françaises auprès de coopérations bilatérales étrangères (+ 102 % sur la période. Voir section sur les ressources publiques). Entre 2012 et 2016, les ressources nationales (publiques et privées), augmentent de 910 M€ à 1,2 Md€, mais cette croissance (+ 29 %) est moins importante que pour les ressources internationales, ce qui explique le resserrement entre les deux.

**FIG. 20**

Évolution des ressources des ASI répondantes par origine géographique des fonds sur la période 2016-2020 (en M€)



Lorsque l'on analyse pour 2020 la répartition de l'origine des fonds en France et à l'international, les ressources d'origine internationale obtenues par les ASI françaises sont très majoritairement publiques (à hauteur de 90 %), alors que celles d'origine nationale sont majoritairement privées (à hauteur de 70 %).



### Zoom sur

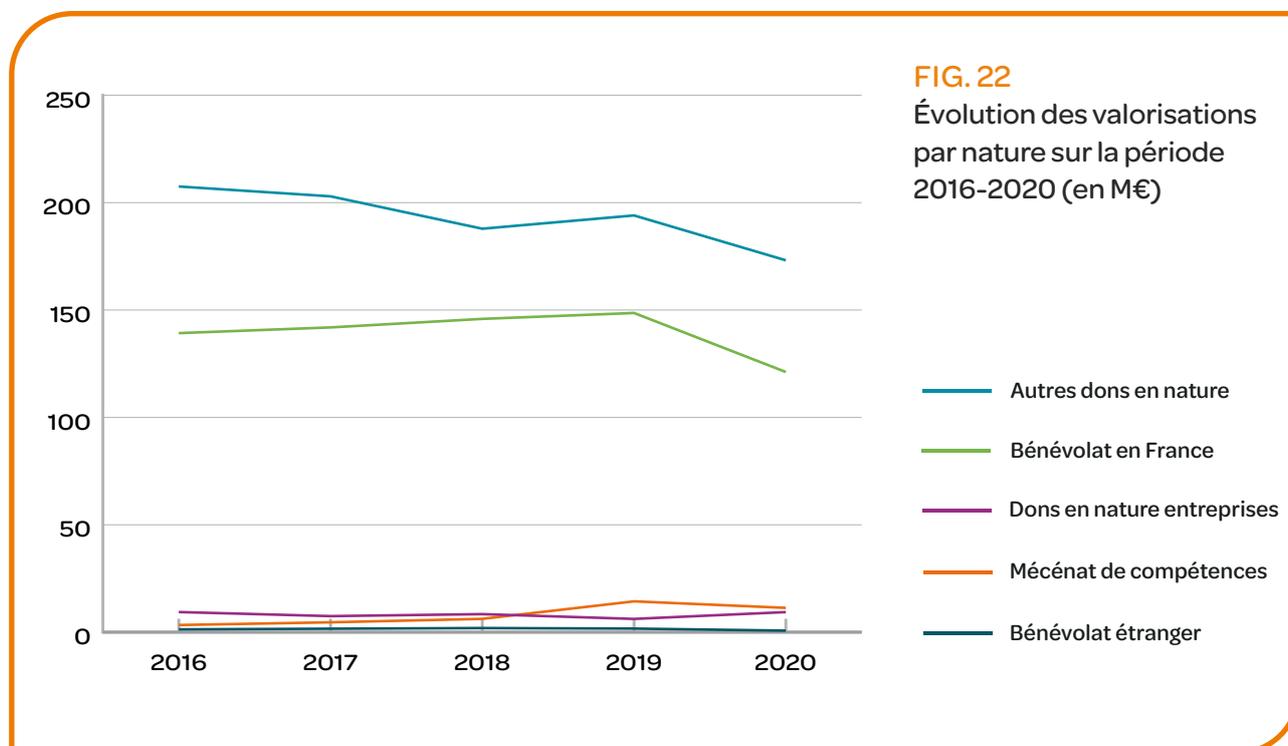
#### Les financements bilatéraux

La croissance globale du secteur a été fortement portée par une augmentation très significative des financements internationaux, hors Union européenne, pour les ASI françaises. Obtenues auprès d'organisations internationales (Banque mondiale, Banques régionales de développement), d'agences des Nations unies (HCR, PAM, FAO), ou d'agences de coopérations bilatérales (hors France), ces ressources ont augmenté de 42 % sur la période, pour atteindre 677 millions d'euros en 2020. Elles deviennent ainsi la première source de financement public pour les ASI françaises de solidarité internationale (tous types de ressources confondus). Il s'agit là d'un phénomène inédit. En particulier, les financements des coopérations bilatérales étrangères représentent plus de 470 millions d'euros, et sont en forte augmentation sur la période (+ 102 %).

Comme décrit par les ASI lors du *focus group* sur le sujet, ces financements sont obtenus auprès des agences de coopération bilatérales des principaux pays donateurs : en particulier les États-Unis (USAID), le Royaume-Uni (FCDO) mais également, et de manière plus récente, la Suède, le Canada, l'Allemagne, l'Irlande notamment. Ils concernent principalement les grandes et surtout les très grandes ASI, notamment celles qui sont organisées en réseau ou en confédération internationale, élément qui s'avère souvent déterminant pour accéder à ces dispositifs de financement.

Les ASI interrogées expliquent que ces ressources internationales obtenues concernent principalement les régions géographiques d'Afrique subsaharienne et du Moyen-Orient. Elles correspondent notamment aux réponses à certaines grandes crises humanitaires (Syrie, Yémen, lac Tchad), mais également parfois à des projets de réhabilitation ou de développement dans des zones devenues instables (Afrique centrale, Sahel). Ces financements se caractérisent par des montants plus élevés et, très souvent, par un fonctionnement en consortium (plusieurs ASI internationales) pour des initiatives de grande envergure (projets régionaux et multipays).

## 1.7. UNE CHUTE BRUTALE DES VALORISATIONS EN 2020



Les valorisations regroupent :

- les dons en nature (provenant d'entreprises ou d'autres organisations) ;
- le mécénat de compétences ;
- et la valorisation du bénévolat en France et à l'étranger.

Le bénévolat n'est ici envisagé que dans sa contribution valorisée parmi les ressources des ASI, il sera également détaillé dans la partie sur les richesses humaines.

Les deux principales ressources de valorisation sont le bénévolat et les dons en nature d'organisations publiques et privées hors entreprises. Ils représentent, en moyenne sur la période, respectivement 40 % et 55 % des ressources de valorisation.

Concernant la contribution des entreprises, elle est actuellement très marginale : le don en nature et le mécénat de compétences provenant des entreprises représentent respectivement 3 % et 3,6 % des valorisations. Néanmoins, le mécénat de compétences des entreprises connaît une croissance soutenue sur la période.

TAB. 10

Évolution des valorisations des ASI répondantes par mission principale sur la période 2016-2020, par type d'ASI et de valorisation (en %)

	2017	2018	2019	2020
<b>Apprentissage - renforcement des capacités</b>	12%	16%	4%	-18%
Bénévolat	12%	7%	-5%	-26%
Dons et mécénat en nature	10%	40%	22%	-5%
<b>Développement</b>	5%	2%	7%	-10%
Bénévolat	3%	2%	4%	-18%
Mécénat en nature	8%	1%	11%	-4%
<b>Éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ESCI)</b>	-67%	82%	62%	-64%
Bénévolat	-80%	164%	67%	-67%
Mécénat en nature	-5%	5%	52%	-55%
<b>Plaidoyer</b>	-6%	22%	-2%	60%
Bénévolat	-9%	5%	-19%	-19%
Mécénat en nature	3%	71%	28%	148%
<b>Soutien - structuration milieu associatif</b>	-6%	24%	-6%	-31%
Bénévolat	-17%	41%	-21%	16%
Mécénat en nature	4%	11%	10%	-64%
<b>Urgence et réhabilitation - aide humanitaire</b>	-22%	-24%	-15%	-45%
Bénévolat	-6%	6%	-21%	-29%
Mécénat en nature	-23%	-27%	-14%	-47%
<b>Volontariat (organisme d'envoi de volontaires)</b>	-6%	21%	-21%	-23%
Bénévolat	-6%	21%	-21%	-23%
Mécénat en nature				
<b>Total valorisations</b>	-1%	-2%	4%	-13%

Les valorisations sont un élément constitutif essentiel du modèle économique de certaines ASI, à l'instar des ASI de développement pour lesquelles les valorisations représentent entre 33 % et 38 % des ressources, ou des ASI d'apprentissage et de renforcement des capacités qui mobilisent beaucoup de bénévolat.

Les ASI de développement cumulent une forte capacité à mobiliser du bénévolat et le valorisent. Elles ont également recours aux dons en nature pour des projets de développement. La contribution des États ou des collectivités locales se fait alors plus facilement sous forme de dons de matériel, de mise à disposition de terrains, de salles, ou de personnels techniques que de subventions directes aux programmes.

**TAB. 11**  
Évolution de la part des valorisations dans les ressources des ASI répondantes sur la période 2016-2020 (en %)

	2016	2017	2018	2019	2020
Apprentissage - renforcement des capacités	13%	11%	14%	12%	9%
Développement	38%	37%	37%	36%	33%
Éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ESCI)	5%	2%	3%	5%	2%
Plaidoyer	6%	5%	7%	6%	8%
Soutien - structuration milieu associatif	5%	4%	5%	5%	3%
Urgence et réhabilitation - aide humanitaire	7%	5%	4%	3%	1%
Volontariat (organisme d'envoi de volontaires)	14%	14%	17%	14%	12%

Le montant des valorisations a tendance à diminuer sur la période 2016-2020 (- 12 %), ce qui correspond à une quasi-stagnation sur la période 2016-2019 (+ 1 %) suivi d'une chute brutale en 2020 (- 13 %).

Si l'on analyse la baisse des valorisations par mission, il est à noter que les baisses les plus significatives sur la période concernent les secteurs de l'urgence - réhabilitation et aide humanitaire, qui voient leurs ressources en nature s'effondrer sur la période (- 72 %) du fait de la diminution de leur capacité à mobiliser des bénévoles et les dons en nature.

Les secteurs pour lesquels les dons en nature et le bénévolat sont constitutifs du modèle économique ont réussi à préserver, voire à développer significativement ces ressources (développement + 4 %, apprentissage et renforcement des capacités + 10 % sur la période, + 35 % hors 2020).





# 2

## LES DÉPENSES



## 2 - LES DÉPENSES

### 2.1. LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE DÉPENSES

Pour analyser les dépenses, il a été proposé aux ASI répondantes de ventiler leurs emplois en quatre catégories :

→ missions sociales étranger : il s'agit de l'ensemble des dépenses, quelle que soit leur nature (achats de marchandises, charges externes, ressources humaines...) correspondant aux activités de terrain réalisées en dehors du territoire français ;

→ missions sociales France : même principe, mais s'agissant des activités de terrain réalisées sur le territoire français ;

→ frais de recherche de fonds : ces dépenses internes (ressources humaines) et/ou externes (notamment prestations) concernent l'ensemble des dépenses effectuées pour assurer la collecte des fonds ;

→ frais de fonctionnement : il s'agit des autres dépenses, non liées aux activités directes de terrain ni à la recherche de fonds.

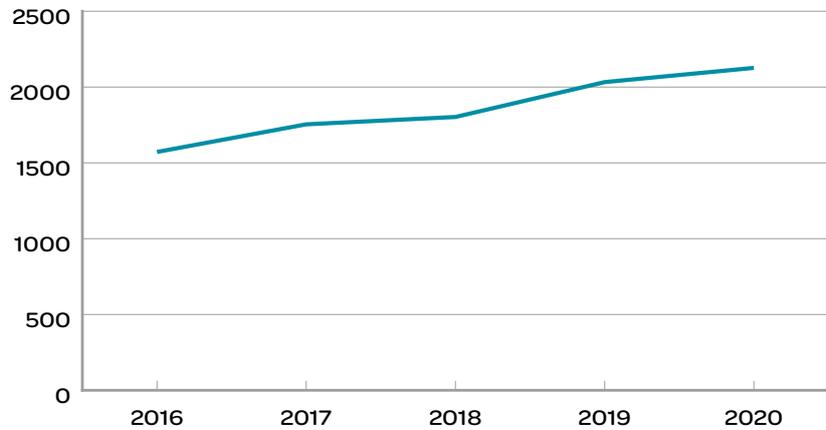
### 2.2. ÉVOLUTION GLOBALE DES DÉPENSES

#### 2.2.1. UNE ÉVOLUTION QUI SUIT CELLE DES RESSOURCES

Les dépenses globales des ASI ont progressé de 35 % sur la période 2016-2020, passant de 1,57 Md€ à 2,13 Md€. L'évolution des dépenses suit la même tendance que l'évolution des ressources des ASI sur la même période, les éventuelles différences s'expliquant avant tout par les engagements à réaliser.

**FIG. 23**

Évolution des dépenses totales (hors engagements à réaliser) sur la période 2016-2020 (en M€)



### 2.2.2. DES DÉPENSES CENTRÉES SUR LE CŒUR DE MÉTIERS DES ASI : LA MISSION SOCIALE À L'ÉTRANGER

Entre 2016 et 2020, la répartition globale des dépenses par type est relativement stable pour les ASI françaises du panel. La structure des dépenses ne varie que faiblement : la part des dépenses relatives aux missions sociales à l'étranger, le cœur de métier des ASI, progresse de trois points sur la période (de 78 % à 81 %). Au contraire, la part des frais de fonctionnement est en baisse (de 7 % à 6 %) sur la période, tout comme la part des frais de recherche de fonds (de 7 % à 5 %).

**FIG. 24**

Évolution des dépenses par nature sur la période 2016-2020 (en M€ et en %)

- Frais de recherche de fonds
- Frais de fonctionnement
- Mission sociale Etranger
- Mission sociale France



## Regards croisés

### La difficulté de financement de certaines missions

Tournées vers leur mission sociale, le financement des ASI est orienté principalement sur les opérations de terrain. Elles déploient néanmoins de multiples activités annexes ou en soutien de leur mission principale pour lesquelles la recherche de financement est plus contrainte.

Rassemblées sous le terme générique de « frais de fonctionnement », les fonctions sont très diverses : plaidoyer, animation de réseau, études et évaluations, et plus généralement démarches d'innovation. Très difficilement financées par les bailleurs publics, les ASI se tournent vers des financements privés. Ils peuvent néanmoins s'avérer eux aussi délicats à mobiliser, ainsi l'appel à la générosité du public, levier de financement important de ces missions est difficile à mobiliser pour les plus petites ASI ; certaines fondations interviennent sur les démarches d'innovation ou d'évaluation mais cela semble marginal. Financer l'innovation était également l'un des objectifs des ASI ayant émis des titres associatifs.

Un deuxième phénomène lié à la transformation des métiers des ASI les affecte. Celui-ci touche principalement les grandes ASI auxquelles les bailleurs de fonds, du fait du mécanisme des consortiums, délèguent de plus en plus de responsabilités sur la gestion administrative des projets. Ceci est conjugué à une hausse des exigences des financeurs et la localisation de l'aide a tendance à transformer les ASI en « gestionnaires de financements ».

Ainsi s'accroît dans les missions des ASI le poids des missions de *due diligences*, d'audit de conformité. Ces dernières demandent des systèmes d'information coûteux et des compétences pointues. Par ailleurs, les ASI doivent apporter un appui aux partenaires locaux « pour les partenaires, pour renforcer les capacités locales, mais aussi pour les ASI françaises, pour se sécuriser. » « Auparavant l'appui était attendu sur les questions techniques, maintenant c'est un appui sur des missions de gestion. » Or ces missions sont souvent mal financées (contraintes à un pourcentage du budget, inéligibilité de certaines dépenses), limitant les moyens à y consacrer. Ceci entraîne, dans certains contextes, une pression forte avec une charge de travail très importante pour les équipes administratives.

Faire reconnaître que ces fonctions contribuent à la mission sociale et, mieux, les faire financer, semblent des enjeux de plaidoyer forts pour les ASI françaises.

Si l'analyse des données économiques peut apparaître en contradiction avec les préoccupations des ASI concernant l'augmentation des coûts de collecte, il faut remettre en perspective les écarts de coût de collecte entre des ressources de programme (subventions publiques nationales ou internationales) et les dépenses inhérentes à la mobilisation de la générosité du public, par exemple. Les coûts de collecte ont progressé de 9,6 M€ en volume, passant de 105,7 M€ à 115,3 M€ entre 2016 et 2020.

Dans une moindre mesure, les incitations à faire apparaître une part conséquente dédiée aux missions sociales des ASI peuvent amener des traitements comptables visant à réduire au maximum les frais de fonctionnement et de recherche de financement. Ainsi des frais de fonctionnement déclarés à hauteur de 4 % par certaines ASI semblent en fort décalage avec les moyennes observées.



### Parole d'ASI : les coûts de la collecte de fonds

---

La présence d'un nombre plus important d'acteurs, de solidarité internationale mais aussi d'autres secteurs (santé, environnement et social en France, par exemple), renforce la concurrence sur le marché national du don. Les ASI constatent ce phénomène : « Le marché du don est saturé, donc les coûts de recherche de collecte augmentent », comme l'explique le RAF d'une ASI. Les ASI décrivent ainsi « une stagnation ou une dégradation du ratio de collecte ».

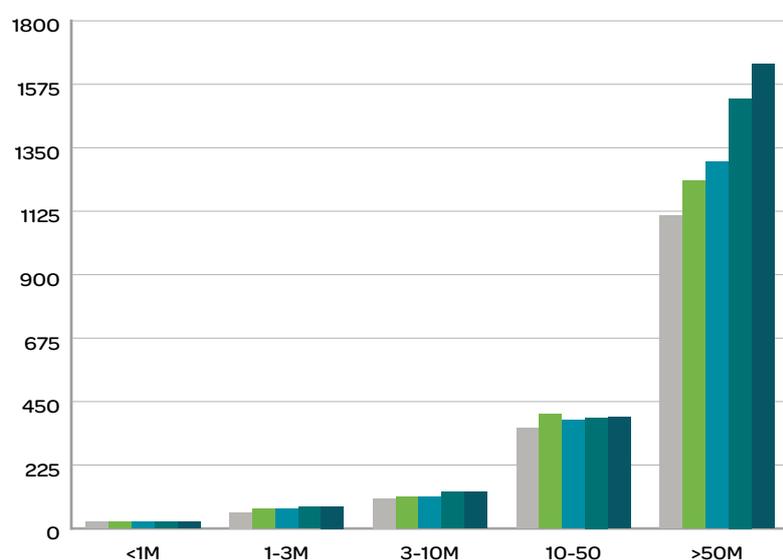
La DG d'une des grandes ASI françaises de développement illustre ce phénomène et ses conséquences stratégiques : « Le coût de la recherche de fonds est clairement plus élevé aujourd'hui, et c'est un vrai enjeu (...). Pour moi, en tant que DG, c'est une absolue nécessité d'investir dans la collecte de fonds pour pérenniser et arriver à la croissance nécessaire pour les années à venir. Et ça suppose d'investir en RH, d'investir en prestataires, etc., à partir d'une vraie stratégie pour les dons privés. »



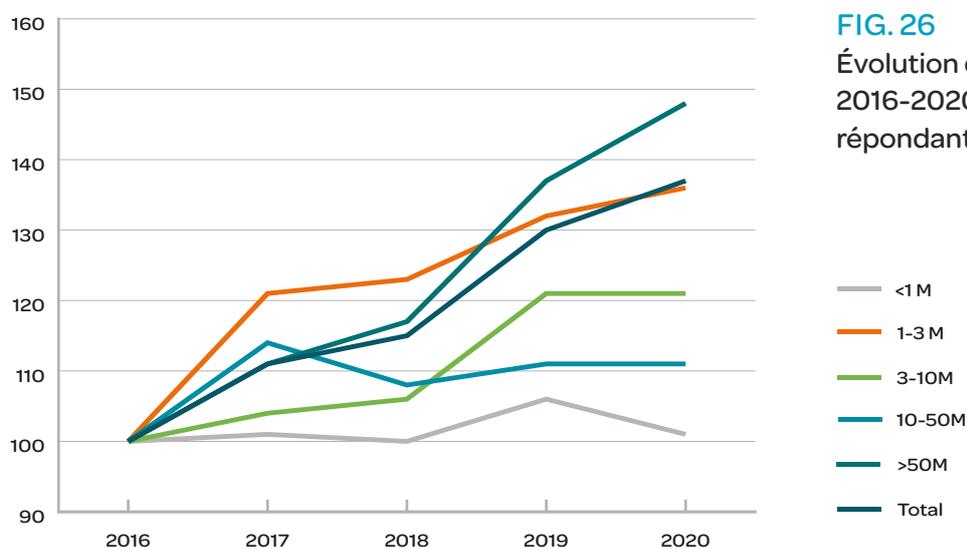
## 2.3. ÉVOLUTION ET RÉPARTITION DES DÉPENSES PAR TAILLE

### 2.3.1. UNE CROISSANCE DES DÉPENSES PLUS ÉLEVÉE CHEZ LES TRÈS GRANDES ASI

Les très grandes ASI sont celles qui connaissent la croissance la plus forte de leurs dépenses (en valeur absolue comme en proportion) entre 2016 et 2020, en cohérence avec la forte augmentation de leurs ressources. Une augmentation forte s'observe également sur la période pour les petites et moyennes ASI, toutefois plus faible que celle constatée pour les grandes ASI.



**FIG. 25**  
Évolution des dépenses 2016-2020 par taille d'ASI répondantes (en M€)



**FIG. 26**  
Évolution des dépenses 2016-2020 par taille d'ASI répondantes (en M€)

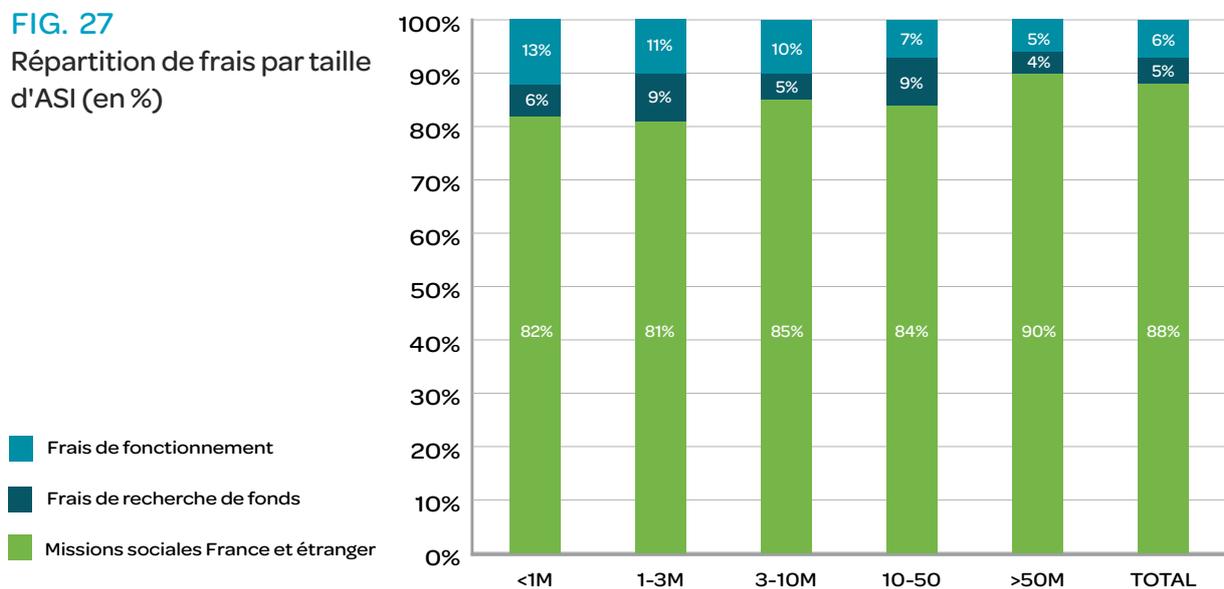
### 2.3.2. UNE STRUCTURE DE DÉPENSES ASSEZ HOMOGENÈME AVEC DES NUANCES SELON LES TAILLES

Les variations dans la structure des dépenses sur la période sont limitées, et l'on retrouve des équilibres relativement similaires entre les différentes tailles d'ASI. Quelques nuances apparaissent cependant :

- les très petites et petites ASI dédient environ 81 % de leurs dépenses à leurs missions sociales en moyenne sur la période, avec un coût de recherche de financement moindre pour les très petites ASI mais des frais de fonctionnement plus élevés ;
- les ASI dont le budget est compris entre 3 M€ et 50 M€ consacrent 84 % de leurs dépenses à leurs missions sociales. Les frais de collecte de fonds sont moindres pour les ASI de moins de 10 M€ de budget (5 % en moyenne contre 9 % pour celles de plus de 10 M€ de budget) ;
- les activités sociales des très grandes ASI représentent en moyenne 90 % de leur budget, le solde étant réparti à parts égales entre la recherche de fonds et les frais de structure.

FIG. 27

Répartition de frais par taille d'ASI (en %)



Les écarts des coûts de collecte de fonds s'expliquent en partie par le poids de la générosité du public dans les ressources globales des ASI : plus le poids de la générosité du public est important dans les ressources, plus le coût de la collecte de fonds va être important dans le budget. Ainsi les petites ASI (1 à 3 M€ de budget) et les grandes ASI (10 à 50 M€), qui sont les ASI dont les ressources proviennent le plus de la générosité du public (respectivement 38 % et 50 %), sont les ASI qui consacrent la plus grande part de leur budget à la recherche de financement (respectivement 10 % et 9 % de leurs dépenses ; contre 5 % pour les autres).

Sur le plan international, les dépenses relatives aux missions sociales ont progressé de 1,20 Md€ en 2016 à 1,70 Md€ en 2020 (+ 503 M€ soit + 41 %). La croissance des dépenses sur ces missions a été constante sur la période (hausse forte en 2017, en 2019 et en 2020).

Les ASI de 3 M€ et plus sont celles qui ont la plus grande part d'activité à l'étranger (plus de 78 % et jusqu'à 97 % pour les très grandes ASI).

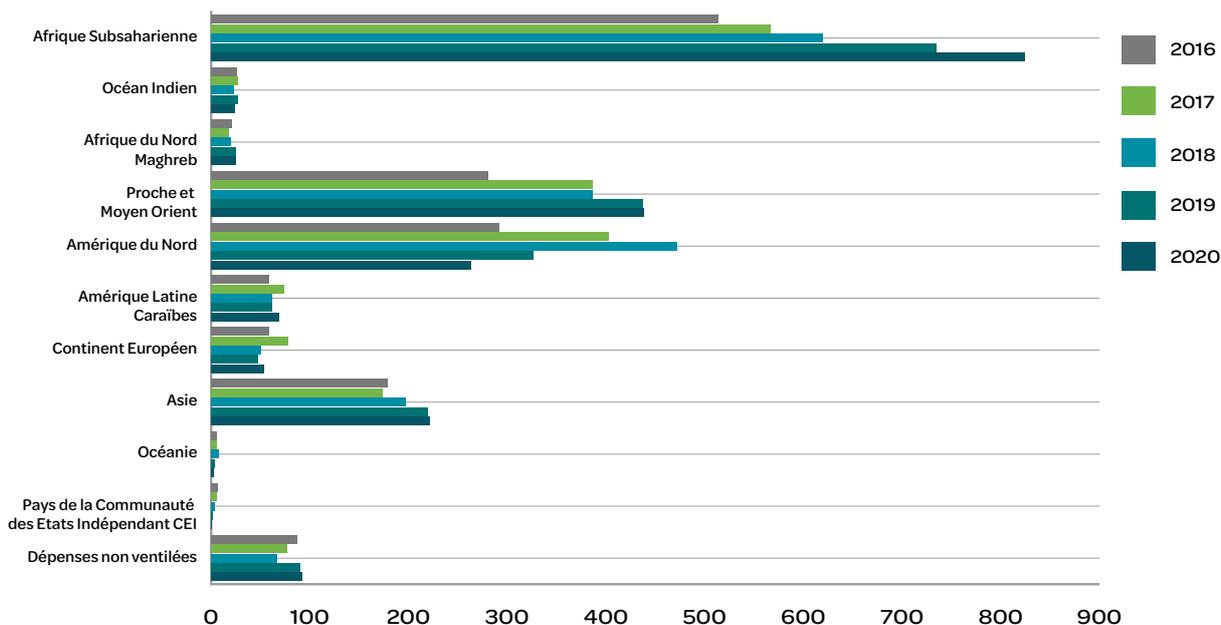
Les dépenses relatives aux activités de terrain en France des ASI françaises ont eu tendance à progresser sur la période, passant de 128,10 M€ en 2016 à 147,70 M€ en 2020 (+ 15 % sur la période). La croissance s'est nettement renforcée en 2020 (45 % de la progression de la période s'explique par la variation 2019-2020), sous l'effet vraisemblable de la crise sanitaire qui a vu les grandes et très grandes ASI françaises renforcer leurs actions sur le territoire national. Malgré cela, les missions sociales en France ne représentent que 8 % de l'ensemble des dépenses relatives aux missions sociales en 2020. On notera par ailleurs que les grandes ASI (10 à 50 M€ de budget) représentent à elles seules 50 % des missions sociales réalisées en France.

## 2.4. ÉVOLUTION DES DÉPENSES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Au niveau géographique, on observe une très forte augmentation (+ 60 %) des dépenses déclarées pour l'Afrique subsaharienne sur la période, qui représentent près de la moitié du total (47 % en 2020). Cela confirme la place prépondérante de cette zone pour les activités des ASI françaises. Cette augmentation est à mettre en relation avec la croissance des ressources, notamment internationales, (voir encadré « financements internationaux ») pour des interventions en zones de crise ou devenues instables (crise du lac Tchad, Sahel, Afrique centrale ; voir encadré « interventions dans des contextes difficiles »). Les dépenses déclarées sont également en augmentation pour le Proche et Moyen Orient (+ 56 % sur la période). En 2020, elles représentent 25 % du total. Elles le sont également, mais dans une moindre mesure, pour l'Afrique du Nord et l'Amérique latine (respectivement + 21 % et 18 % sur la période). Pour les autres zones géographiques, elles apparaissent relativement stables ou en stagnation.

FIG. 28

Évolution des dépenses par zone géographique (en M€)



Il était demandé aux ASI répondantes de déclarer leurs cinq principaux pays d'affectation des dépenses terrain entre 2016 et 2020. Sur la base des 392 mentions, les pays les plus mentionnés sont les suivants :

CLASSEMENT	PAYS	N <sup>BRE</sup> DE MENTIONS	POIDS
1	Sénégal	28	7,10%
2	Burkina Faso	26	6,60%
3	Madagascar	26	6,60%
4	Mali	22	5,60%
5	Haïti	17	4,30%
6	Maroc	16	4,10%
7	France	14	3,60%
8	Togo	14	3,60%
9	Bénin	13	3,30%
10	Cameroun	11	2,80%

**TAB. 12**

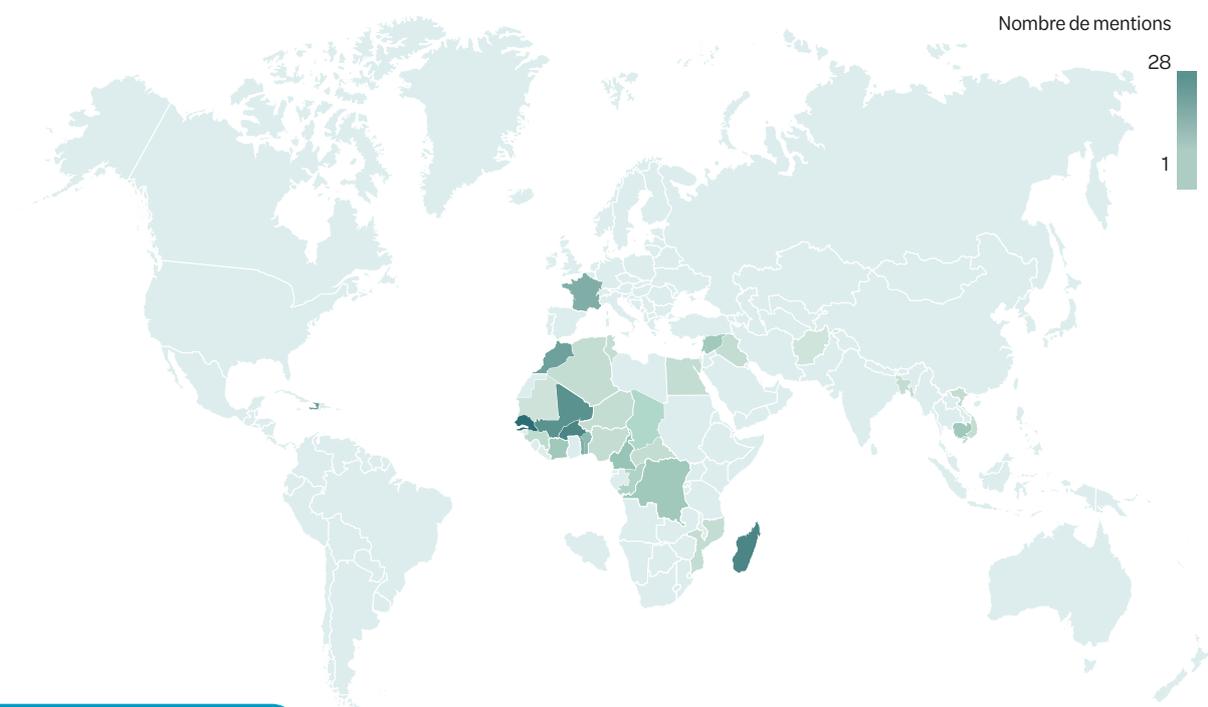
Principaux pays d'affectation des dépenses des ASI répondantes sur la période 2016-2020

Liste des 5 pays principaux cités par les répondantes

Ce classement des cinq principaux pays d'intervention (par dépenses affectées) sur la période 2016-2020 est relativement stable avec celui de l'étude précédente, et souligne l'importance des interventions en Afrique de l'Ouest, à Madagascar et en Haïti. On peut également noter une montée de la France comme pays d'intervention cité, traduisant le lancement d'activités de terrain dans le pays pour plusieurs ASI pendant la période. Est-ce le signe d'une reconfiguration des activités des ASI françaises entre le « ici » (la France, pays d'origine) et le « là-bas » (pays d'intervention) ?

FIG. 29

Cartographie des pays d'intervention par affectation des dépenses



### Regards croisés

#### Interventions dans des contextes difficiles

Les montants des ressources nationales et internationales obtenues par les ASI françaises pour intervenir dans des contextes difficiles ont fortement augmenté. De nombreuses ASI se trouvent ainsi davantage exposées, dans des contextes changeants. D'une part, les risques sécuritaires (attaques et attentats contre les ASI au Sahel, en Irak ou en Afghanistan, par exemple) se sont accrus, même pour des ASI expérimentées dans les interventions en zones de crise ou de conflit. D'autre part, la dégradation des conditions d'intervention dans des contextes habituels de développement soulève de nouveaux défis pour des ASI moins habituées à ces enjeux : sécurité physique des personnels, forte instabilité sociopolitique, difficultés et retards de mise en œuvre des activités...

Ces nouvelles configurations peuvent induire des risques opérationnels plus importants pour les ASI, et donc des coûts, comme l'explique la coordinatrice d'une ASI de développement : « Les risques sont portés par les organisations et ça a un coût. (...) Par exemple, sur les enjeux de sécurité (...), on nous demande d'intervenir sur des zones en crise ou des situations violentes. Et on nous demande de nous adapter : avoir des procédures de sécurité, avoir des « monsieur ou madame Sécurité », etc. Mais c'est nous qui en supportons le coût, et après on nous dit que nos frais RH sont trop élevés... » Dans ce cadre, nombreuses sont les ASI qui demandent « un rééquilibrage et une réflexion avec les bailleurs », afin que les risques et les coûts soient mieux répartis entre le financeur, l'ASI et les acteurs locaux sur le terrain.

## 2.5. UNE DIVERSITÉ DES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES SELON LES MISSIONS PRINCIPALES

### 2.5.1. ASI HUMANITAIRES : UNE CROISSANCE RAPIDE TIRÉE PAR LES FONDS BILATÉRAUX

FIG. 30

Évolution des ressources des ASI d'urgence et de réhabilitation répondantes (en M€)

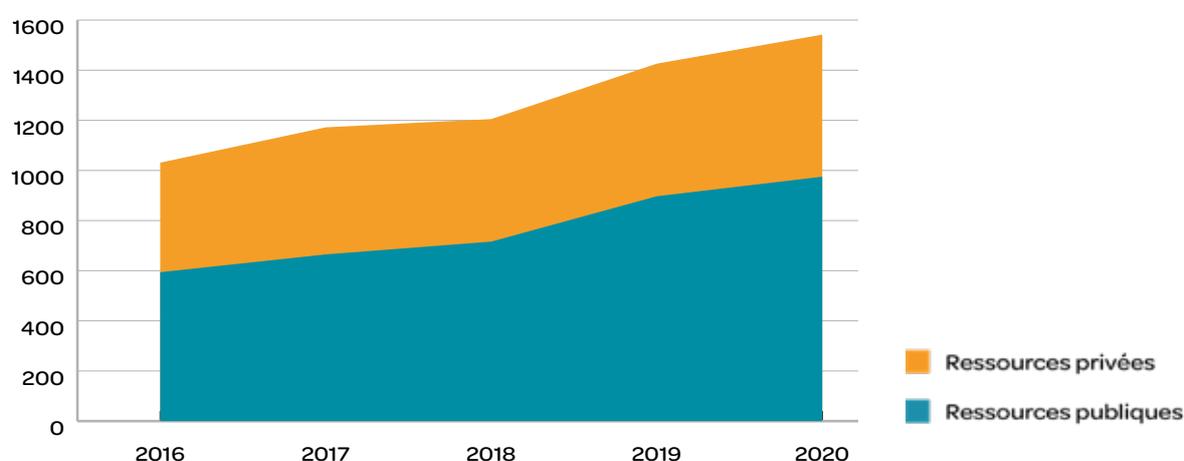
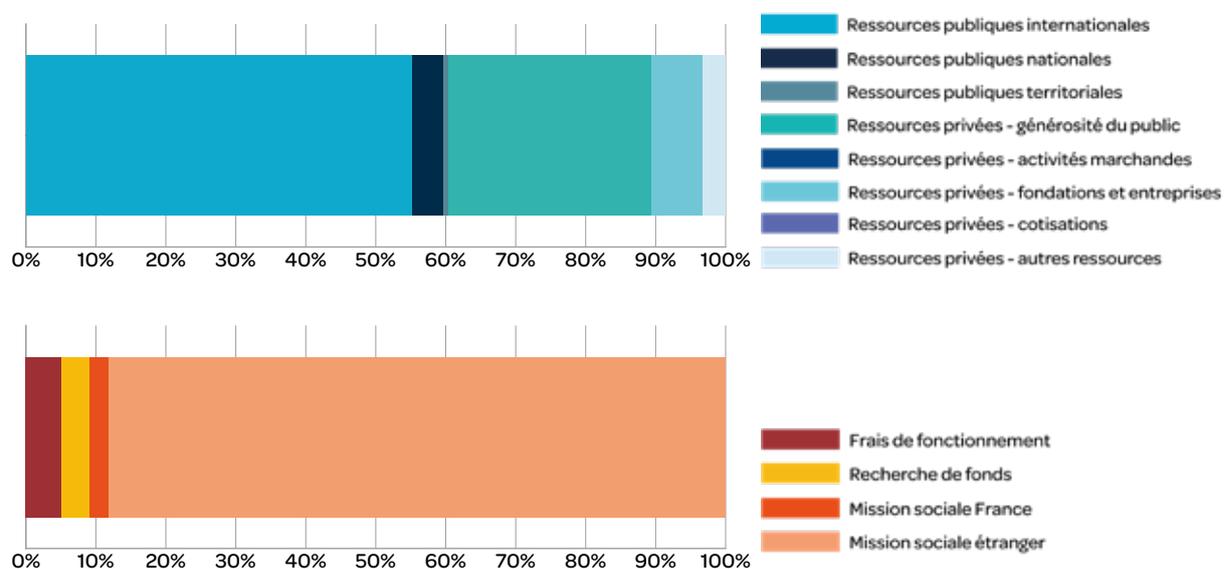


FIG. 31

Ventilation par nature des ressources et dépenses des ASI d'urgence et réhabilitation répondantes (en %)



Les ASI se déclarant comme mission principale d'urgence et de réhabilitation - aide humanitaire (11 ASI soit 10 % des répondantes) concentrent 67 % du total des ressources du panel, et connaissent une forte croissance sur la période (+ 50 %). Ce sont, en grande majorité (huit d'entre elles), des ASI de très grande taille, dont le modèle économique est équilibré entre public et privé, au niveau global, bien que les ressources institutionnelles soient tendanciellement majoritaires.

Ce phénomène s'est accentué pendant la période. Ainsi, les ressources publiques sont passées de 58 % du total des ressources de ces ASI en 2016, à 63 % en 2020. En voilà l'explication : si les ressources privées qu'elles obtiennent sont en croissance (+ 30 %) sur la période, ces dernières augmentent nettement moins vite que les ressources publiques correspondantes. En particulier, les ressources publiques internationales ont connu une très forte croissance sur la période (+ 61 %) pour les ASI d'action humanitaire, et sont de loin leur première source de financement. Les ressources publiques internationales représentent à elles seules 55 % du total des ressources de ces ASI en 2020, suivies par la générosité du public (23 %).

Côté dépenses, le poids des frais de fonctionnement (autour de 5 %) et des frais de recherche de financement (entre 4 et 5 % du budget selon les années) est stable. La mission sociale qui représente environ 91 % des dépenses est réalisée à 97 % à l'étranger (stable sur la période).

## 2.5.2. ASI DE DÉVELOPPEMENT : UNE CROISSANCE TIRÉE PAR LES FONDS PUBLICS

FIG. 32

Évolution des ressources des ASI de Développement répondantes (en M€)

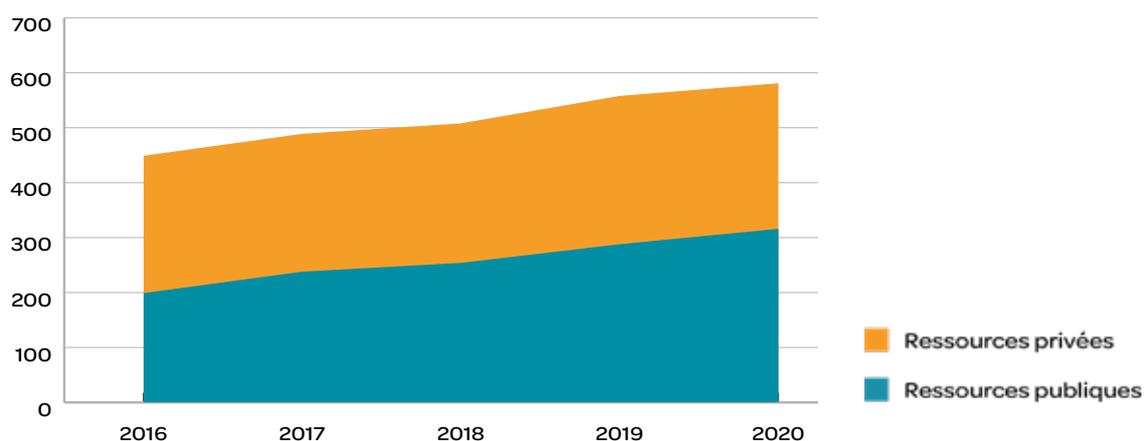
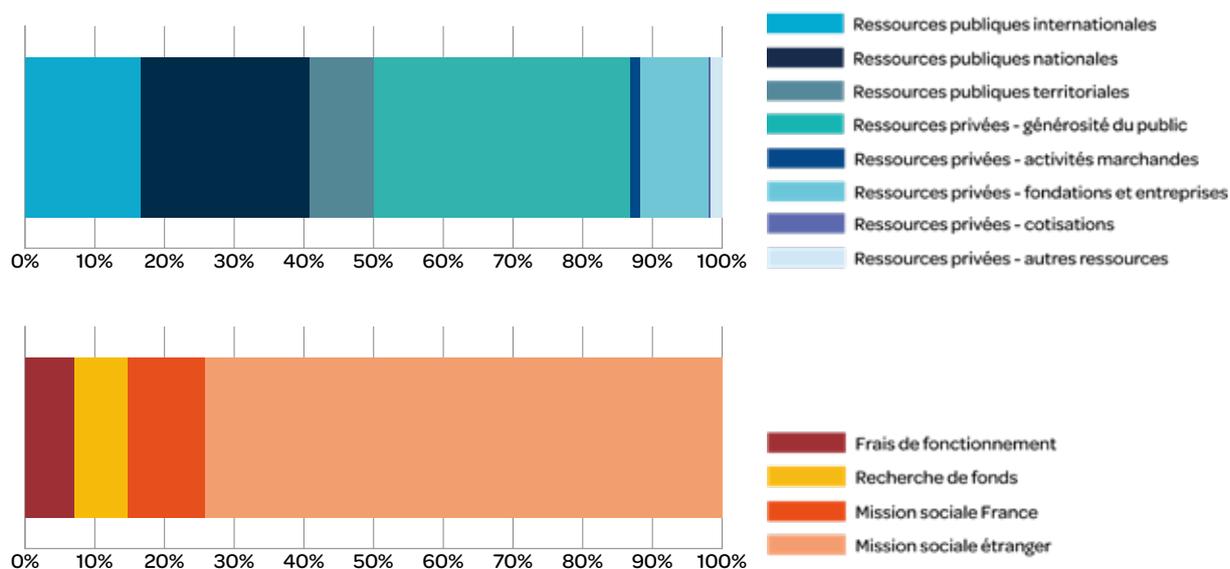


FIG. 33

Ventilation des ressources et dépenses des ASI de Développement par nature (en %)



Les 52 ASI déclarant comme mission principale le développement (46 % de l'échantillon) concentrent 25 % du total des ressources du panel en 2020. Elles connaissent une croissance de leurs ressources de 29 % entre 2016 et 2020.

Les ressources publiques deviennent progressivement majoritaires (de 46 % en 2016 à 54 % en 2020), indiquant une inversion de la tendance sur la période.

Parmi ces ressources publiques, celles d'origine nationale restent majoritaires, bien que leur poids soit en baisse sur la période (passant de 60 % en 2016 à 52 % en 2020) par rapport à celles d'origine internationale.

En moyenne, sur la période, la générosité du public continue d'être la principale origine des ressources privées des ASI de développement (74 %), très loin devant les fondations (17 %), les activités marchandes (3 %) et les entreprises (3 %).

Les ASI de développement ont une structure de ressources qui reste globalement stable sur la période : des frais de fonctionnement autour de 8 %, des frais de recherche de financement également à 8 % (en baisse d'un point entre 2016 et 2020) et une mission sociale qui représente 84 % du budget (réalisé à 87 % à l'étranger).

### 2.5.3. ASI DE PLAIDOYER : UNE PRÉDOMINANCE DES FONDS PRIVÉS CONSERVÉE, MALGRÉ UNE HAUSSE DES RESSOURCES PUBLIQUES

FIG. 34

Évolution des ressources des ASI de plaidoyer répondantes (en M€)

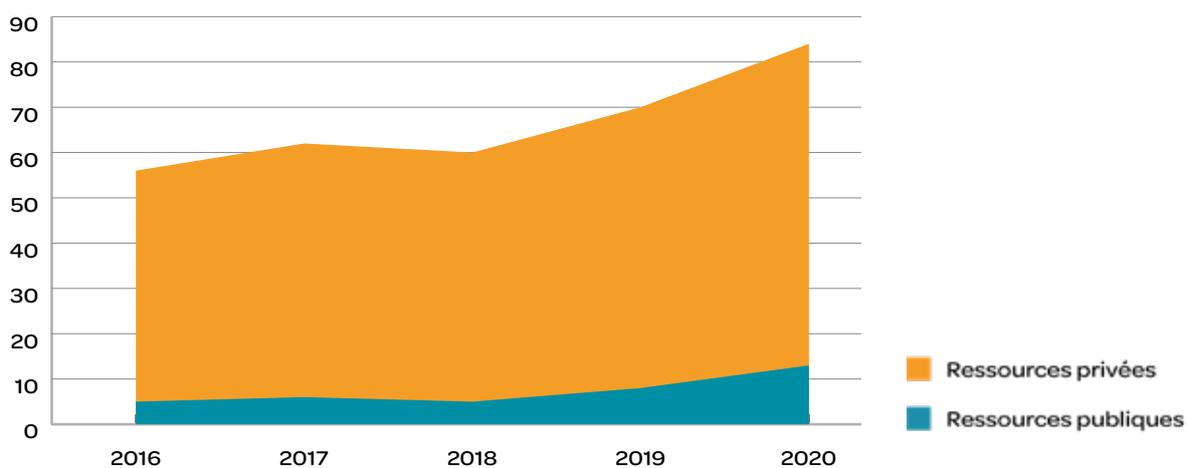
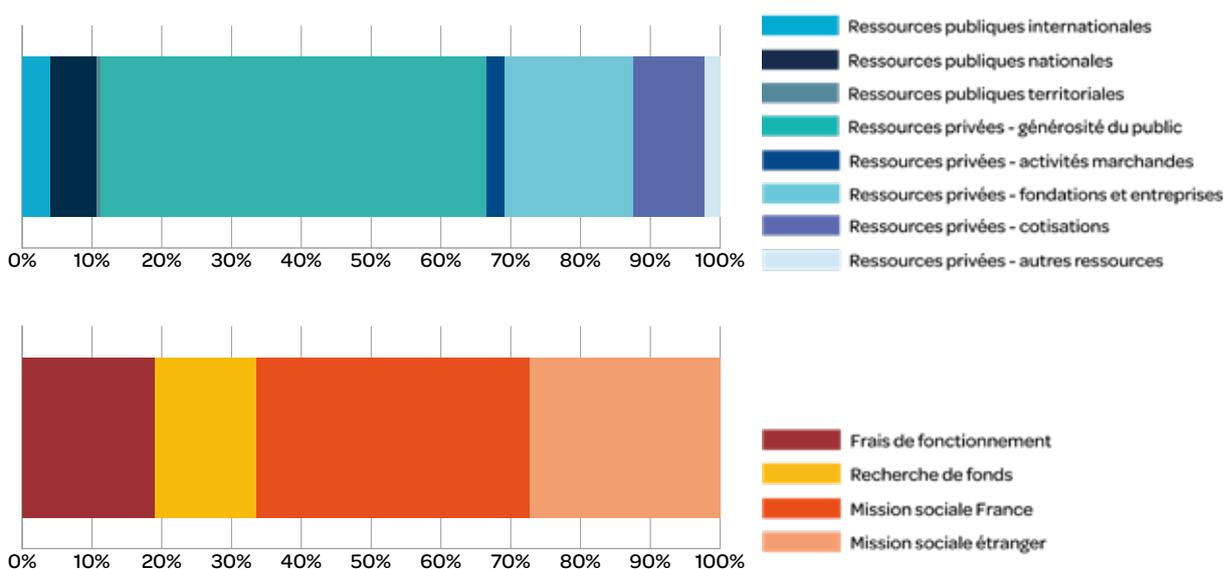


FIG. 35

Ventilation des ressources et dépenses des ASI de plaidoyer répondantes par nature (en %)



Les ASI déclarant comme mission principale le plaidoyer sont au nombre de 14 dans le panel (soit 12 % du total). Elles connaissent une croissance de + 50 % de leurs ressources sur la période 2016-2020.

En général, leur modèle économique repose très majoritairement sur les ressources privées (85 % en 2020). Cependant, la part de leurs ressources publiques progresse plus rapidement que les ressources privées, passant de 9 % du total en 2016 à 15 % en 2020.

Pour cette catégorie d'ASI, la générosité du public constitue de loin la première source de ressources privées (62 % en moyenne sur la période) et atteint 43,50 M€ en 2020. Les autres ressources privées proviennent des fondations (en augmentation sur la période jusqu'à 15 %) et des entreprises (8 % en moyenne sur la période, en baisse), et un niveau de ressources par cotisation plus élevé que les autres ASI (8,20 M€ en 2020).

Les ressources publiques des ASI de plaidoyer proviennent principalement d'une origine nationale (74 % en 2020) et sont en forte augmentation sur la période (+ 323 % entre 2016 et 2020).

Le poids des dépenses de recherche de financement des ASI de plaidoyer est élevé comparé aux autres ASI, même s'il tend à baisser sur la période (de 23 % en 2017 à 16 % en 2020). Cette situation s'explique notamment par la place de la générosité du public dans le budget des ASI. Le poids de la mission sociale varie légèrement autour de 65 % du budget (plus ou moins 2 points) ; et se réalise en moyenne sur la période à 41 % à l'étranger et 59 % en France. On notera sur la période une tendance à l'augmentation du poids de la mission sociale à l'étranger (passant de 28 % en 2016 à 49 % en 2020).

## 2.5.4. ASI D'APPRENTISSAGE : UNE ÉVOLUTION EN DENTS DE SCIE

FIG. 36

Évolution des ressources des ASI d'apprentissage - renforcement des capacités répondantes (en M€)

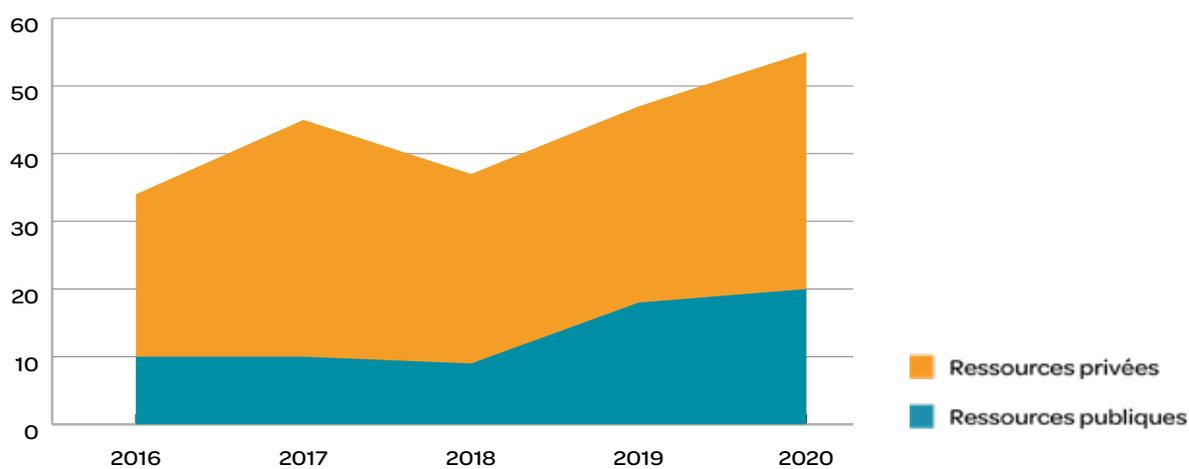
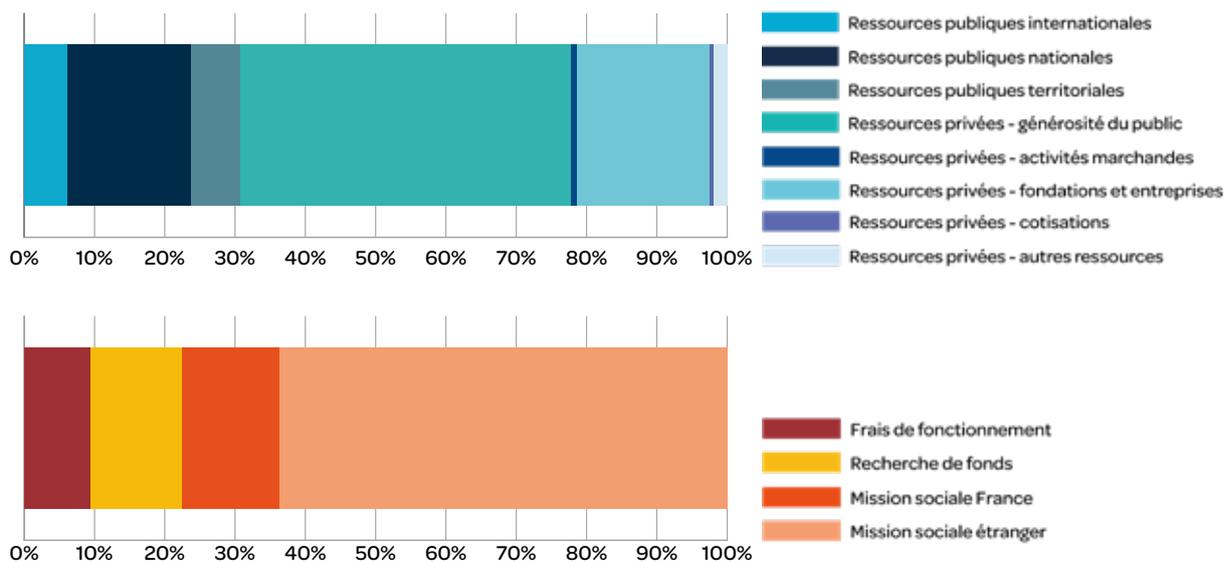


FIG. 37

Ventilation des ressources et dépenses des ASI d'apprentissage - renforcement par nature (en %)



Les ASI déclarant comme mission principale l'apprentissage - renforcement des capacités représentent 14 % du panel et concentrent 2,4 % du total des ressources. Ces ASI connaissent une croissance de 63 % de leurs ressources sur la période 2016-2020.

Leurs ressources sont majoritairement privées (représentant une part de 63 % du total en 2020). La générosité du public est la première source. Cette dernière représente ainsi en moyenne 68 % du total des ressources privées, devant les fondations et les entreprises (respectivement 17 % et 10 % en moyenne sur la période).

Au niveau des ressources publiques des ASI d'apprentissage - renforcement des capacités, celles d'origine nationale connaissent une forte croissance sur la période. Elles représentent 65 % de ce type de ressources en 2020 (alors qu'elles n'en représentaient que 49 % en 2016).

Si le poids des charges de fonctionnement tend à augmenter entre 2016 et 2020 (+ 4 points), cela est en partie compensé par une baisse des frais de recherche de financement (- 3 points sur la période) permettant de stabiliser la mission sociale à hauteur de 76 % du budget. On notera que 82 % de la mission sociale sont réalisés à l'étranger pour ces ASI.

### 2.5.5. ASI DE SOUTIEN AU SECTEUR ASSOCIATIF : UNE GRANDE STABILITÉ

FIG. 38

Évolution des ressources des ASI de soutien et structuration du milieu associatif répondantes (en M€)

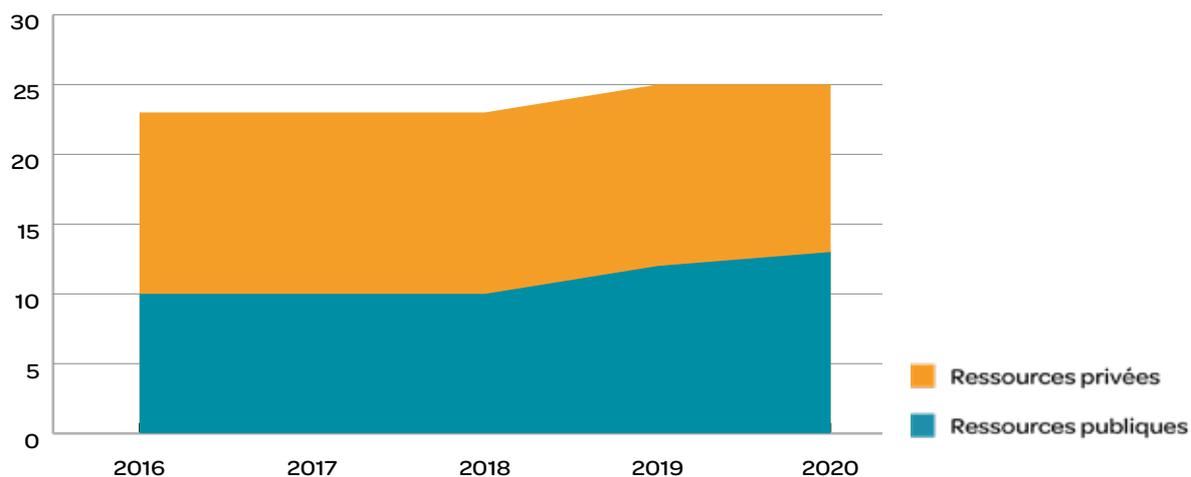
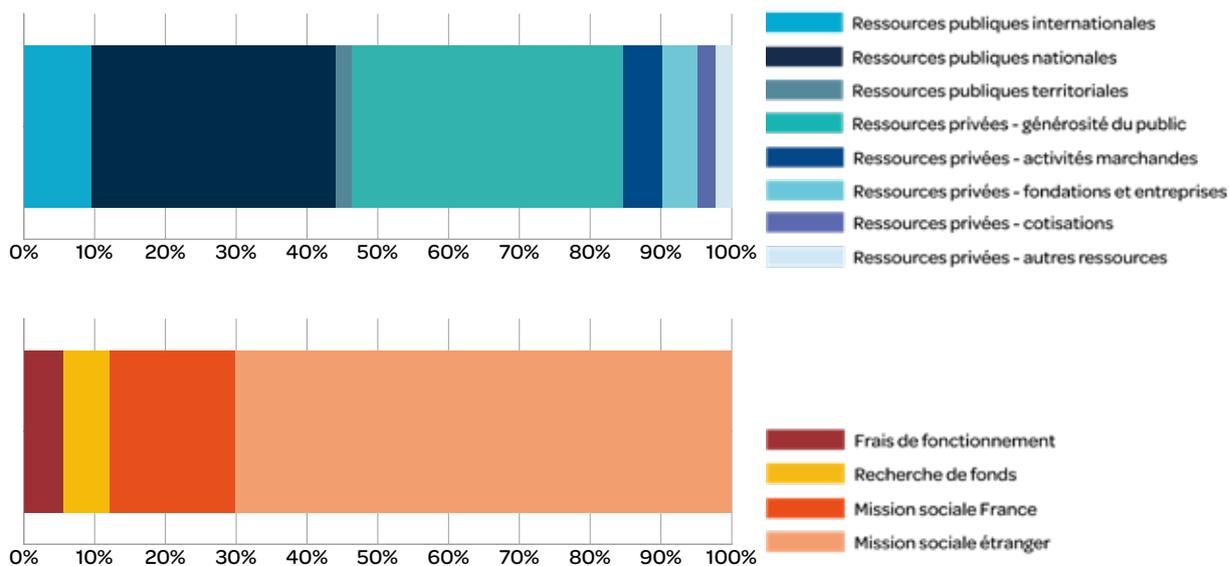


FIG. 39

Ventilation des ressources et dépenses des ASI de soutien et structuration du milieu associatif répondantes par nature (en %)



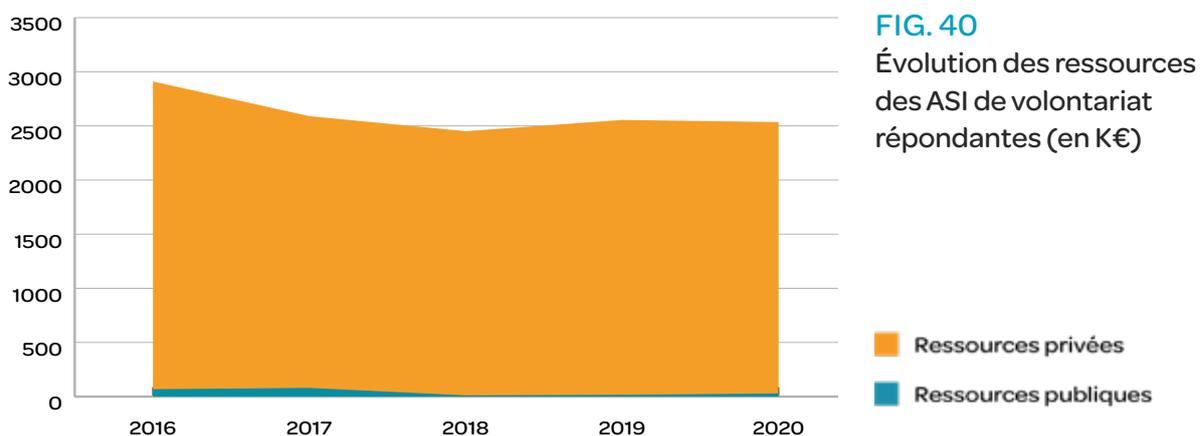
Les 16 ASI de soutien - structuration du milieu associatif (14 % des répondants) représentent 1,1 % du total des ressources du panel. Leurs ressources sont relativement stables sur la période (+ 6 %) entre 2016 et 2020.

Au niveau global, leurs ressources sont équilibrées entre ressources publiques et privées, respectivement à 51 % et 49 %. La tendance est néanmoins, pour cette catégorie d'ASI également, à une augmentation des ressources publiques plus rapide, atteignant 12,20 M€ en 2020. Quant aux ressources privées, elles diminuent sur la période (- 8 %).

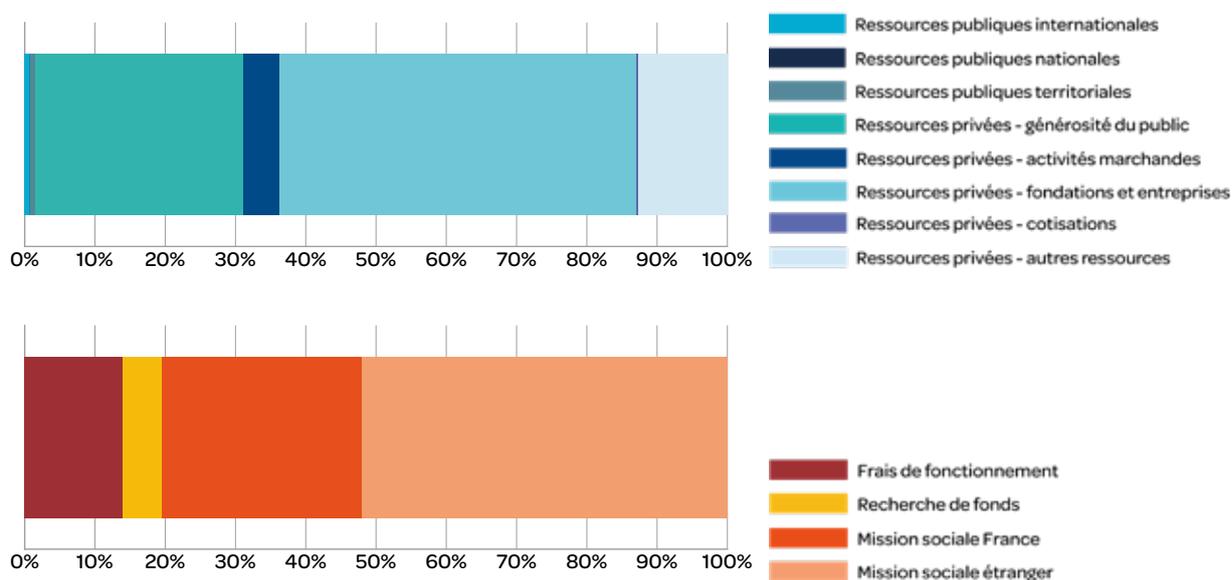
Les principales ressources des ASI de soutien - structuration du milieu associatif proviennent de bailleurs institutionnels, AFD et MEAE, pour près de 10 M€ en 2020 (37 % du total). Viennent ensuite les ressources issues de la générosité du public (35 % du total). Ces dernières régressent sur la période (- 5 %) et représentent moins de 9 M€ en 2020.

En ce qui concerne la structure de leurs dépenses, elle est stable sur la période. Les frais de fonctionnement sont peu élevés (8 %), comme les frais de recherche de financement (8 %) ; laissant environ 84 % du budget pour la conduite des missions sociales. 80 % des dépenses liées à la mission sociale se font à l'étranger.

## 2.5.6. ASI DE VOLONTARIAT : UNE TENDANCE À LA BAISSÉ ?



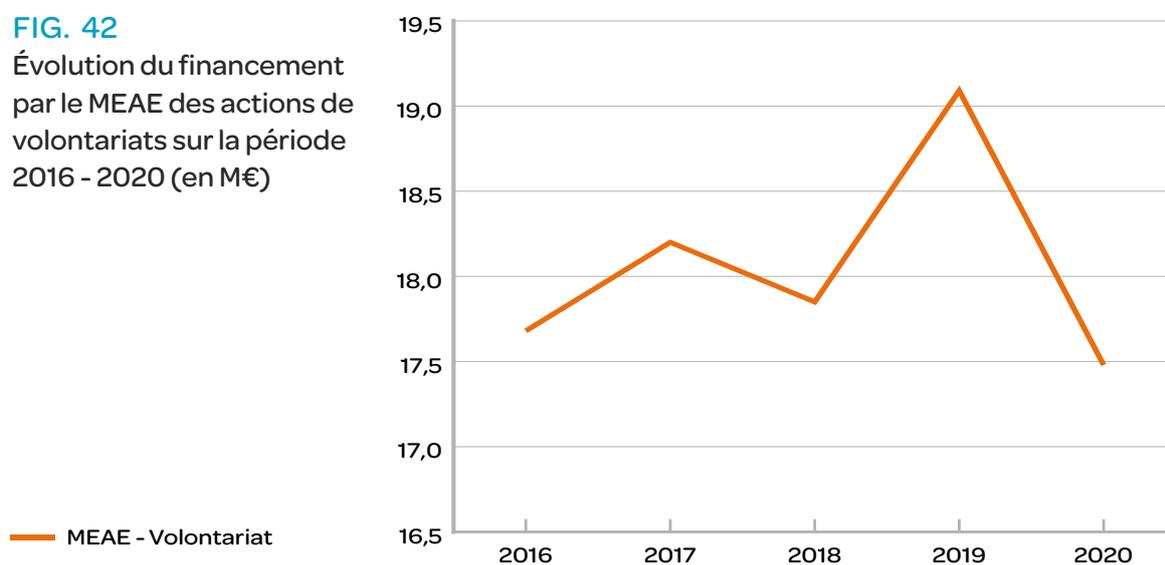
**FIG. 41**  
Ventilation des ressources et dépenses des ASI de volontariat répondantes par nature (en %)



**Point de vigilance !** Les ASI de volontariat répondantes sont au nombre de deux (1,8 % des répondants), ce qui ne permet pas d'offrir une vision représentative des ASI de ce secteur. Les données du MEAE concernant le soutien aux actions de volontariat dans les ASI mettent en évidence des moyens bien plus importants que les données collectées. Cette situation s'explique notamment par la classification des ASI par mission principale : de nombreuses ASI peuvent développer des actions de volontariat sans qu'il s'agisse d'une de leurs missions principales.

**FIG. 42**

Évolution du financement par le MEAE des actions de volontariats sur la période 2016 - 2020 (en M€)



Concernant les ASI répondantes, elles ne concentrent que 0,1 % du total des ressources. Ces ASI connaissent une baisse sensible de leurs ressources (- 19 %) sur la période 2016-2020, le total passant sous les 3 M€ en 2020.

Les deux ASI de volontariat répondantes ont un modèle économique qui s'appuie très majoritairement sur les ressources privées, représentant 98 % du total de leurs ressources en 2020, tendance relativement stable sur la période.

Pour ces ASI, les principales ressources proviennent majoritairement des fondations et entreprises (1,40 M€ soit 54 % du total des ressources en 2020), malgré une baisse de 10 % sur la période. Arrive ensuite la générosité du public qui est relativement stable sur la période et représente 36 % du total des ressources en 2020 (soit 0,80 M€).

Côté dépenses, les frais de fonctionnement tendent à augmenter entre 2016 et 2020 pour atteindre 20 % du budget. Les dépenses de recherche de financement suivent la même tendance en passant de 4 à 8 % sur la période. Le très faible nombre de répondantes dans cette catégorie et la tendance à la baisse de leurs budgets sur la période peuvent expliquer cette tendance.

La mission sociale représente 80 % en moyenne des dépenses sur la période. Cette part tend à diminuer pour atteindre 72 % du budget en 2020. Les dépenses relatives à la mission sociale se réalisent à 65 % à l'étranger.

### 2.5.7. ASI D'ECSI : UNE DIFFICULTÉ À STABILISER LES FONDS PRIVÉS

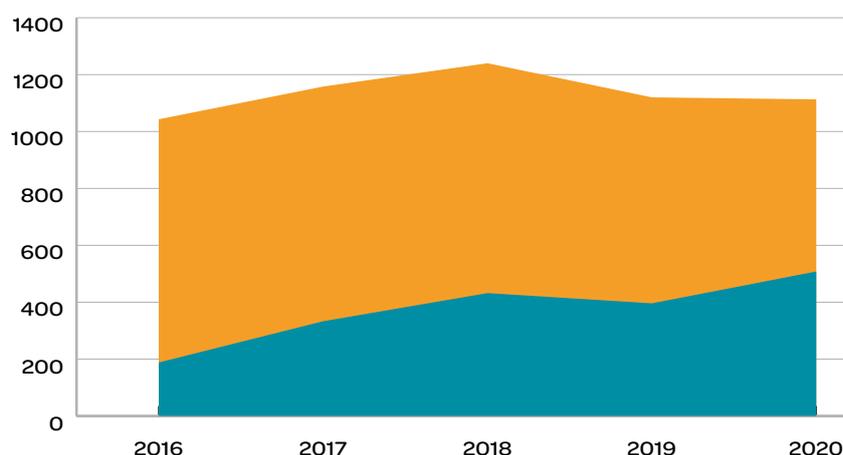


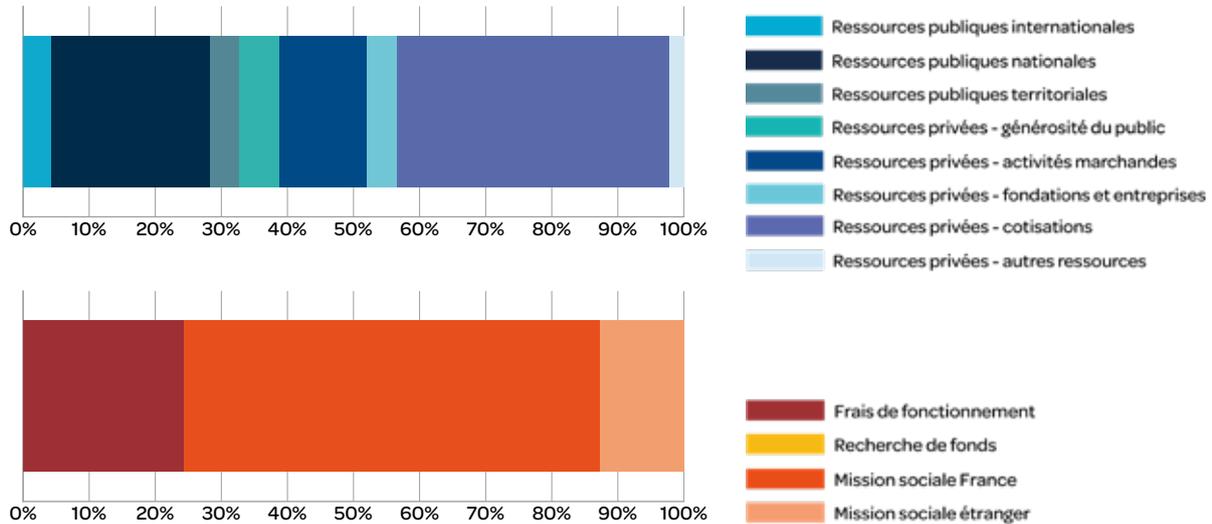
FIG. 43

Ventilation des ressources des ASI d'ECSI répondantes (en K€)

■ Ressources privées  
■ Ressources publiques

FIG. 44

Ventilation des ressources et dépenses des ASI d'ECSI par nature (en %)



**Point de vigilance !!** Les ASI d'ECSI répondantes sont au nombre de trois (2,6 % des répondants), ce qui ne permet pas d'offrir une vision représentative des ASI de ce secteur. Les répondantes concentrent seulement 0,05 % des ressources totales du panel. Leur croissance est en dents de scie et s'avère limitée sur la période (+ 7 %). Le total de leurs ressources atteint 1,10 M€ en 2020.

Leur modèle économique est encore principalement constitué par des ressources privées (54 % en 2020), mais celles-ci connaissent une baisse sur la période 2016-2020 (- 29 %). Au contraire, leurs ressources publiques passent de 0,19 M€ en 2016 à 0,51 M€ en 2020, avec une part dans le total qui bondit de 18 % à 46 % sur la période.

Les ressources des ASI d'ECSI répondantes sont principalement constituées de ressources publiques nationales (0,40 M€ en 2020, représentant 79 % du total des ressources publiques) et des cotisations de leurs membres/adhérent·e·s (0,38 M€ en 2020, représentant 62 % du total des ressources privées).

S'agissant d'ASI de petite taille, elles ne disposent pas des ressources leur permettant d'engager des dépenses spécifiques de recherche de financement. La recherche de fonds est ainsi assurée par l'équipe salariée et/ou bénévole. Cette situation explique des frais de fonctionnement élevés (autour de 25 %

sur la période et en légère hausse en 2020). Les 75 % du budget alloués à la mission sociale sont logiquement inversés par rapport aux autres ASI : 83 % de la mission sociale est assurée en France et 17 % à l'étranger.

## Zoom sur

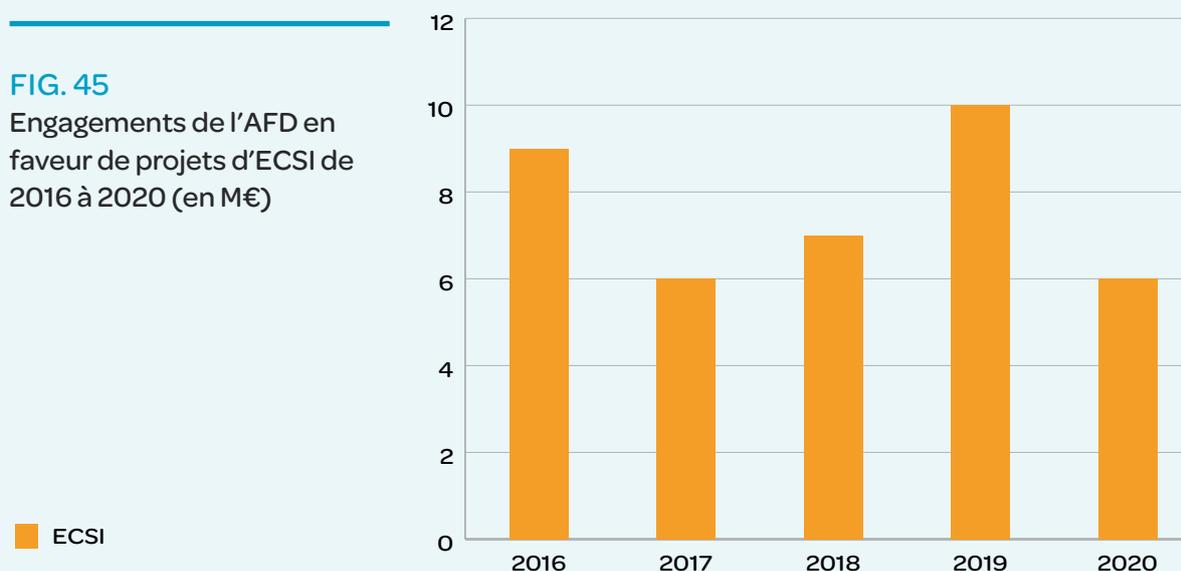
### Le soutien de l'AFD aux projets d'ECSI

L'analyse des données de l'AFD en faveur des projets d'ECSI met en évidence la faible représentation des acteurs de ce secteur dans notre échantillon. Cette situation peut s'expliquer par deux phénomènes principaux. Le premier relève de la classification des ASI par mission principale dans les analyses présentées : ainsi une ASI peut réaliser des actions d'ECSI et avoir été soutenue à ce titre par l'AFD sans qu'il s'agisse de sa mission principale. Ainsi 29 ASI de notre échantillon ont déclaré l'ECSI comme leur activité secondaire ou tertiaire.

La seconde explication se trouve dans la taille des ASI soutenue par l'AFD. Près de 70 % des ASI soutenues au titre de l'ECSI ont un budget inférieur à 3 M€ ; acteurs qui ont pu avoir plus de difficulté à renseigner les données demandées dans le cadre de notre étude.

Concernant les variations des engagements de l'AFD dans le graphique ci-après, il est important de préciser qu'il s'agit des engagements de l'année. Ceux-ci peuvent porter sur des projets pluriannuels (80 % des projets sont portés sur une durée de trois ans). Les variations annuelles sont ainsi moins intéressantes que la tendance générale : sur la période 2016-2020, l'AFD a engagé 38 M€ ; contre 27 M€ sur la période 2012-2016 (+ 41 %).

**FIG. 45**  
Engagements de l'AFD en faveur de projets d'ECSI de 2016 à 2020 (en M€)



### Zoom sur

#### La localisation de l'aide

La localisation de l'aide est un processus collectif des différentes parties prenantes du système de l'aide internationale (donateurs, organismes des Nations unies, ASI) qui vise à ramener les acteurs locaux au centre de la solidarité internationale. Il s'agit de donner un rôle plus important et central aux autorités locales et à la société civile des pays récipiendaires de l'aide, notamment aux ASI locales (voir l'étude *Localisation de l'aide*<sup>1</sup> de Coordination SUD/OngLAB, 2019).

La localisation est un sujet reconnu comme important par les ASI françaises, comme l'enquête qualitative l'a illustré. En effet, les entretiens et *focus groups* ont fait ressortir la réalité de cette localisation par une montée en puissance des partenariats locaux, notamment pour les ASI de développement, ou par l'autonomisation des structures locales (bureaux pays et membres du Sud) pour des grandes et très grandes ASI travaillant en réseau international. Néanmoins, les flux à des organisations (OSC) locales déclarés par les ASI dans l'enquête, bien qu'en augmentation sur la période (+ 80 %), restent modestes par rapport au total des ressources mobilisées (moins de 7 %). Ce paradoxe s'explique principalement par des raisons techniques : l'ensemble de ces flux n'a pas été déclaré par les ASI car les données n'apparaissent pas toujours dans leur comptabilité générale, ou ne sont parfois pas suivies de manière consolidée (mais par partenaires ou par zones géographiques).

Ce constat semble toutefois illustrer un positionnement parfois ambivalent du secteur sur le sujet : « La localisation de l'aide a été très portée il y a quelques années puis, après l'enthousiasme autour du Grand Bargain, c'est un peu retombé. Et chez nous aussi. » (chargé de projet d'une très grande ASI médicale). Nombre d'acteurs constatent ainsi que la localisation est parfois entravée par certains freins : capacité des acteurs locaux à répondre aux exigences administratives et financières, modes de financement et de décaissement des subventions (impliquant des avances de trésorerie importantes), professionnalisation partielle dans certains contextes, règles d'éligibilité encore limitantes...

Pourtant, le phénomène est bien en cours, et vu comme inéluctable par les ASI françaises, soulevant des questions sur leurs potentielles nouvelles missions dans le futur (rôle d'appui administratif et financier ou de formation, réorientation en France, etc.). Mieux suivre et mesurer ces flux pour l'ensemble du secteur apparaît aujourd'hui comme un enjeu pour les ASI françaises.

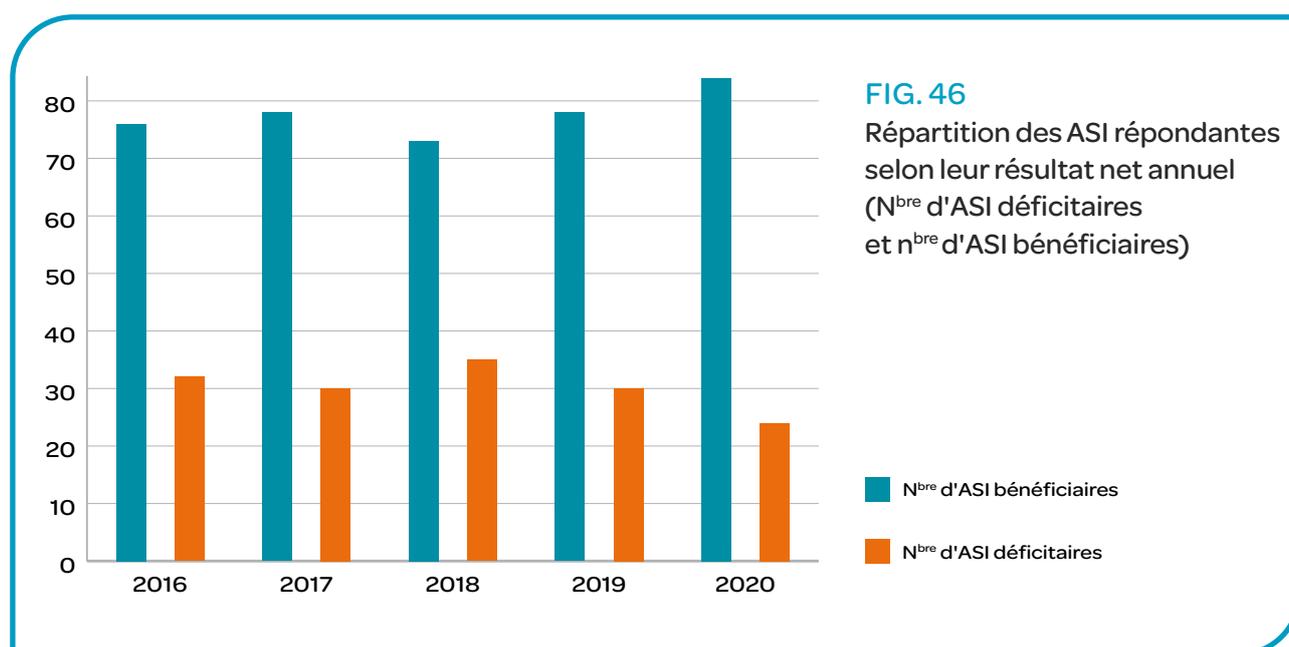
<sup>1</sup> *La localisation de l'aide : plus de proximité permet-il d'assurer l'autonomie des projets déployés ?*, Coordination SUD/OngLAB, mars 2020

## 2.6. ÉQUILIBRES ÉCONOMIQUES

Si les ASI de solidarité internationale ont connu un développement très important de leurs ressources sur la période 2016-2020, ce développement s'est-il traduit par un réel renforcement du secteur, à la fois dans la capacité de ses membres à trouver un équilibre économique et dans leur structuration financière ?

Les données exploitables dans cette section concernent 108 ASI sur les 117 ASI répondantes. Par ailleurs, les éléments analysés portent sur les résultats et les bilans des ASI pour lesquels nous ne disposons pas d'éléments analytiques portant uniquement sur les activités de solidarité internationale et couvrent donc l'ensemble des activités portées par les associations.

### 2.6.1. MODÈLES ÉCONOMIQUES : DES FRAGILITÉS MAIS UNE TENDANCE À L'AMÉLIORATION



Le secteur se caractérise par une certaine fragilité de ses acteurs. Ainsi, en 2020, près d'une ASI sur cinq présentait des résultats déficitaires (22 %) et 26 % d'entre elles ont cumulé plus de déficits que d'excédents sur la période.

Si les difficultés peuvent être récurrentes, elles sont parfois liées à des crises internes et susceptibles d'être résolues par la mise en œuvre d'actions ciblées, comme l'illustre le témoignage suivant.



### Parole d'ASI : « Faire face à une situation de crise »

---

Notre ASI a connu plusieurs crises successives : une crise financière en 2008, suivie d'une première crise de gouvernance, une crise économique, puis lorsqu'un nouveau modèle économique a été retrouvé, une crise profonde de la gouvernance questionnant l'identité de l'association et qui a conduit au départ de la quasi-totalité des équipes.

Le préalable a été de « relancer la machine à projets » : recruter du personnel compétent et fiable pour assurer la bonne exécution des projets en cours et répondre à des nouveaux appels à projets pour assurer la survie de l'association.

Nous nous sommes ensuite attaqués au fond : travail sur l'identité et sur le projet associatif accompagné par le Frio pour travailler sur le « qui sommes-nous ? » Ce travail a été décliné en plan stratégique. Nous avons ensuite été accompagnés sur les processus métiers et le modèle économique afin de définir le point mort pour faire en sorte de ne pas perdre de l'argent et continuer nos activités. Nous avons aussi identifié 12 prérequis pour la stabilisation de notre modèle, parmi lesquels des relations étroites et continues avec nos bailleurs, la mise en place d'une stratégie de cofinancement des projets et de diversification de nos ressources (prestations, mécénat) ou d'inscription dans des consortiums, la qualité et le bien-être des équipes, l'optimisation de processus et procédures afin d'améliorer la qualité mais également de maîtriser les coûts.

La mise en œuvre de ces actions, pour certaines toujours en cours, a permis de retrouver du sens dans l'action et de stabiliser le modèle économique.



Les ASI sont également une sur cinq à être déficitaires très régulièrement (21 % n'ont pas connu plus de deux années excédentaires sur la période). Les très petites ASI sont les plus fragiles (55 % des structures n'ayant pas connu plus de deux années excédentaires sont de très petites ASI, soit 27 % des très petites ASI au total). Concernant les différents secteurs, les ASI de développement sont les plus représentées. Les ASI de soutien et structuration au milieu associatif et les ASI de plaidoyer semblent en moyenne moins fragiles.

	NOMBRE	RÉPARTITION
ONG excédentaires durant 5 ans	35	32%
ONG excédentaires durant 4 ans	28	26%
ONG excédentaires durant 3 ans	23	21%
ONG excédentaires durant 2 ans	14	13%
ONG excédentaires durant 1 ans	5	5%
ONG sans année excédentaire sur la période	3	3%

TAB. 13

Répartition des ASI selon le nombre de résultats excédentaires sur la période

À l'inverse, un tiers d'entre elles dégagent des excédents de gestion de manière continue sur la période. Parmi elles, les petites et moyennes ASI sont les plus représentées. En effet, plus d'un tiers des ASI n'ayant jamais connu de pertes sur la période sont des petites ASI (alors qu'elles ne représentent que 23 % de l'échantillon) et près d'un quart sont des ASI de taille moyenne.

On constate également une amélioration de la capacité des ASI à dégager des excédents sur la période, la proportion d'ASI excédentaires sur la période passant de 70 % à 78 %.

Il convient également de resituer la notion d'excédents : en effet, les bénéfices réalisés par les ASI représentent une part minime de leurs ressources totales (0,7 % en moyenne sur la période). La dimension non lucrative du secteur est ainsi avérée. Il serait plus approprié de parler d'équilibre économique que de réels bénéfices.

Enfin, dans une phase de croissance rapide des ressources (+ 43 % sur la période), la consolidation des fonds propres des ASI apparaît indispensable pour couvrir l'augmentation mécanique des besoins en fonds de roulement.

## 2.6.2. SITUATION FINANCIÈRE

Deux indicateurs ont été utilisés pour illustrer la situation financière des ASI de solidarité internationale : le niveau de fonds propres (montant des fonds propres sur le total bilan), qui donne une indication de l'indépendance financière des ASI, et le niveau de trésorerie nette (l'indicateur utilisé est la trésorerie nette moyenne rapportée au total des ressources), qui indique le nombre de jours d'avance de trésorerie de l'association.

TAB. 14

Répartition des ASI répondantes par solidité financière

SOLIDITÉ FINANCIÈRE		NOMBRE	PROPORTION
Dégradée	FP<0	0	0%
Fragile	inférieurs à 20%	38	41%
Moyenne	entre 20 et 40%	29	31%
Forte	> 40%	26	28%

On constate une forte disparité au sein des ASI : si aucune ne présente de situation financière alarmante, plus de quatre sur dix ont une surface financière limitée qui peut présenter des points de fragilité notamment dans un contexte de croissance. À l'inverse, 28 % d'entre elles présentent une situation financière très solide. Les profils des ASI très solides sont assez divers (pas de représentation particulière d'une catégorie de taille ou de mission). En revanche, les ASI de grande taille semblent présenter des profils financiers particulièrement solides (80 % d'entre elles ont une structure financière moyenne ou forte). Les ASI de très petite taille ont également en moyenne une structure financière solide (65 % d'entre elles ont une structure financière moyenne ou forte).

TAB. 15

Répartition des ASI répondantes par niveau de trésorerie nette

TRÉSORERIE NETTE MOYENNE		NOMBRE	PROPORTION
Dégradée	négative	16	17%
Fragile	inférieure à 30 jours	6	6%
Moyenne	entre 30 et 90 jours	22	24%
Forte	supérieure à 90 jours	52	56%

<sup>1</sup> Les fonds propres correspondent dans le bilan financier aux ressources appartenant à l'ASI, à savoir le patrimoine apporté lors de sa création et les apports constitués depuis (mise en réserve de résultats excédentaires, subvention d'investissement, perceptions de donations et legs, etc.). Il s'agit donc d'un concept comptable, différent du sens parfois donné au terme « fonds propres » par les acteurs, qui le réduit en général aux ressources (dons et legs) de l'ASI collectées par la générosité du public.

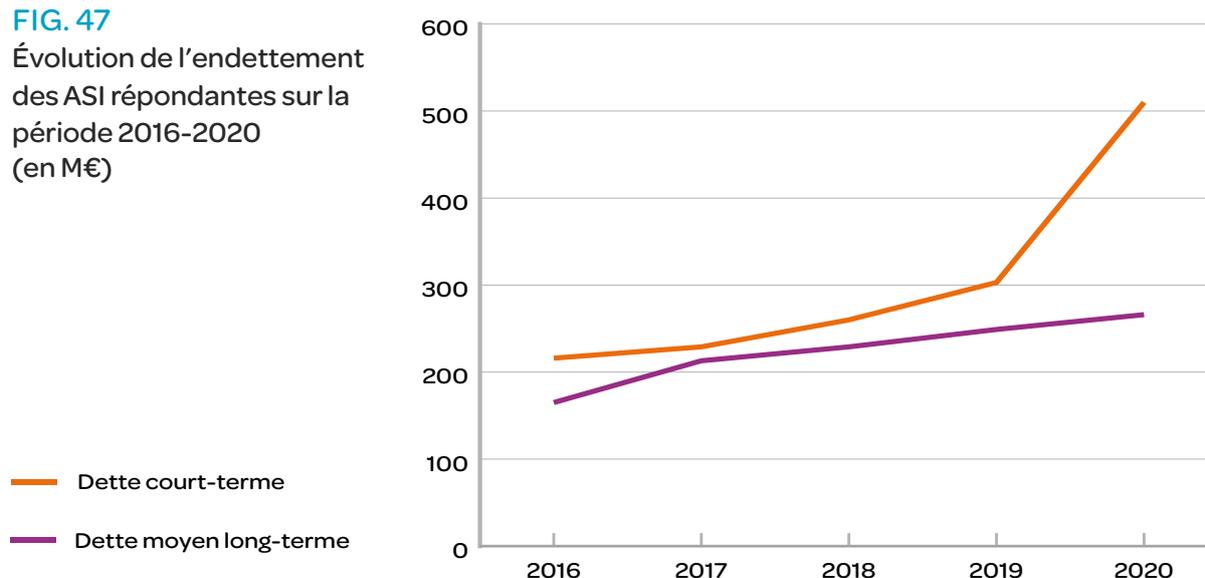
23 % des ASI ont une situation de trésorerie en tension (parmi elles, 17 % ont une trésorerie insuffisante pour faire face à leur activité et sont dépendantes de financements bancaires à court terme). En revanche, elles sont 56 % à avoir une trésorerie nette solide. Parmi les ASI en situation de trésorerie dégradée ou fragile, on constate une très forte représentation des ASI de très petite taille (11 sur 33) et des ASI de très grande taille (quatre sur huit, six sur huit si l'on élargit les critères à 40 jours). Cette situation pour les très grandes ASI peut s'expliquer par la forte croissance, cumulée pour certaines à des excédents très limités et à un niveau de fonds propres faible.

### RECOURS À L'ENDETTEMENT

Le recours à du financement externe est largement répandu au sein des ASI, ainsi 69 % des ASI répondantes ont eu recours à des financements à court terme sur la période pour financer leurs besoins de trésorerie. Elles sont 40 % à mobiliser des financements à moyen ou long terme sur la période pour financer leurs investissements.

Elles sont 28 à déclarer être propriétaires de leurs locaux : ces ASI ont en commun d'avoir plutôt une structure financière et un niveau de trésorerie moyen ou fort. Douze d'entre elles n'ont pas d'endettement bancaire à moyen terme.

**FIG. 47**  
Évolution de l'endettement  
des ASI répondantes sur la  
période 2016-2020  
(en M€)



L'endettement des ASI croît de manière continue sur la période, avec une forte accélération du recours aux financements court terme en 2020. Cette hausse relève de deux phénomènes : une hausse généralisée sur plus de la moitié des ASI et une forte mobilisation de dette à court terme d'une très grande ASI, qui explique 80 % de la hausse.

### Zoom sur

#### Les titres associatifs

Les titres associatifs ont fait l'objet de certains aménagements en 2021, visant principalement à renforcer la mobilisation par les associations. L'étude s'est ainsi intéressée aux quelques ASI - principalement de très grandes ASI - qui ont eu recours à ce dispositif. Le principal constat, pour les ASI concernées, est que les titres associatifs sont de bons leviers de renforcement de leurs trésoreries à long terme.

Pour ce directeur délégué d'une très grande ASI : « Depuis quelques années, la pression des audits ou de la conformité des projets a eu tendance à ralentir les délais de décaissement des fonds mobilisés chez les bailleurs publics. Cela crée un besoin en fonds de roulement pour financer les projets. Les titres associatifs nous permettent d'avoir un matelas de trésorerie qui nous rend plus agiles et rapides, notamment dans des contextes d'urgence où les bailleurs mettent du temps à décaisser la première tranche. »

L'autre avantage est que ces titres associatifs, en tant que créance de dernier rang, renforcent les fonds propres des associations. Les porteurs de titre sont ainsi les derniers remboursés en cas de problématique financière. Pour ce même directeur : « Cela apporte une assurance aux bailleurs de fonds, qui ne sont alors pas les seuls exposés aux risques des projets. » Cette logique d'innovation financière « répond bien aux besoins, mais est à manier avec prudence. Ça reste des fonds à rembourser à échéance, et il faut avoir la capacité de payer les intérêts. »

Accélévatrice de développement pour les ASI concernées, cette pratique reste encore assez minoritaire chez les ASI françaises.



© Redd - Unsplash

# 3

**RICHESSES HUMAINES**



## 3 - LES RICHESSES HUMAINES

En préambule, il convient de rappeler que le recueil des données quantitatives sur les richesses humaines avait une section dédiée dans le questionnaire. 94 structures déclarent s'appuyer sur des ressources bénévoles : cependant les effectifs bénévoles n'ont pas systématiquement été comptabilisés en équivalent temps plein (ETP), ce qui peut expliquer que ces données soient renseignées par moins de la moitié d'entre elles, et ce qui peut nuancer la lecture des constats relevés.

### 3.1. RÉPARTITION ET ÉVOLUTION DES RICHESSES HUMAINES

#### 3.1.1. PROGRESSION DES EFFECTIFS, PORTÉS PAR LA CROISSANCE DES EFFECTIFS SALARIÉS, SUR LA PÉRIODE 2016-2020

Sur la période 2016-2020, les effectifs connaissent une croissance de 28 %. Cette évolution est similaire à la croissance des effectifs observés lors de la précédente étude portant sur la période 2012-2016 (malgré un panel de répondantes et répondants différent).

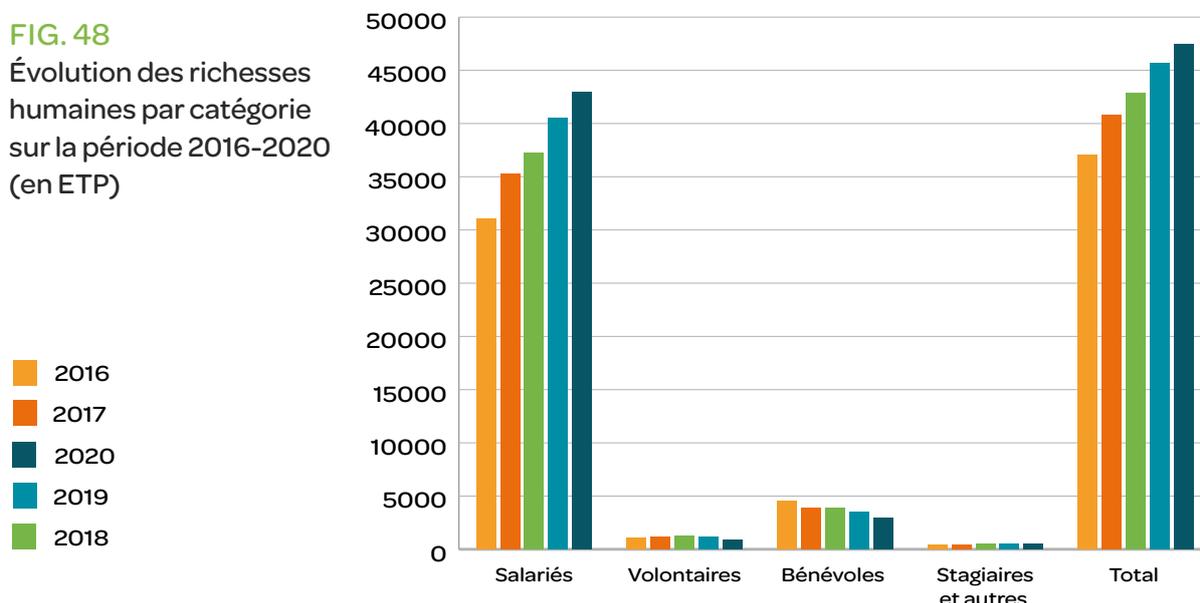
	2016	2017	2018	2019	2020
Salarié-e-s	31017	35264	37202	40537	42980
Volontaires	1067	1217	1269	1125	888
Bénévoles	4586	3908	3897	3510	2998
Stagiaires et autres	404	450	514	544	552
Total	37075	40839	42882	45716	47417

**TAB. 16**

Effectif en ETP des richesses humaines par catégorie sur la période 2016-2020

FIG. 48

Évolution des richesses humaines par catégorie sur la période 2016-2020 (en ETP)



### 3.1.2. UN ARRÊT DE LA CROISSANCE EN 2020

Quels que soient les types de contrats, la croissance rapide des richesses humaines marque un coup d'arrêt en 2020. Les effectifs des personnes salariées et stagiaires continuent de croître mais à un rythme moins soutenu (+ 6 % en 2020 contre + 9 % en moyenne).

De leur côté, les effectifs bénévoles et volontaires diminuent sous l'effet de la pandémie. Elle a rendu extrêmement difficile l'envoi de volontaires de solidarité internationale dans les pays d'intervention. De même, la mobilisation des bénévoles a diminué en raison des confinements et de la suspension de certaines activités (information, représentation...).

Ces spécificités liées à la crise du covid sont détaillées dans le chapitre 4.

### 3.1.3. LE SALARIAT : PREMIÈRE RICHESSE HUMAINE DES ASI

Le secteur s'appuie essentiellement sur des ressources salariées (91 % des ETP), et du bénévolat (6,3 %).

EFFECTIF 2020 (ETP)	FRANCE	EXPATRIÉ-E-S	PERSONNEL NATIONAL	TOTAL	%
Salarié-e-s	4532	2722	35726	42980	91%
Volontaires	112	745	30	888	2%
Bénévoles	2969	3	25	2998	6%
Stagiaires	335	8	10	353	1%
Autres	70	24	106	199	0%
Total	8018	3502	35897	47417	100%
%	17%	7%	76%	100%	

TAB. 17

Évolution des richesses humaines par catégorie sur la période 2016 - 2020 (en ETP)

Les richesses humaines sont majoritairement localisées dans les pays d'intervention. En 2020, le personnel local représente 76 % des effectifs, tous types de contrats confondus. Pour mémoire, ce chiffre était de 60 % lors de la précédente étude.

Sur l'ensemble de la période 2016-2020, le poids du personnel local dans l'ensemble des effectifs salariés a continué de progresser, passant de 88,1 % en 2016 à 89,5 % en 2020 et mettant en évidence une croissance des effectifs salariés du personnel national plus rapide que la croissance des effectifs salariés en France.

### Regards croisés

#### Localisation des postes

Alors que les années 2000 étaient marquées par une forte professionnalisation des équipes des ASI dans les pays occidentaux, l'étude confirme une professionnalisation accrue de leurs équipes locales. On constate ainsi que la plupart des ASI, même les ASI d'action humanitaire, ont réduit ou vont réduire la part des expatriations Nord-Sud dans la composition locale de leurs équipes. Cette réduction, dans un contexte d'augmentation globale des effectifs, est compensée par l'augmentation importante de la part des personnels locaux, même sur les postes de direction ou de coordination. Comme le précise ce directeur d'une grande ASI : « La tendance, c'est la nationalisation, voire la régionalisation des postes. » Plusieurs raisons justifient cette tendance. Pour certains, comme ce même directeur : « C'est censé nous coûter moins cher. » Cette prise de position est à nuancer, les ASI font aussi le choix de recruter des salarié-e-s locaux pour leurs compétences ou parce qu'ils sont plus en prise avec les réalités de leur propre territoire. La problématique sécuritaire est aussi invoquée comme une des raisons importantes de cette dynamique. En effet, il est aujourd'hui complexe d'envoyer des personnels occidentaux sur plusieurs terrains d'intervention, en particulier dans certains pays d'Afrique de l'Ouest ou du Moyen-Orient. Plus globalement, les entretiens montrent aussi une attention de principe plus importante des ASI françaises à la localisation des postes. « C'est le sens de l'histoire », estime un directeur d'une très grande ASI.

Au-delà du recrutement à l'échelle nationale, on constate également une augmentation significative des expatriations dites Sud-Sud, même si celles-ci restent complexes à gérer. Pour cette responsable des partenariats institutionnels, « le travail en anglais, inhérent à nos projets, est parfois mal maîtrisé. Par ailleurs, il y a une vraie question sur les retours dans les pays d'origine, notamment parce qu'il est parfois difficile de proposer des postes aux personnes. Et sur l'expatriation Sud-Nord, on aimerait beaucoup le développer, mais le système de gestion, notamment celui de l'Union européenne, est tout simplement ubuesque. » Et de conclure : « Si on ne le développe pas en 2022, c'est uniquement pour cette raison. »

L'augmentation des contraintes administratives qui pèsent sur les ASI, ne facilite cependant pas ce travail de localisation. Ainsi, comme le précise ce directeur financier d'une très grande ASI : « Nous avons délocalisé un centre opérationnel à Dakar pour renforcer la place des équipes locales dans la construction de nos stratégies. La réalité cependant, c'est que 60 % des personnes sur place sont des personnes occidentales, en contrat de droit local. D'une part, elles sont plus habituées à la mobilité. Et surtout, elles sont souvent plus familières des différentes contraintes liées à la gestion des projets ». La montée en compétences des personnels locaux sur ces aspects reste ainsi pleinement d'actualité.



### Parole d'ASI : « Recruter des compétences »

Les difficultés de recrutement se sont accentuées pour de nombreuses ASI, y compris celles de grande taille. En cause, des niveaux de rémunération peu élevés, en particulier sur ces fonctions support», témoigne une responsable ressources humaines d'une grande ASI. « Nous sommes de plus en plus en concurrence avec le secteur privé, qui propose des rémunérations plus élevées, ce qui entraîne une difficulté pour recruter des profils expérimentés. » Si la rémunération est un sujet, d'autres facteurs entrent également en jeu. « La méconnaissance du secteur par les salarié-e-s peut provoquer une certaine frilosité à postuler : peur de ne pas avoir les codes, image faussée du métier notamment », souligne-t-elle.

Pour elle, les ASI ont des leviers à mobiliser pour faciliter leur recrutement. En premier lieu « un besoin de travailler sur la marque employeur. Ce n'est pas du tout fait dans le secteur de l'ESS par rapport au privé, alors qu'il y a beaucoup de choses à valoriser sur des actions concrètes. » Ce volet s'accompagne d'un second levier autour de la communication (« à travers de courtes vidéos par exemple»), permettant de toucher des salarié-e-s en quête de sens. Cette responsable RH invite cependant les ASI à garder la mesure de leur communication pour ne pas nourrir une image idéalisée du secteur et « créer de la désillusion. »



#### 3.1.4. UN ENGAGEMENT BÉNÉVOLE EN DÉCLIN

Nous rappelons les précautions à prendre quant à l'analyse des données sur les effectifs bénévoles, qui ne sont pas systématiquement suivis en équivalent temps plein par les ASI.

Ainsi les résultats de l'étude sur le nombre de bénévoles (4 546 ETP bénévoles en début de période) sont contradictoires avec les chiffres de l'étude précédente qui recensait 13 397 ETP en 2016. Plusieurs éléments peuvent venir expliquer cela : l'attention particulière portée dans l'étude à l'explicitation des notions d'équivalent temps plein et l'apport de méthodologie pour renseigner ces éléments, et la fiabilisation des données reçues. Dans le même temps, plusieurs ONG ont évoqué lors des entretiens, les actualisations de leur base des données bénévoles, amenant une estimation plus proche de la réalité des effectifs.

Au-delà des écarts significatifs en volume entre les deux études, on constate une baisse continue du bénévolat sur la période et 40 % des ASI déclarent avoir des difficultés de recrutement des bénévoles.

Les effectifs de bénévoles les plus importants sont observés au sein des ASI de développement et humanitaires (71 % de l'ensemble des effectifs bénévoles des ASI répondantes en 2020). On notera que ces ASI ont connu une baisse importante sur la période 2016-2020 (- 39 %) qui ne saurait s'expliquer uniquement par la crise du covid.

Les bénévoles sont directement impliqués dans la mission sociale pour 50 % des ASI, et pour 32 % sur des fonctions support ou de gouvernance (respectivement 13 % et 19 %). Ils jouent donc un rôle clé dans les modèles socio-économiques des ASI en contribuant directement aux actions de terrain.

Une majorité d'ASI a mis en œuvre une politique active de recrutement des bénévoles (38 %) ou l'envisage à court terme (24 %), et 39 structures déclarent mettre en œuvre des moyens dédiés, notamment via des équipes consacrées à l'accueil et à l'animation du bénévolat (personnel salarié pour l'essentiel, ou mixtes), une communication spécifique et des campagnes de recrutement, des appels au réseau interne ou à des plateformes de recrutement de bénévoles, des processus de formation et d'intégration des bénévoles, et des outils informatiques de gestion des bénévoles.

Une large majorité des ASI envisage une stabilité des ressources bénévoles (63 %) quand 30 % d'entre elles souhaitent l'accroître.

## Regards croisés

La mutation de l'engagement qui traverse le secteur associatif n'épargne pas les acteurs de la solidarité internationale. Pour cette association d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale, la ressource bénévole est centrée sur du « bénévolat de gouvernance ». Si la qualité des membres est appréciée pour leur « posture de personnes-ressources, qui peuvent être sollicitées en fonction de leurs compétences et de leurs postures professionnelles », la direction regrette une difficulté à les impliquer dans l'activité au quotidien. Dès lors, leur position dans la définition de la stratégie se trouve fragilisée face à un cadre d'action toujours plus complexe. En outre, le renouvellement des administrateurs devient difficile. La direction s'interroge : « Quelles possibilités d'implication dans une structure où le bénévolat est très limité à la gouvernance ? Quels parcours d'engagement peut-on proposer à de potentiels bénévoles ? » Ces interrogations ouvrent la réflexion sur la mise en place d'un « bénévolat d'action » pour amener progressivement vers le « bénévolat de gouvernance ».

Dans une autre ASI de grande taille, les principales difficultés rencontrées se concentrent sur le renouvellement des administrateurs bénévoles, « en particulier les postes dans les bureaux : présidence, trésorerie... ». En cause, les responsabilités qui reposent sur les bénévoles d'associations dont le budget peut dépasser plusieurs dizaines de millions d'euros. Pour le représentant de cette ASI, la complexification du secteur amenée notamment par les financeurs et la réglementation accentue « la crise du bénévolat au regard de la compliance qui leur est demandée. » Le risque de fragilisation des instances s'accroît, pouvant impacter la prise de décision stratégique et la mise en œuvre des actions sur le terrain.

Une importante ASI urgentiste constate de son côté une érosion significative du bénévolat d'action qui dépasse le contexte de la crise sanitaire. Cette situation l'amène à revoir son mode de valorisation du bénévolat (à la baisse) pour être plus en phase avec la réalité. On peut voir dans l'évolution de cet indicateur le signe d'un passage d'une ère de communication à une ère de pilotage, l'ajustement de l'indicateur visant à faciliter la prise de décision sur ce sujet.

Certaines ASI semblent cependant en capacité de maintenir un développement du bénévolat, notamment le bénévolat d'action. Cette grande association d'aide humanitaire et de développement souligne « une augmentation continue des bénévoles ». Le rôle des bénévoles est formalisé et concerne notamment « la collecte des ressources financières, matérielles, au service des actions mises en œuvre » ou du temps de présence sur des actions clés autour de la santé ou du numérique. Pour réussir dans ce domaine, l'association s'appuie sur « une communication forte et un bon accompagnement des bénévoles » pour les aider à concrétiser leur envie d'engagement.

### 3.1.5. FOCUS SUR LE VOLONTARIAT

Le volontariat a tendance à se stabiliser sur la période. Il concerne entre 1 000 et 1 200 ETP volontaires par an (hors 2020 qui a enregistré une forte baisse en raison du covid).

Les structures mobilisant le plus de volontaires sont les ASI de développement (65 % des volontaires en 2020). Il est également à noter l'importance du volontariat pour les ASI de plaidoyer où ils représentent 16 % des richesses humaines. Bien évidemment, les ASI de volontariat y ont beaucoup recours (48 %). Ces éléments sont toutefois à pondérer en raison du très faible nombre d'ASI de volontariat ayant pu répondre à l'enquête.

60 structures déclarent avoir recours à des volontaires pour renforcer leurs équipes. Les volontaires interviennent majoritairement dans la mission sociale (58 % des ASI) ou sur des missions mixtes, seulement 10 % occupent des fonctions support.

Comme pour les bénévoles, 59 % d'entre elles ne rencontrent pas de difficultés dans le recrutement des volontaires.

38 ASI déclarent avoir une politique active de recrutement des volontaires (un chiffre comparable au recrutement des bénévoles). En revanche, elles sont peu nombreuses à exprimer la volonté de mettre en œuvre une politique de recrutement dédiée dans les prochaines années (quatre ASI contre 24 sur le bénévolat). Il semble que les ASI pour qui le recours au volontariat est pertinent l'ont déjà mise en œuvre. Le volontariat ne constitue pas un levier pour les autres.

42 structures déclarent mettre en œuvre des actions spécifiques de recrutement de services civiques. Le recrutement des services civiques semble, pour une partie des ASI, relever de processus de recrutement classiques confiés aux équipes « ressources humaines ». Parmi les autres moyens mobilisés sur le recrutement de services civiques, certaines ASI font appel à des organismes agréés.

Les ASI sont aussi nombreuses à avoir recours aux volontaires de solidarité internationale (VSI) qu'aux services civiques en France (respectivement 48 et 46 ASI). Les autres dispositifs de services civiques restent minoritaires [services civiques étrangers (15) ou services civiques de réciprocité (6)].

Les ASI ont souligné le fait qu'elles disposaient de richesses humaines dédiées à l'encadrement et à la formation des personnes volontaires (quel que soit leur contrat).

Une large majorité des ASI envisagent une stabilité de leurs ressources volontaires (60 %) et 34 % d'entre elles souhaitent les accroître.



### Parole d'ASI : « La place du volontariat »

Les volontaires ont une place centrale dans notre organisation, chaque année ce sont 60 volontaires en service international qui partent avec l'association. Ce sont les relais de nos actions sur le terrain, ils coordonnent l'accompagnement des communautés et l'action des bénévoles locaux.

Beaucoup restent proches de l'association par la suite. Ils s'investissent dans la gouvernance. Ainsi, parmi les 20 membres de notre conseil d'administration, trois quarts sont d'anciens volontaires. Cela construit une forte dynamique associative avec un « CA vivant composé de personnes qui connaissent le terrain ».

Les volontaires sont également un élément fort dans notre stratégie de collecte, nous fonctionnons beaucoup avec un système de parrainage. Les volontaires et anciens volontaires mobilisent leurs réseaux, familial et amical dans un premier temps, puis professionnel.



### 3.1.6. DES DIFFÉRENCES DE COMPOSITION DES RICHESSES HUMAINES SELON LES MISSIONS PRINCIPALES

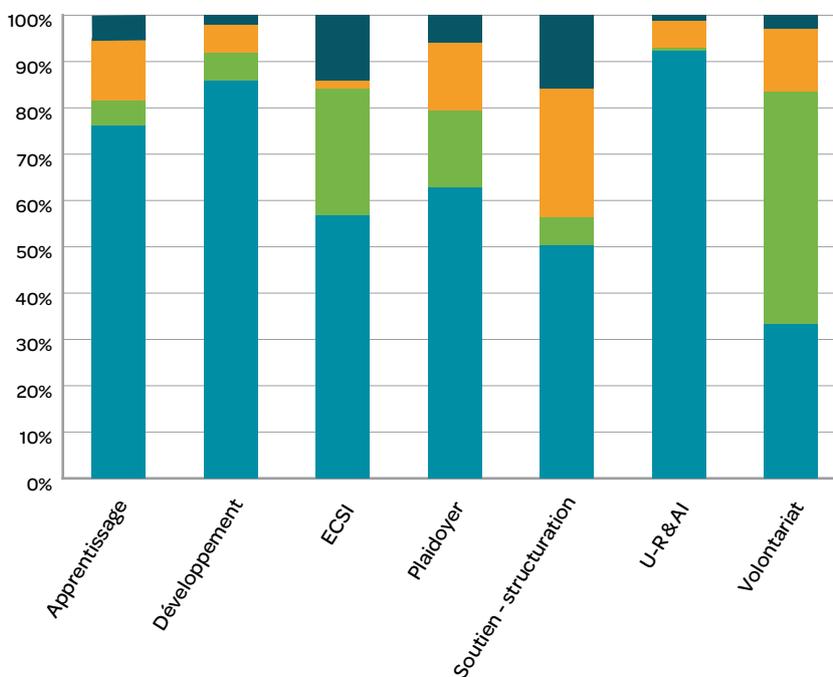
MISSION	SALARIÉ·E·S	VOLONTAIRES	BÉNÉVOLES	STAGIAIRES ET AUTRES	TOTAL ETP	%
Apprentissage - renforcement des capacités	661	55	104	43	863	2%
Développement	8682	577	613	149	10020	21%
Éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ESCI)	17	8	0	4	29	0%
Plaidoyer	337	84	76	29	525	1%
Soutien - structuration milieu associatif	133	12	70	40	255	1%
Urgence et réhabilitation - aide humanitaire	33130	124	2127	286	35667	75%
Volontariat (organisme d'envoi de volontaires)	20	28	7	2	58	0%
Total ressources humaines ONG	42980	888	2998	552	47417	100%

**TAB. 18**  
Répartition des effectifs 2020 par nature de contrat et par mission principale de l'ASI (en ETP)

Les ASI d'action humanitaire et les ASI de développement emploient la plus grande part des richesses humaines (respectivement 75 % et 21 % de l'ensemble des effectifs). Cette décomposition est en cohérence avec leur poids dans le secteur pris sous l'angle du total des ressources. Ce sont également elles qui ont la plus forte proportion de personnel salarié local ; avec respectivement 88 % et 72 % de l'ensemble de leurs effectifs.

On notera également que les ASI de développement emploient 65 % des volontaires, alors qu'elles ne représentent que 21 % de l'ensemble des richesses humaines.

**FIG. 49**  
Poids des effectifs 2020 en ETP, par mission principale des ASI (en %)



Des nuances fortes existent cependant selon les missions principales :

- quelles que soient les activités, on constate une prédominance du salariat dans les effectifs des ASI ; à l'exception des ASI de volontariat dont 48 % des RH sont composés de volontaires ;
- les ASI de développement et d'urgence et réhabilitation - AH ont les parts de personnel salarié les plus importantes (supérieur à 85 % de leurs effectifs) ;
- les ASI d'apprentissage ont une part d'effectif salarié importante, tout en disposant d'un équilibre entre leurs ressources bénévoles, volontaires et stagiaires ;
- les ASI de soutien - structuration sont celles qui, en proportion, s'appuient le plus sur le bénévolat ;
- les ASI d'ECSI ont la plus petite part de bénévoles dans leurs ressources humaines, laissant une place plus importante aux volontaires et aux stagiaires ;
- les ASI de plaidoyer ont des profils de richesses humaines plus diversifiés, mixant salariées et salariés, bénévoles, stagiaires et volontaires.



### Parole d'ASI : « Besoin d'investir dans les richesses humaines »

Notre ONG a une population qui est toujours assez jeune. Nous rencontrons de très grandes difficultés sur le recrutement des richesses humaines. Les personnes ne postulent plus, avec un turnover beaucoup plus important qu'avant en particulier sur les postes « junior », et des compétences qui n'ont pas augmenté. Cela entraîne des difficultés de capitalisation sur les savoir-faire, de transmission des connaissances et d'érosion des richesses humaines.

Mais nous ne devons pas nous en accommoder, il y a un enjeu à trouver des leviers d'actions et investir dans les RH : réviser à la hausse les salaires, consacrer plus de moyens aux plans de formation mais également transformer un peu les métiers pour permettre aux jeunes d'aller sur le terrain. Le contact avec le terrain apparaît comme une source de motivation forte pour les salariés.

Nous voyons également un intérêt à partager une réflexion avec d'autres grandes structures humanitaires, sur le « comment ».



## 3.2. STRATÉGIES PARTENARIALES ET D'ALLIANCES DES ASI

Les entretiens et *focus groups* ont fait ressortir la diversité des stratégies de partenariat et d'alliance des ASI françaises de solidarité internationale. Elles concernent aussi bien les relations avec les organisations locales (voir encadré sur la localisation de l'aide), les partenaires financiers et les pouvoirs publics (voir section sur les ressources publiques), que la réalisation des projets sur la modalité du consortium (voir encadré sur les financements internationaux et consortium).

### 3.2.1. RELATIONS AVEC LES ASI LOCALES

Les ASI qui ont participé aux entretiens et *focus groups* ont mis en évidence des partenariats historiques et engagés dans la durée avec les ASI et partenaires locaux. Cela se traduit par exemple par de l'accompagnement à la production de cadres propices à leurs actions dans les pays d'intervention, par une lecture partagée des enjeux locaux et leur mise en contexte, ou par des coconstructions de projets que les parties prenantes définissent en grande partie, « même dans la conception budgétaire » témoignait un dirigeant d'une grande ASI.

Ce dialogue, construit dans la durée, a amené certaines ASI françaises à donner une place à leurs partenaires locaux dans leurs instances dirigeantes (conseil d'administration le plus souvent). Sans toujours être intégrées aux instances de gouvernance, les relations avec les ASI locales ont très souvent généré des « partenariats de longue durée et de très longue durée », passant initialement par un accompagnement, puis par des démarches de coconstruction avant d'atteindre un niveau de relation de confiance. Ceci amène par exemple cette ASI française à ne plus discuter avec les États, n'étant qu'un partenaire de l'acteur local, devenu référence.

Pour certaines ASI, la sélection initiale et l'accompagnement progressif des partenaires locaux est un gage de succès. La conduite d'une *due diligence* en amont d'un partenariat apparaît comme une pratique essentielle pour plusieurs ASI françaises. En assurant ensuite un transfert de compétences (par l'accompagnement et la formation), il devient alors possible d'assurer un renforcement du transfert aux acteurs locaux, tout en anticipant les risques que cela peut représenter. La conduite de bilans annuels avec les partenaires locaux est ainsi ressortie parmi les bonnes pratiques.

D'autres ASI ont été plus réservées sur la qualité des partenariats, mettant en évidence qu'il s'agissait encore parfois d'une logique de « sous-traitance » avec des ASI françaises qui gardaient le pouvoir et assumaient l'ensemble des risques.

### 3.2.2. PARTENAIRES FINANCIERS ET POUVOIRS PUBLICS

Lorsque les ASI ont été interrogées sur les partenariats financiers, plusieurs ASI ont identifié des tensions entre la localisation de l'aide et la gestion du risque (et des contraintes administratives). Ainsi une dirigeante d'une grande ASI témoignait : « Il serait suicidaire de demander à une ONG du Sud de gérer un financement Echo ou équivalent », mettant en évidence la difficulté pour ces structures d'assumer les enjeux de redevabilité, de conformité ou d'audit.

Pour elle, l'augmentation des moyens dédiés au renforcement des sociétés civiles est indispensable avant d'envisager un transfert des responsabilités et du risque inhérent au transfert des fonds.

Comme elle, plusieurs dirigeants ont émis des doutes importants sur ce qui pourrait être faisable en termes de gestion en direct de programmes financiers sans l'expertise et le soutien des ASI du Nord.



**Parole d'ASI : « La hausse des exigences de finance »**

---

L'ensemble des ASI interrogées constate une hausse des exigences sur les financements, en particulier institutionnels. La coordinatrice d'une ASI de taille moyenne décrit ainsi « l'accroissement constant des contraintes imposées par les bailleurs (...) que ce soit sur l'opérationnel, ou que ce soit, surtout, sur ce qui est administratif et financier : audits, règles sur les consortium/partenariats, enjeux de lutte contre le terrorisme et blanchiment d'argent, etc. ».

Cela a des impacts concrets sur les ASI et leur fonctionnement. D'une part, les ASI constatent que le phénomène « engendre une réelle lourdeur administrative », réduisant paradoxalement l'efficacité qui est attendue d'elles ; d'autre part, il est également vu par nombre d'acteurs comme un transfert des risques et des responsabilités : « Les contraintes des bailleurs sont de plus en plus importantes, avec cette question de reporter la responsabilité sur les ASI. C'est plus contraignant, c'est plus compliqué, du coup ça nous oblige à investir sur ces questions », évoque la responsable financière d'une grande ASI.

Bien que déjà ancienne, cette tendance semble s'être notablement renforcée sur la période. Et si les ASI acceptent d'appliquer ces règles, peu d'avancées (simplification de normes entre bailleurs, prise en compte de situations/contextes particuliers) sont constatées pour remédier au problème et éviter des situations qui virent parfois à l'absurde (surcomplexité, spécificités des règles méconnues pour les bailleurs ou auditeurs eux-mêmes...).



### 3.2.3. MODALITÉS DE CONSORTIUM

Quelle que soit leur taille, la question du consortium apparaît comme un sujet clé pour les ASI françaises. Pour les petites et moyennes ASI, la réponse en consortium représente un moyen d'accéder à des financements « inaccessibles si elles y étaient allées seules », comme le précise un dirigeant d'une très petite ASI. Si des premières expériences ont été réalisées en la matière, elles restent encore marginales à ce stade pour de nombreuses petites et moyennes ASI. Elles envisagent un renforcement dans le temps de ces pratiques.

Les ASI de taille moyenne ou grande, qui ont eu plus de projets gérés en consortium, voient des intérêts forts sur des consortiums « pluri-acteurs », tout en étant réservés sur les économies d'échelle attendues par les bailleurs compte tenu du risque augmentant pour les ASI et des efforts conséquents de coordination nécessaires à ce fonctionnement.

Enfin les très grandes ASI sont également avancées dans la conduite de consortiums, avec des projets qui peuvent être multipays, voire multicontinents. Les enjeux de redevabilité et de suivi administratif s'en voient accrus, augmentant significativement la gestion des projets même pour ces très grandes ASI.

Ces grandes et très grandes ASI ont mis en évidence des logiques d'alliance, par exemple avec la création du collectif « Alliance urgences » qui regroupe six ASI (Action Contre la Faim, Care France, Handicap International, Médecins du Monde, Plan International et Solidarités International) pour mener des campagnes d'appel aux dons communes pour des urgences humanitaires bien définies.

L'objectif de l'alliance est d'offrir un mécanisme de réponse unique et coordonné aux situations d'urgences humanitaires dans le but d'augmenter les montants collectés. Pour les ASI membres, ce type d'alliance permet de simplifier le paysage humanitaire français en jouant le rôle de coordinateur entre les ASI, les médias et les citoyens et citoyennes lors d'urgences humanitaires. Ce travail coopératif peut permettre de renforcer l'élan de solidarité nationale autour des crises humanitaires médiatisées ou traditionnellement « oubliées ».





© Kojo Kwarteng - Unsplash

# 4

## COVID - EFFET DE LA CRISE SANITAIRE



## 4 - COVID – EFFET DE LA CRISE SANITAIRE

Compte tenu du contexte sanitaire exceptionnel amorcé à la fin de la période observée, le présent chapitre sera dédié aux effets de la crise sanitaire. Il proposera un éclairage des tendances globales observées et des nuances identifiées, illustré dans une seconde partie par une synthèse de la situation des ASI et de leur ressenti.

### 4.1. APPROCHE GÉNÉRALE

Comme cela a été développé dans le premier chapitre de l'étude, la crise sanitaire est apparue dans un contexte de croissance rapide des ressources des ASI répondant à l'enquête (+ 43 % sur la période 2016-2020 représentant une croissance de plus de 700 M€ de ressources).

Si l'on observe plus précisément la période 2019-2020, on notera que l'année 2019 a été l'année présentant la plus forte croissance de la période (+ 16 % soit + 290 M€ collectés). Par ailleurs, si les ressources des ASI ont continué de croître en 2020, le rythme de cette hausse a nettement ralenti (+ 8 % soit + 160 M€). L'évolution des ressources des ASI sur la période ante crise n'étant pas linéaire, il n'est, à ce stade, pas possible d'attribuer cet effet à la crise sanitaire.

### 4.2. ÉVOLUTIONS DES SOURCES DE FINANCEMENT

Si les ressources des ASI ont continué de progresser en volume, il apparaît que l'accroissement des ressources a principalement été favorisé par la hausse des ressources « nationales », qu'elles soient publiques ou privées.

Les fondations et fonds de dotations français ont ainsi augmenté leurs contributions de 5,50 M€ entre 2019 et 2020, compensant le retrait de 3 M€ de leurs homologues étrangers. Si des baisses importantes auraient pu être attendues concernant les prestations marchandes et la générosité du public, ces tendances n'apparaissent pas dans les données 2020. Les prestations marchandes et la collecte auprès des donateurs restent relativement stables (+ 4 %) malgré le contexte sanitaire. On notera cependant que le maintien de ces niveaux de collecte s'explique en partie par les efforts portés par les ASI pour y parvenir, comme le précise cette grande ASI :



Nous avons connu un impact fort du covid sur les ressources propres (de notre ASI), bien plus fort que pour les ressources provenant des pouvoirs publics. Cela d'autant plus avec l'arrêt des manifestations publiques de collecte.



Du côté des fonds publics, la tendance à l'augmentation du poids des ressources d'origine internationale s'est inversée en 2020. Les ressources publiques internationales restent largement majoritaires (74 %) mais perdent trois points par rapport à 2019, au profit des ressources nationales (21 %) ; les ressources locales demeurent stables (5 %).

Les ASI ont pu compter, sur la période, sur une hausse conséquente des ressources en provenance du MEAE (+ 50 % soit + 17 M€), de l'AFD (+ 13 % soit + 14 M€) et sur les autres fonds publics d'origine nationale.

Pour les ressources internationales, les fonds des Nations unies ont notamment baissé de 15 % sur la période, ceux des autres institutions internationales de 2 %. L'évolution des fonds européens d'origine bilatérale (+ 18 %) et des fonds attribués en direct par l'Europe (+ 4 %) ont néanmoins compensé cette baisse.

S'il n'est pas possible de lier ces éléments à la crise du covid à ce jour, il serait intéressant de suivre l'évolution de ces tendances dans le temps, pour identifier le lien effectif à la crise sanitaire.

### 4.3. IMPACTS DIFFÉRENCIÉS PAR TAILLE ET NATURE D'ASI

Si le développement des ressources mobilisables par les ASI a pu profiter à la très grande majorité des ASI, les ASI de petite taille (budget inférieur à 1 M€) ont connu une baisse importante de leurs ressources sur la période (- 4 % en moyenne). Cette baisse est également observée en matière de ressources nationales (fonds des ministères de la Transition et de l'Éducation nationale notamment). Pour les petites ASI, la réduction des aides publiques et des ressources marchandes (- 31 % en moyenne) a principalement été compensée par un recours accru à la générosité du public.

D'un point de vue sectoriel, ce sont les ASI de volontariat et d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale qui ont connu une légère baisse de leurs ressources en 2020 (- 2 %).

Le dirigeant d'une petite association d'ECSI en témoigne :



Le covid a fortement impacté les prestations éducatives. En 2020, ce sont les subventions covid, qui ont compensé la perte des prestations.



On notera par ailleurs que la croissance des ressources des ASI d'apprentissage, de développement et de plaidoyer s'explique essentiellement par le développement des ressources publiques nationales et la générosité du public. Elles ont accusé sur la même période une baisse des aides publiques internationales ainsi que des fondations et fonds étrangers.

Sur 2020, les très grandes ASI d'urgence et réhabilitation - AH ont maintenu une croissance rapide (en volume) sur les différentes catégories de ressources même si en volume, l'augmentation des ressources issues de la générosité a été plus partagée (avec des ASI de développement notamment).

#### 4.4. EFFETS DU COVID : ENTRE MYTHE ET RÉALITÉ

L'étude des données individuelles des ASI met en évidence des situations très diverses. Ainsi 47 % des ASI de notre échantillon ont connu une baisse de leurs ressources en 2020 ; dont 12 % qui ont accusé une diminution supérieure à 20 %.



Tous les messages passés depuis le début de la crise covid en termes de difficulté d'accès, de manque de financement, de R & D, de manque de collaboration se concrétisent (...). On est dans une phase où il y a de l'intérêt de la part des financeurs, mais est-ce que cela va se traduire dans les faits ? On craint vraiment que les bailleurs reviennent sur des financements par silo.



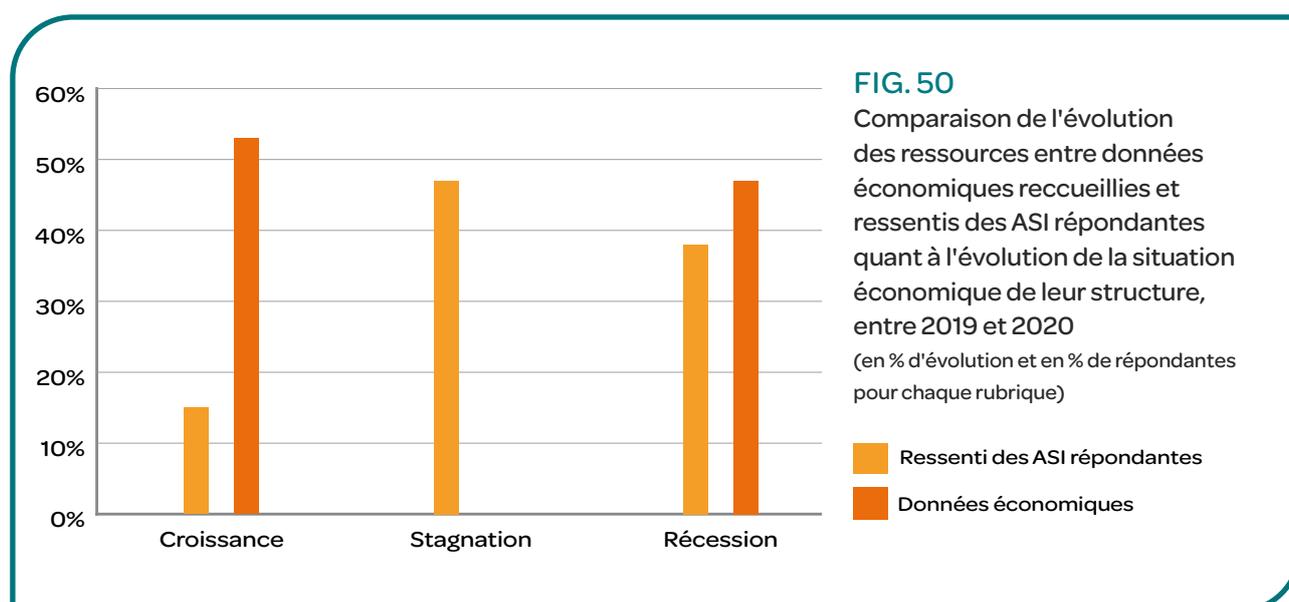
*A contrario*, si les dirigeants interrogés n'étaient que 14 % à considérer avoir connu une hausse de leurs ressources, ils sont en réalité 53 % lorsque l'on examine les données comptables transmises. 23 % d'entre eux ont connu une croissance supérieure à 20 %. Cette croissance a le plus souvent été tirée par un accroissement des besoins, notamment pour les ASI d'urgence et réhabilitation - AH.



Nous n'avons pas travaillé moins, nous avons travaillé différemment, en organisant des webinaires avec nos organisations, des réunions Zoom avec les décideurs, et en s'appuyant davantage sur nos organisations locales pour faire de la documentation.



Cette situation nouvelle a conduit le plus souvent à repenser les stratégies de collecte des financements pour permettre aux structures de s'adapter à l'évolution de la situation. Ainsi, 53 % des ASI ont déclaré observer des difficultés à accéder aux financements, bien qu'in fine, ces difficultés aient pu, dans certains cas, être dépassées avec des financements à la hausse par rapport à 2019.

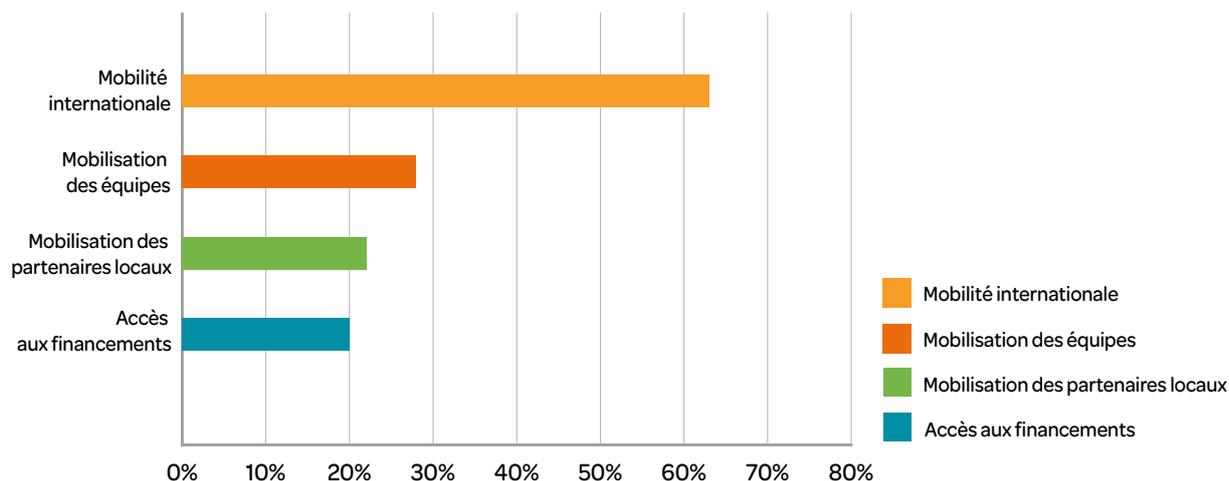


Si ces données mettent en évidence des tensions économiques pour près d'une ASI sur deux, il semblerait que les aides spécifiques liées à la situation sanitaire ont pu jouer leur rôle d'amortisseur lors de cette période (57 % des répondants ont déclaré les avoir mobilisées).

Au-delà des tensions économiques soulignées, les dirigeants ont mis en évidence d'autres effets de la crise sanitaire sur les actions et leurs organisations. Ainsi, plusieurs éléments ont compliqué la conduite des actions des ASI avant même l'accès aux financements : l'absence de mobilité internationale semble être, de loin, la principale.

FIG. 51

Difficultés ressenties par les dirigeantes et dirigeants d'ASI dans la conduite de leurs actions pendant la crise du covid (en % de personnes répondants par l'affirmative)



Les tensions sur les équipes ont été largement soulignées par les dirigeants des ASI : un effort d'organisation pour mettre en œuvre le télétravail (nécessitant des investissements matériels, de l'ingénierie de projets pour s'adapter et un renfort du management) ; un enjeu d'organisation pour s'ajuster au contexte qui a pu déstabiliser les équipes ; une perte de sens pour certains professionnels, en ne pouvant pas intervenir sur le terrain. Les tensions sur les richesses humaines n'ont pas touché que les équipes salariées : les bénévoles aussi ont été touchés par la crise et le maintien de leur mobilisation a pu être difficile pour de nombreuses ASI.

Ces difficultés se sont traduites dans les faits par :

- l'annulation de nombreuses actions ou activités (pas d'accès aux espaces publics, annulation de camps, impossibilité de se réunir) ;
- des difficultés à mobiliser les partenaires auprès desquels ils interviennent (écoles, hôpitaux...) ;
- une surcharge de travail pour les fonctions support pour gérer la situation et répondre aux urgences à l'international et en France.

Pour y faire face, les ASI ont dû s'adapter et développer différentes stratégies. Si la mise en place du télétravail et la mobilisation des outils de visioconférence ont permis de compenser les difficultés de déplacements, plusieurs ASI ont souligné les pertes de qualité d'échanges, voire la perte de la relation que ces mutations ont pu entraîner. Le numérique a été sollicité pour déployer une grande diversité d'actions : e-learning, plaidoyer en ligne, collecte de fonds en ligne se sont ainsi largement renforcés sur la période. Un dirigeant d'ASI tempère cependant cette compensation :




---

La tendance amorcée par le covid avec le télétravail rend complexe la mise en œuvre des activités, en particulier sur leur nature ; par exemple, sur les formations à distance, qui peuvent être une tendance. Il y a une question de rentabilité sur ce genre de formation, mais ce n'est pas encore envisagé dans le modèle économique actuel.




---

La crise a par ailleurs été l'occasion de renforcer le dialogue avec les bailleurs de fonds pour s'accorder sur les priorités d'actions. Ainsi 58 % des ASI ont déclaré avoir réaffecté une partie de leurs actions, principalement à l'international mais également en France.

Les directions des ASI ont par ailleurs mis en évidence le rôle de la crise dans l'accélération de deux démarches :

→ le transfert aux partenaires locaux : par une hausse des délégations, par la mobilisation de consultants locaux et par le transfert de fonds supplémentaires aux partenaires locaux ;

→ la refonte de leur stratégie de financement et la mise en place d'actions de diversification des ressources, le plus souvent par l'accentuation des efforts pour capter les fonds issus de la générosité du public.



---

Exemple intéressant en 2020, lié à la crise du covid : on a lancé une initiative de masques sanitaires en Afghanistan, avec une grande production, en s'appuyant sur les communautés locales. (Notre ASI) apportait les matières premières plus les salaires. La localisation, ce n'est pas seulement *via* les ONG, mais aussi en mobilisant les usagères / attributaires.



Enfin, différentes ASI ont dû mettre en place des stratégies plus défensives. Parmi les actions mises en œuvre, on retrouve la recherche d'économies : mise en place du chômage partiel et réduction des frais de siège ont le plus souvent été citées. Ces actions se sont accompagnées de la mobilisation des aides exceptionnelles mises en place par la puissance publique pour contrer les effets socio-économiques du covid.

Les données observées ne couvrant que la période 2016-2020, il ne nous est pas possible d'identifier les effets à moyen et long termes de la crise sanitaire sur les ASI de notre échantillon, ni les effets de la sortie des plans d'urgence.

Une observation de tendance sur un temps plus long permettrait également d'observer les impacts de cette crise dans la construction des projets, la conception de la coopération (place du distanciel) ainsi que sur la mobilisation des équipes.

---

## CONCLUSION

---

Cette nouvelle édition de l'étude Argent - ASI 2016-2020 met en lumière la forte croissance des associations françaises de solidarité internationale. En effet, les ASI françaises dans leur ensemble, ont vu leurs ressources financières (+ 43 %), leurs dépenses d'activité (+ 35 %), et leurs effectifs (+ 28 %) fortement augmenter sur la période. Confirmant une tendance identifiée dans les éditions précédentes de l'étude, ce dynamisme s'appuie sur une hausse des différents types de ressources financières auxquelles accèdent les ASI françaises, augmentant leur capacité d'action sur leurs missions sociales grâce à des richesses humaines majoritairement salariées.

À la vue des données de cette étude, les modèles socio-économiques des ASI françaises se caractérisent par deux éléments principaux. D'une part, ces modèles sont construits sur une grande hybridité des ressources obtenues par les ASI : ressources publiques (subventions ou marchés publics) internationales, nationales ou territoriales, ressources privées issues de la générosité du public (dons et legs), des fondations et entreprises (subventions ou mécénat), ou des activités propres de l'ASI (cotisations, activités de prestations de service, vente de produits...). D'autre part, les modèles socio-économiques des ASI françaises se révèlent hétérogènes, traduisant la grande diversité du secteur. Selon la taille et la mission de l'ASI, les modèles de ressources financières, des dépenses et de richesses humaines (effectifs salariés, volontaires et bénévoles) sont clairement différenciés, loin d'un modèle unique dans le secteur.

Néanmoins, derrière cette diversité entre les ASI françaises, certaines tendances globales du secteur peuvent être identifiées, en particulier le poids toujours croissant des très grandes ASI (> 50 M€ de budget) dans le secteur, s'avère un élément explicatif central des tendances sectorielles. D'après les données de cette édition, les très grandes structures (neuf ASI, soit 8 % des ASI répondantes) concentrent 74 % du total des ressources du secteur en France. Cette catégorie d'ASI connaît par ailleurs la plus forte croissance sur la période (+ 54 % entre 2016 et 2020), et influe sur les principales évolutions globales. Ainsi, l'augmentation notable des ressources publiques internationales obtenues principalement par les très grandes ASI aboutit à un phénomène inédit : les ressources publiques du secteur sont, pour la première fois dans le cadre de ces études, supérieures aux ressources privées (représentant respectivement 58 % et 42 % du total en 2020). Et les ressources publiques internationales (près d'un milliard d'euros en 2020) deviennent, de loin, la première source de financement des ASI françaises, devant la générosité du public (670 millions d'euros en 2020). Cette dernière, bien qu'en croissance, augmente nettement moins vite que les ressources publiques, confirmant un essoufflement des ressources privées déjà observé dans l'étude précédente.

Plusieurs facteurs sont identifiés par les ASI pour expliquer les dynamiques de croissance de leur association. Il s'agit en premier lieu de la volonté de répondre aux besoins importants sur des crises humanitaires (lac Tchad, Yémen, Syrie), notamment financées par des coopérations bilatérales étrangères. Par ailleurs, les modalités des subventions institutionnelles (montants pluriannuels élevés, projets d'envergure multipays ou régionaux, consortium entre ASI) favorisent également la croissance. Cependant, elle concerne surtout les grandes ou très grandes ASI d'action humanitaire et multimission (combinant des actions d'urgence, de développement et/ou de plaidoyer). Ces tendances impliquent par ailleurs des changements dans le fonctionnement des ASI, de leurs métiers, effectifs et compétences, avec une hausse marquée des exigences et contraintes administratives ou

financières liées aux contrats des subventions institutionnelles. Si les ASI françaises sont fortement reconnues, nationalement et internationalement, elles assument aussi davantage de risques (opérationnels, sécuritaires, financiers) et se voient dans l'obligation d'augmenter leurs capacités et moyens sur des activités de support (gestion financière, audit, conformité). Cela amène même plusieurs acteurs à s'interroger sur les évolutions gestionnaires ou bureaucratiques dans le secteur, difficilement conciliables avec les missions des ASI ou leur cœur de métier historique.

Les enjeux liés à la localisation de l'aide, et au transfert vers les acteurs locaux, questionnent également le rôle des ASI françaises à l'avenir. Par ailleurs, dans la perspective d'une étude future, le déploiement au sein des ASI d'outils de suivi des flux avec les organisations locales des pays d'intervention permettrait de mieux mesurer et ainsi rendre compte de ce phénomène au cœur des grandes évolutions du secteur.

Enfin, la crise sanitaire et sociale liée au covid semble avoir eu un impact sur les ASI françaises, même si les dernières données de l'étude ne portent que l'année de son apparition. La crise n'a visiblement pas arrêté la croissance du secteur en 2020, mais l'a tout de même ralentie. Elle a touché plus durement les très petites ASI, et près d'une ASI sur deux considère avoir rencontré des difficultés liées à la crise, bien que les données montrent un impact financier limité pour l'ensemble du secteur, notamment grâce aux recours à des aides spécifiques.

Les prochaines études permettront de déterminer les effets à plus long terme de la crise du covid et dans quelles mesures les tendances de fond observées depuis dix ans continuent à transformer le secteur. Ces évolutions posent la question du rôle des ASI françaises dans une perspective de renforcement des capacités des ASI locales ou celle de leur capacité à conjuguer projet associatif axé sur leur mission et modèle économique reposant essentiellement sur des financements publics.

# ANNEXE 1

## LISTE DES ONG PARTICIPANTES

Nom	Taille	Mission Principale
ACTED	>50M	Urgence et réhabilitation - aide humanitaire
Action contre la Faim (ACF)	>50M	Urgence et réhabilitation - aide humanitaire
Action Santé Mondiale (ASM)	<1 M	Plaidoyer
ActionAid France (AAF)	<1 M	Plaidoyer
Agir Ensemble	<1 M	Développement
Agir Ensemble pour les Droits Humains (AEDH)	<1 M	Plaidoyer
Agriculteurs Français et Développement International (AFDI)	3-10M	Développement
Agrisud International	3-10M	Développement
Aide et Action France	3-10M	Développement
AIDES	3-10M	Soutien / structuration milieu associatif
AFRANE (Amitié franco-afghane)	<1 M	Apprentissage - renforcement des capacités
Amitié Solidarité Maroc (ASMA)	<1 M	Développement
Amnesty International France (AIF)	10-50M	Plaidoyer
AMREF Health Africa	1-3 M	Développement
Asmae - Association Sœur Emmanuelle	1-3 M	Apprentissage - renforcement des capacités
Association Sherpa	<1 M	Plaidoyer
ATIA	1-3 M	Développement
ATTAC	1-3 M	Plaidoyer
AuditionSolidarité.Org	<1 M	Développement
Avenir En Héritage	<1 M	Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale (ECSI)
Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières (AVSF)	10-50M	Développement

BATIK International	<1 M	Développement
Bibliothèques sans Frontières	3-10M	Urgence et réhabilitation - aide humanitaire
blueEnergy France	<1 M	Développement
C4D - Communication pour le développement (Com4Dev)	<1 M	Soutien / structuration milieu associatif
CARE France	10-50M	Urgence et réhabilitation - aide humanitaire
CARTONG	1-3 M	Soutien / structuration milieu associatif
CCFD-Terre Solidaire	10-50M	Développement
Centre d'Actions et de Réalisations Internationales (CARI)	<1 M	Développement
Centre International d'Études pour le Développement Local (CIEDEL)	1-3 M	Apprentissage - renforcement des capacités
CITIM	<1 M	Apprentissage - renforcement des capacités
CLONG-Volontariat	<1 M	Soutien / structuration milieu associatif
Cnajep	<1 M	Soutien / structuration milieu associatif
Comité Français Pour la Solidarité Internationale (CFSI)	1-3 M	Soutien / structuration milieu associatif
Comité national de Solidarité Laïque	3-10M	Soutien / structuration milieu associatif
Commerce Equitable France (CEF)	1-3 M	Soutien / structuration milieu associatif
Coordination des associations Guinéennes de France (CAGF)	<1 M	Soutien / structuration milieu associatif
Coordination SUD	1-3 M	Soutien / structuration milieu associatif
Centre de Recherche et d'Information pour le Développement (CRID)	1-3 M	Soutien / structuration milieu associatif
Croix-Rouge française	>50M	Urgence et réhabilitation - aide humanitaire
DEFAP - Service protestant de mission	1-3 M	Volontariat (organisme d'envoi de volontaires)
Délégation Catholique pour la Coopération (DCC)	1-3 M	Volontariat (organisme d'envoi de volontaires)
Douleurs Sans Frontières	<1 M	Développement

## ANNEXE 1 : LISTE DES ONG PARTICIPANTES

Electriciens sans frontières	3-10M	Développement
Elevages sans frontières	1-3 M	Développement
Enfants du Mékong	10-50M	Développement
Engagé-e-s & Déterminé-e-s (E&D)	<1 M	Soutien / structuration milieu associatif
Ensemble contre la peine de mort (ECPM)	<1 M	Plaidoyer
Equipop	1-3 M	Plaidoyer
ESSENTIEL	1-3 M	Apprentissage - renforcement des capacités
ESSOR	3-10M	Apprentissage - renforcement des capacités
Experts-Solidaires	1-3 M	Développement
F3E	1-3 M	Apprentissage - renforcement des capacités
Fédération Artisans du Monde (FADM)	<1 M	Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale (ECSI)
Fédération internationale des ACAT (FIACAT)	<1 M	Soutien / structuration milieu associatif
Fédération Léo Lagrange	<1 M	Apprentissage - renforcement des capacités
Fédération Sportive et Gymnique du Travail (FSGT)	<1 M	Développement
Fert	3-10M	Développement
Fédération internationale pour les droits humains (FIDH)	3-10M	Apprentissage - renforcement des capacités
Fondation Abbé Pierre (FAP)	1-3 M	Développement
Fondation Danielle Mitterrand (France Libertés)	<1 M	Soutien / structuration milieu associatif
Fondation Energies pour le Monde (Fondem)	<1 M	Développement
FORIM	<1 M	Soutien / structuration milieu associatif
Frères des Hommes (FdH)	1-3 M	Développement
Futur Au Présent - International (FAP)	1-3 M	Développement
Geres	3-10M	Développement
Grandir Dignement (GD)	<1 M	Développement
GRET	10-50M	Développement

Groupe Franco-Africain d'Oncologie Pédiatrique (GFAOP)	<1 M	Apprentissage - renforcement des capacités
Groupe initiatives (Gi)	<1 M	Plaidoyer
Groupe URD	1-3 M	Soutien / structuration milieu associatif
Groupement des Educateurs sans Frontières (GREF)	<1 M	Apprentissage - renforcement des capacités
Habitat-Cité	<1 M	Développement
Handicap International	>50M	Développement
Humacoop-Amel France	<1 M	Apprentissage - renforcement des capacités
Hydraulique Sans Frontières (HSF)	<1 M	Développement
ICD-Afrique	<1 M	Développement
IFAID Aquitaine	<1 M	Apprentissage - renforcement des capacités
Initiative Développement (ID)	3-10M	Développement
Institut Européen de Coopération et Développement (IECD)	10-50M	Développement
Inter Aide (IA)	3-10M	Développement
Internews International		Apprentissage - renforcement des capacités
KuriOz	<1 M	Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale (ECSI)
L'Appel	<1 M	Développement
La Chaîne de l'Espoir	10-50M	Apprentissage - renforcement des capacités
La Guilde européenne du raid	3-10M	Développement
La Voûte Nubienne (AVN)	1-3 M	Développement
Lianes coopération	<1 M	Apprentissage - renforcement des capacités
LIFE	3-10M	Développement
Médecins du Monde France (MDM FR)	>50M	Urgence et réhabilitation - aide humanitaire
Médecins Sans Frontières (MSF)	>50M	Urgence et réhabilitation - aide humanitaire

## ANNEXE 1 : LISTE DES ONG PARTICIPANTES

Migrations & Développement (M&D)	1-3 M	Développement
Mouvement International ATD Quart Monde	3-10M	Plaidoyer
Oxfam France	10-50M	Plaidoyer
Partage	10-50M	Développement
Plan International France	10-50M	Développement
Première Urgence Internationale (PUI)	>50M	Urgence et réhabilitation - aide Humanitaire
Réseau Foi et Justice Antenne France (AEFJN)	<1 M	Plaidoyer
Samusocial International	1-3 M	Développement
Sante Mali Rhône-Alpes (SMARA)	<1 M	Développement
Scouts et Guides de France (SGDF)		Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale (ECSI)
Secours Catholique - Caritas France (SCCF)	10-50M	Développement
Secours Islamique France (SIF)	10-50M	Urgence et réhabilitation - aide Humanitaire
Secours Populaire Français (SPF)	3-10M	Développement
Service d'Entraide et de Liaison (SEL)	3-10M	Développement
Service Fraternel d'Entraide (SFE)	<1 M	Développement
Systèmes Economiquement Viables pour l'Eau aux Suds (SEVES)	1-3 M	Développement
Sidaction	3-10M	Développement
Solidarités International (SI)	>50M	Urgence et réhabilitation - aide humanitaire
SOS Villages d'enfants	10-50M	Développement
Terre & Humanisme (T&H)	<1 M	Développement
The Alliance for International Medical Action (ALIMA)	>50M	Urgence et réhabilitation - aide humanitaire
Toutes à l'école	3-10M	Apprentissage - renforcement des capacités
Univers-Sel (UNS)	<1 M	Développement
Vision du Monde	10-50M	Développement
WWF France	1-3 M	Plaidoyer





**COORDINATION SUD**

**RASSEMBLER & AGIR**  
**POUR LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE**

---

**Rassembler & agir**  
**pour la solidarité internationale**

COORDINATION SUD  
14 passage Dubail · 75010 Paris  
Tél. : 01 44 72 93 72  
[www.coordinationsud.org](http://www.coordinationsud.org)

---