

# SYNTÈSE DE L'ANALYSE DES MODÈLES SOCIO-ECONOMIQUES DES ASSOCIATIONS DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE DE LA RÉGION AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Etude réalisée en 2025 par Jordan Cagnin pour Resacoop

Resacoop, octobre 2025



## Table des matières

<b>I. Contexte et objectif de l'étude AMSASI .....</b>	<b>7</b>
1. Contexte et objectifs.....	7
2. Méthodologie.....	7
3. Typologie des ASI répondantes .....	9
<b>II. Trois grandes familles d'associations .....</b>	<b>11</b>
1. Les Locales.....	11
2. Les Intermédiaires .....	12
3. Les « ONG ».....	13
<b>III. Focus sur les financements .....</b>	<b>15</b>
1. Les financements publics : première source de financement.....	15
2. Des dispositifs hétérogènes selon les collectivités de la Région .....	15
3. Les fonds privés.....	15
4. Une générosité du public en baisse ? .....	16
5. Des revenus d'activités en hausse .....	16
<b>IV. Enjeux transversaux.....</b>	<b>17</b>
1. Une volonté de coopération et de mutualisation.....	17
2. De fortes attentes envers le secteur privé.....	17
3. Réciprocité et « power shifting » .....	18
4. Les besoins en compétences.....	18
5. Le bénévolat : des enjeux « classiques » .....	19
6. Enjeux complémentaires .....	19
<b>V. Conclusion .....</b>	<b>21</b>
<b>VI. Principales données par catégorie d'ASI .....</b>	<b>21</b>

## Liste des participants

### Liste des acronymes

AAP	Appel à projets
AFD	Agence Française de Développement
AG	Assemblée Générale
APD	Aide Publique au Développement
ASI	Association de Solidarité Internationale
AuRA	Auvergne-Rhône-Alpes
CA	Conseil d'Administration
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CICID	Comité Interministériel de la Coopération Internationale et du Développement
CIFRE	Conventions Industrielles de Formation par la REcherche
CIRRMA	Conférence Inter Régionale des Réseaux Multi-Acteurs
COSIM	Collectif des Organisations de Solidarité Internationale Issues des Migrations
CPCA	Conférence Permanente des Coordinations Associatives
ECSI	Éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale
EPCI	Etablissements Publics de Coopération Intercommunale
ESS	Economie Sociale et Solidaire
IARAN	Inter-Agency Research and Analysis Network
ICOM	Institut de la Communication
MEAE	Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères
MSE	Modèle Socio-Economique
ODD	Objectif de Développement Durable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSI	Organisation de Solidarité Internationale
OSIM	Organisations de Solidarité Internationale Issues des Migrations
RNB	Revenu National Brut
RRMA	Réseau Régional Multi-Acteurs
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SCIC	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
SCV	Service Civique Volontaire
SI	Solidarité Internationale
UE	Union Européenne
USAID	Agence des Etats-Unis pour le développement international
VSI	Volontariat de la Solidarité Internationale

Nous tenons à remercier toutes les personnes et organisations qui ont contribué à cette étude :

- ▶ Action Internationale Jumelage Coopération
- ▶ Actionnaire Trialp
- ▶ Actions Multi-Interventions Développement Amicaux (AMIDA)
- ▶ ADOS (Ardèche Drôme Ourossogui Sénégal)
- ▶ Africa Jyambere
- ▶ Agir ABCD (Rhône)
- ▶ Agir Ensemble Pour Les Droits Humains
- ▶ Agronomes Et Vétérinaires Sans Frontières
- ▶ Alliance Actions Afrique
- ▶ AMD (Aide Médical et Développement)
- ▶ Apoyo Urbano
- ▶ ARCADE une terre pour vivre
- ▶ Ardèche Afrique Solidaire
- ▶ Asomocam - Assolideva
- ▶ Association Citoyenne pour la promotion des Dynamiques Locales (ACDYL)
- ▶ Association comorienne d'Ardèche
- ▶ Association Philéon - vision pour le Sahel
- ▶ ADLCP
- ▶ Association s'Epanouir au Pays Natal
- ▶ Association Solidarité Afrique
- ▶ Burkin' Amitié
- ▶ CCFD-Terre Solidaire
- ▶ Chambéry Solidarité Internationale
- ▶ Citoyenneté & Co-développement
- ▶ Comité de jumelage Grigny-Koupela
- ▶ Ville d'Annecy
- ▶ Coup de soleil Auvergne-Rhône-Alpes
- ▶ Chambéry Solidarité international - CSI
- ▶ Cité de la Solidarité Internationale - CSI
- ▶ Dahu vagabond
- ▶ Département de Haute-Savoie
- ▶ Département de l'Allier
- ▶ Département de l'Ardèche
- ▶ Dix communes solidaires
- ▶ Eau Vive - Madagascar
- ▶ Electriciens Sans Frontières (Rhône)
- ▶ Enfrance du monde
- ▶ Entrepreneurs du Monde
- ▶ Fianaralab
- ▶ Fondation Artelia
- ▶ Gazibouo
- ▶ Grenoble Alpes Métropole
- ▶ Groupe URD
- ▶ Groupement Education Sans Frontières - GREF
- ▶ Guigol Fouladou
- ▶ Handicap International - Humanity & Inclusion
- ▶ Harmonie Auvergne Maghreb
- ▶ Humacoop/Amel France
- ▶ Humatem
- ▶ Hydraulique sans frontières
- ▶ Jeunes Élus pour le Développement
- ▶ Kalongo Solidarité
- ▶ L'Entreprise des possibles
- ▶ Les Amis d'un coin de l'Inde et du monde
- ▶ Mercy Ships
- ▶ Métropole du Grand Lyon
- ▶ Ouest Allier Burkina Faso
- ▶ Pays de Savoie Solidaires (PSS)
- ▶ Perle du monde
- ▶ Peuples et montagnes du Mékong
- ▶ Pi-Soleil
- ▶ Prison Insider
- ▶ Région Auvergne-Rhône-Alpes
- ▶ Rézonance média
- ▶ Rivages
- ▶ Savoir-faire en partage
- ▶ Solidarité Kpon-Ma Guinée
- ▶ Solucham
- ▶ Sourire et Vivre Actions Humanitaires Afrique
- ▶ Sternia Africa France
- ▶ Terang'Animation
- ▶ Terre et Humanisme
- ▶ Tetratkys
- ▶ Triangle Génération Humanitaire
- ▶ Visa Verveine pour Passakongo

# I. Contexte et objectif de l'étude AMSASI

## 1. Contexte et objectifs

Le secteur de la solidarité internationale est aujourd'hui en pleine mutation : complexification des équilibres géopolitiques mondiaux, désoccidentalisation et repositionnement des acteurs de l'aide, évolutions des sources de financements, apparition de nouveaux théâtres d'opérations, etc. Dans le même temps, il fait face à une réduction inédite et drastique de l'Aide Publique au Développement, en France et à l'international. Les associations doivent s'adapter en permanence et faire des choix stratégiques pour gagner en efficience et optimiser l'impact de leurs actions.

Cette étude s'inscrit dans un ensemble d'études menées par les réseaux régionaux multi-acteurs depuis 2021. Elle vise à analyser les Modèles Socio-Economiques (MSE) des Associations de Solidarité Internationales (ASI) implantées en Auvergne-Rhône-Alpes. Les objectifs sont multiples : (i) comprendre les dynamiques organisationnelles des ASI, (ii) identifier et partager les enjeux actuels du secteur en région AuRa, (iii) identifier les sources de financement et leur évolution, (iv) permettre à Rescoop et ses partenaires d'ajuster leurs stratégies d'accompagnement.

## 2. Méthodologie

### 1. L'enquête

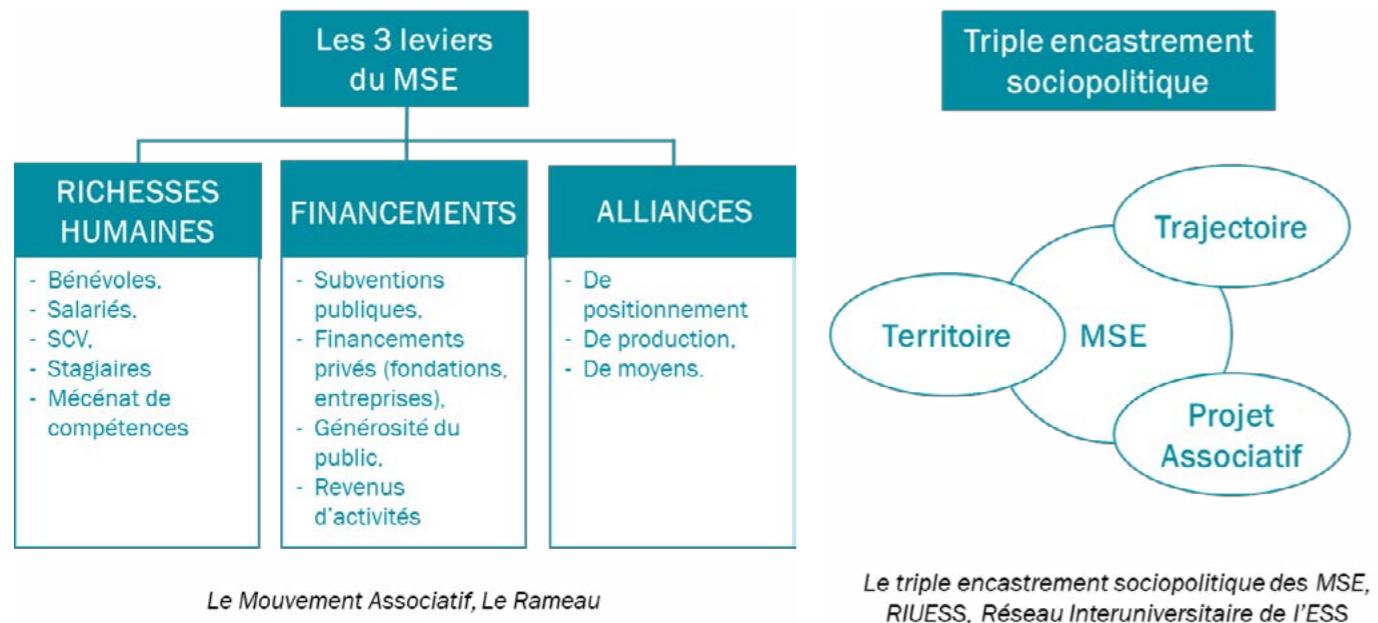
66 personnes rencontrées & 77 organisations contributrices		
45 réponses retenues au questionnaire	26 entretiens réalisés, 9 bailleurs et 17 ASI	4 focus group animés avec 41 personnes issues de 30 ASI

Cette étude s'est voulue avant tout qualitative. La collecte de données s'est effectuée via la diffusion d'un questionnaire et l'organisation d'entretiens et de focus groupe auprès des parties prenantes. Un travail de recherche documentaire a permis de construire les outils d'enquête et de compléter ces données.

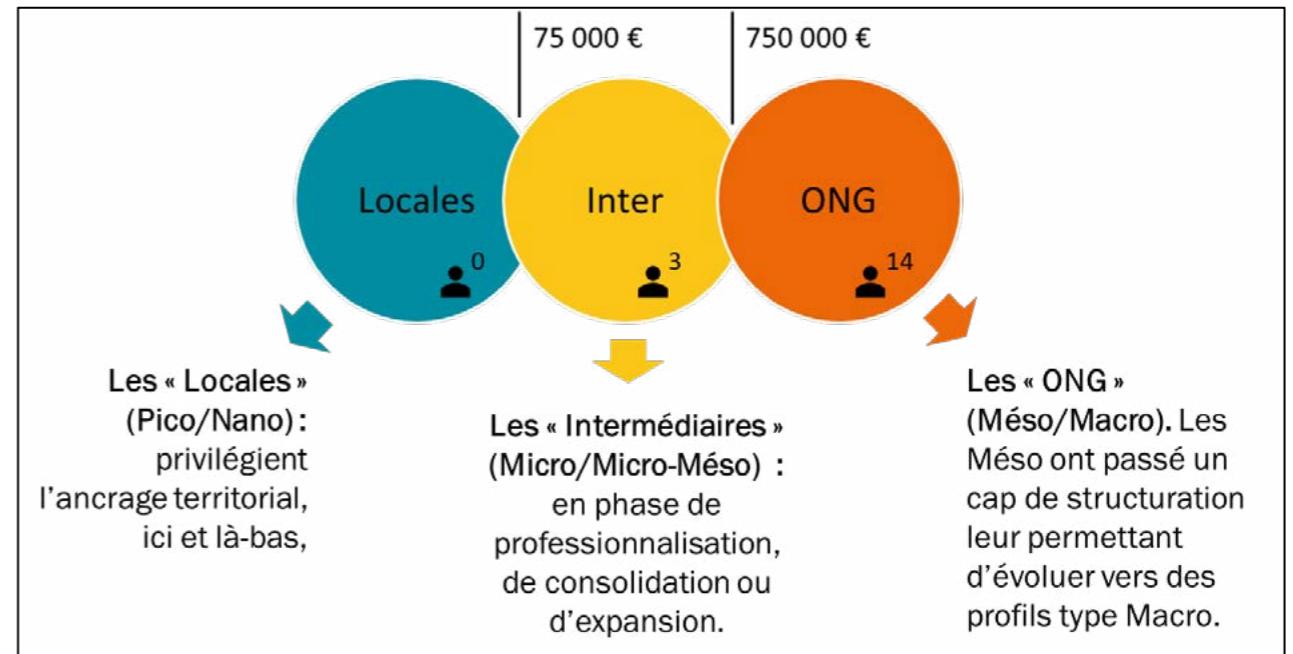
#### Trame du questionnaire :

- Profil de l'association
- Richesses humaines
- Modèle économique
- Partenariats et liens aux territoires
- Enjeux et perspectives

## 2. Une double approche des Modèle Socio-Economique (MSE)



Après une première analyse faite sur la base de ces sept catégories, trois grandes catégories ont été retenues pour faciliter la restitution.



### ► Les trois leviers du Modèle Socio-Economique

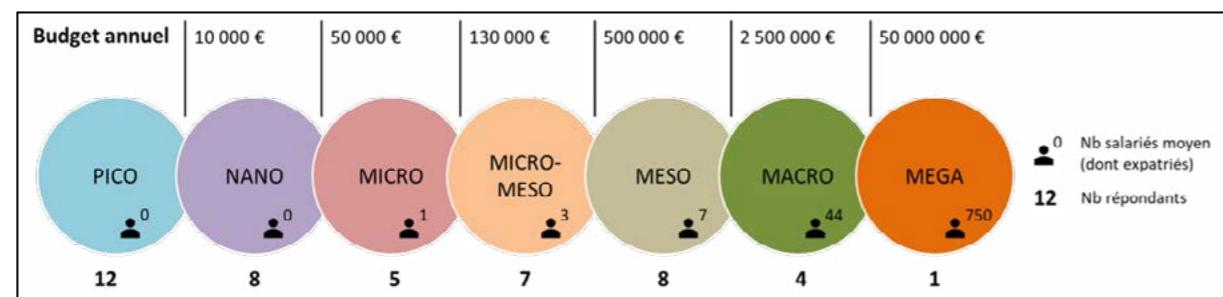
La présente étude se réfère à la typologie des MSE proposée par la CPCA (devenue Le Mouvement Associatif), qui intègre 3 axes principaux : les richesses humaines, les leviers économiques, les alliances et partenariats. Cette approche considère le MSE comme un outil au service du projet de l'association et non l'inverse.

### ► Le triple encastrement sociopolitique du MSE associatif

Cette seconde approche, complète et élargit la première. Les associations sont en interdépendance forte avec leur milieu, résultant de trajectoires sociohistoriques, de projets associatifs de transformation et d'ancrage territorial. L'analyse des MSE des associations est subordonnée à ce triple encastrement.

## 3. Une analyse par typologie d'ASI

La classification des ASI croise les 3 critères suivants : budget annuel, nombre de salariés et stratégie de financement.



\*Le seuil des 750'000€ entre les Intermédiaires et ONG est à modérer et aurait pu être différent. Aucune ASI ne présente de budget entre 500'000 et 900'000€

\*L'ONG Méga (Handicap International – Humanity & Inclusion) n'est pas intégrée dans les calculs relatifs à la catégorie ONG mais elle alimente les analyses qualitatives.

## 3. Typologie des ASI répondantes

Sur les 45 réponses approuvées, il y a 37 associations locales indépendantes, 4 OSIM (Organisation de Solidarité Issue des Migrations), 2 Antennes d'organisations nationales et 2 Comités de jumelage.

- 69% sont **reconnues d'intérêt général**,
- 33% sont opératrices d'une **coopération internationale** portée par une collectivité.

Les ASI ont été créées entre 1968 et 2024 et interviennent toutes à l'international. Les ASI faisant uniquement de l'ECSI sont exclues de l'enquête.

Les ASI mènent toutes des actions de développement. Le **développement local**, l'**éducation** puis l'**agriculture** sont les premières thématiques d'intervention.

Les deux tiers des ASI ont adapté leurs modes d'intervention ces trois dernières années pour des raisons sécuritaires ou financières. Elles ont notamment cherché à développer de nouveaux partenariats et à diversifier leurs sources de financements. A noter que cette étude ne permet pas d'évaluer les disparitions d'ASI liées au cycle naturel du secteur, ni d'analyser l'impact du contexte actuel sur celles-ci. Les ASI ayant répondu sont majoritairement ancrées sur la Métropole de Lyon, en Savoie et en Isère. Peu de réponses proviennent de la région Auvergne. Les ASI Intermédiaires et ONG sont davantage

présentes en milieu urbain. L'organisation de deux focus group en Ardèche et en Savoie a permis de mobiliser davantage d'ASI sur ces deux territoires.

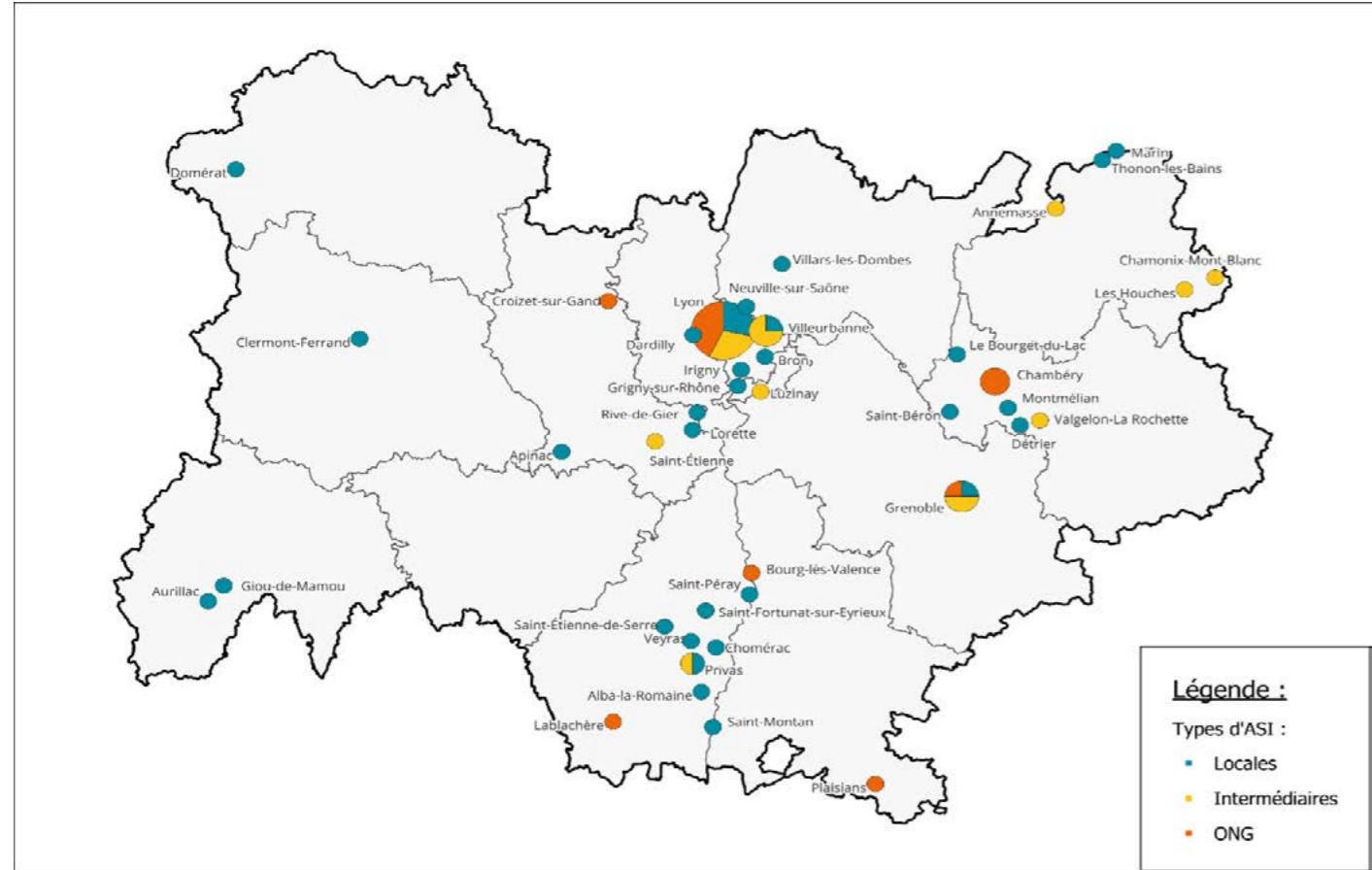
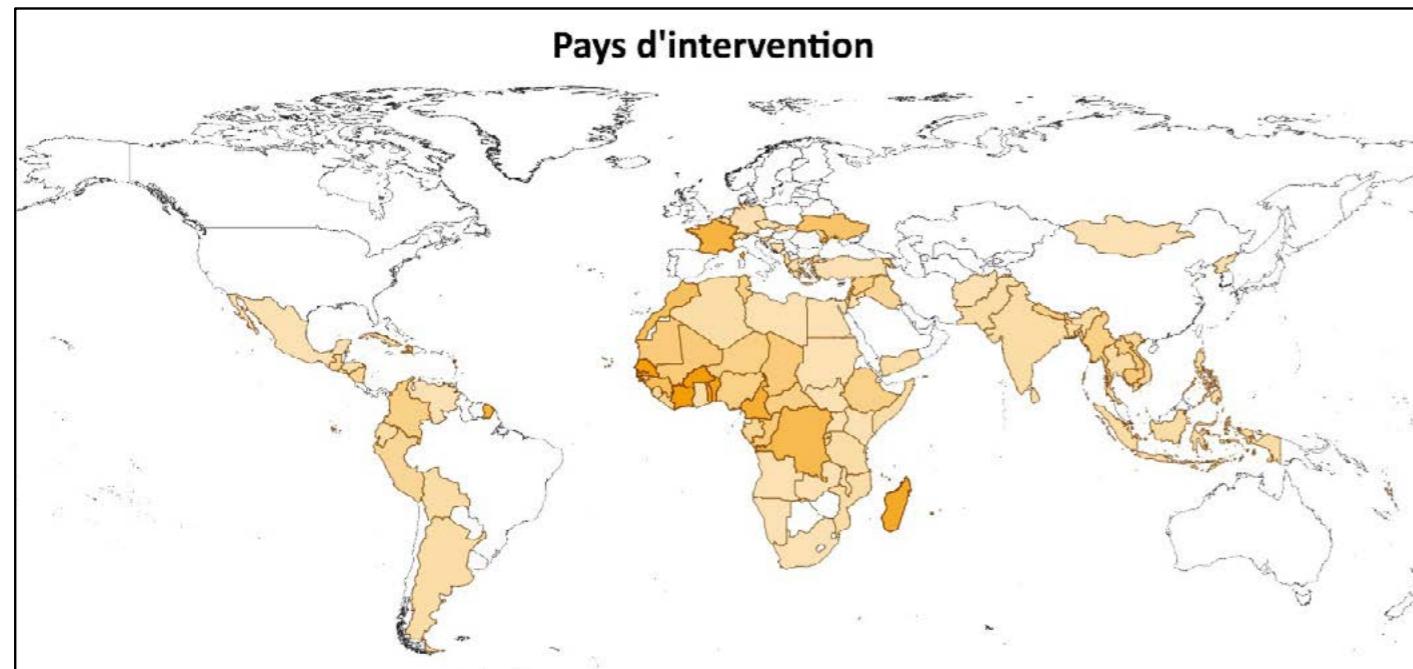


Figure 1 : répartition géographique des participants à l'étude (questionnaire et entretiens)

Une présence dans 95 pays, sur les 5 continents, et majoritairement en Afrique francophone.



56% des ASI jugent leurs conditions d'intervention sur le terrain comme dégradées, ce chiffre monte à 80% chez les ASI professionnelles.

## II. Trois grandes familles d'associations

### 1. Les Locales

Ces associations sont exclusivement bénévoles. En France, elles sont ancrées localement, contribuent à la vie associative locale et font vivre les enjeux de la SI grâce à une présence sur l'ensemble du territoire et notamment en zones rurales.

Au Sud, leurs partenaires identifient les besoins, remontent les priorités, impliquent les populations et bénéficiaires dans la mise en œuvre des projets et maintiennent les activités dans les zones rouges. Les Locales ont généralement développé des liens très fort avec leurs partenaires ce qui leur permet d'ancrer durablement leurs actions auprès des communautés partenaires.

Un socle engagé de bénévoles, et parfois la ténacité d'une « ultra-présidence » sont garants du fonctionnement de l'association. Les compétences sont restreintes, notamment en termes d'expertise technique, de communication et d'écriture de projet.

Leurs ressources sont locales : elles mènent beaucoup d'actions de levée de fonds, mobilisent la générosité du public et bénéficient de petites subventions publiques locales.

Le développement de nouveaux partenaires et l'obtention de financements supplémentaires ont permis une amélioration de leur structure. A l'inverse, elles pointent des difficultés liées au bénévolat et des moyens financiers limités. Leur approche évolue d'un soutien thématique (éducation, eau), vers un développement plus global.

#### Thèmes : éducation et développement local

- Age moyen des ASI : 16 ans (min : 2, max : 38).
- 2 pays d'intervention principaux (Burkina Faso et Sénégal en tête)
- 3 projets actifs
- 65% sont membres d'un réseau



#### Richesses humaines

- 31 adhérents
- 13 bénévoles
- 0 salariés

#### Financements principaux :

1. Générosité du public et cotisations
2. Subventions publiques :
  - 25% ont un budget en baisse,
  - 25% mobilisent des fonds privés.



#### Appréciation des 3 dernières années :

- 50% estiment leurs structures améliorées
- 35% considèrent leur modèle économique plus solide
- 5% sont inquiètes pour les prochaines années



#### LES ENJEUX :

- Maîtriser les enjeux de la coopération et les dynamiques de projets.
- Gagner en visibilité localement.
- Isolement et risque de désengagement au sein de certaines ASI plus anciennes.



#### LEVIERS D'ACTIONS :

- Communiquer sur les dispositifs existants et adaptés aux ASI « Locales »
- Consolider les appuis méthodologiques et les actions de formation
- Renforcer leurs outils et compétences en communication.

## 2. Les Intermédiaires

Les Intermédiaires offrent une large diversité de profils : ASI supports, spécialisées, antennes régionales, etc. En France, elles développent des pratiques de mutualisation inter-associations et recherchent la force du réseau.

Les partenariats au Sud se formalisent et favorisent la co-construction de projets. Les partenaires participent avant tout à l'identification des besoins et la mise en œuvre des projets. Par contre, seul un tiers des partenaires au Sud participe à la recherche de cofinancements.

Les Intermédiaires sont sur des questions de professionnalisation. Elles fonctionnent avec des équipes restreintes de salariés engagés, fortement soutenus par des équipes bénévoles dont les missions sont étendues. Les difficultés de recrutement sont récurrentes. Les premiers salariés sont généralement sur des missions de gestion administrative et financière. La gestion prend le dessus de l'opérationnel et les salariés ne sont plus centrés sur les projets.

Les financements sont plus structurés mais sont perçus comme difficiles à obtenir et à maintenir. Les trésoreries sont généralement insuffisantes. Les ressources sont fluctuantes selon les années et ont un impact direct sur les stratégies

#### Thèmes : Santé et formation

- Age moyen des ASI : 24 ans (min : 3, max : 45)
- 8 pays d'intervention (Côte d'Ivoire, Bénin et Togo en tête)
- 8 projets en cours
- 83% sont membres d'un réseau



#### Richesses humaines

- 94 adhérents
- 36 bénévoles
- 2 salariés



#### Financements principaux :

1. Subventions publiques
  2. Fondations et entreprises
- 25% ont un budget en baisse
  - 67% ont des financements privés (fondations ou entreprises)

de gestion du personnel.

Les Intermédiaires évoquent une structuration de leur organisation mais restent confrontées à des obstacles structurels : difficultés à financer des postes salariés stables, recherche de fonds chronophage et complexe. Elles sont en attente d'un effet de palier qui permettrait de stabiliser leurs charges de fonctionnement. Certaines se positionnent de plus en plus comme prestataires de services pour diversifier leurs ressources.



#### Appréciation des 3 dernières années :

- 50% estiment leurs structures améliorées
- 58% considèrent leur modèle économique plus solide
- 25% sont inquiètes pour les prochaines années



#### LES ENJEUX :

- Consolider le statut d'employeur et dépasser les obstacles structurels,
- Entretenir l'enthousiasme des salariés et gérer la charge mentale,
- Risque d'épuisement, de sous financement.



#### LEVIERS D'ACTIONS :

- Renforcer les accompagnements individualisés et l'élaboration de projet associatif,
- Consolider les actions de Formation : recherche de fonds et animation de partenariats.
- Faciliter les coopérations : mises en réseau, espaces de coopération, mutualisation de RH.

## 3. Les « ONG »

Elles sont solides, reconnues pour leurs expertises, bien pourvues en compétences et ont peu de difficultés de recrutement. Elles sont quasi-totalement affiliées à des réseaux au rayonnement national et international. Les partenariats au Sud sont multi-acteurs. Les projets, souvent conduits au sein de consortiums, sont reconnus des autorités locales et nationales. L'accompagnement des partenaires intègre des objectifs d'autonomisation et de montée en compétence sur la recherche de financements.

Les processus RH sont structurés et proposent des stratégies de fidélisation du personnel et de développement de carrière. Le bénévolat est restreint et orienté vers des fonctions de gouver-

#### Thèmes : développement local, eau, agriculture, environnement

- Age moyen des ASI : 37 ans (min : 26, max 57)
- 10 pays d'intervention (Côte d'Ivoire, Burkina Faso, Sénégal en tête)
- 24 projets en cours
- 92% sont membres d'un réseau



#### Richesses humaines

- 200 adhérents
- 48 bénévoles
- 14 salariés

nance et de gestion associative.

Ces ONG bénéficient de financements conséquents et multi-niveaux. Leurs réserves de trésorerie sont correctes. La participation des partenaires dans la recherche de cofinancement tend à se généraliser. Elles sont fortement impactées par les politiques nationales et internationales mais la solidité structurelle de ces ASI leur permet d'affronter ces fluctuations.

Après une phase de croissance qui a permis le développement et la consolidation de certaines ASI, notamment les Méso, des baisses de financement sont anticipées. Elles envisagent une diminution des fonctions supports et des effectifs et questionnent leurs empreintes géographiques et environnementales. Elles s'adaptent aussi en développant des espaces de concertation et des actions de plaidoyers collectifs. Pour beaucoup d'ONG, les crises sont récurrentes mais la situation actuelle est perçue comme plus critique que les précédentes.

#### Financements principaux :

1. Subventions publiques
2. Fondations et entreprises
  - 25% ont un budget en baisse
  - 92% sont impactées par des baisses de financements
  - 92% ont des financements privés (fondations ou entreprises)



#### Appréciation des 3 dernières années :

- 42% estiment leurs structures améliorées
- 33% considèrent leur modèle économique plus solide
- 50% sont inquiètes pour les prochaines années



#### LES ENJEUX :

- Adaptation des modèles économiques et des modes d'intervention.
- Risque : dépendance institutionnelle et contraintes politiques.



#### LEVIERS D'ACTIONS :

- Besoin d'un acteur catalyseur, pour renforcer les dynamiques de coopération et accompagner les campagnes d'information et de plaidoyer collectif.

## III. Focus sur les financements

### 1. Les financements publics : première source de financement

La majorité des modèles économiques reposent sur les fonds publics. Pour 56% des ASI interrogées, et 100% des ONG, c'est la ressource principale. Pour les autres ASI, il s'agit de généralement de la seconde ressource mobilisée.

L'accès aux financements est globalement jugé difficile en raison du manque de temps dédié, des conditions d'éligibilités, des exigences de cofinancement et des compétences requises.

### 2. Des dispositifs hétérogènes selon les collectivités de la Région

Les fonds publics en région sont globalement en baisse. Plusieurs collectivités ont réduit ou supprimé leur dispositif. D'autres maintiennent ou renforcent leurs engagements. Les budgets sont relativement restreints. Une tendance au « saupoudrage » est regrettée par certains acteurs mais celui-ci évite un durcissement des conditions d'éligibilité et permet une répartition entre plus d'acteurs.

De nombreux critères convergent, comme les thématiques et zones géographiques, les critères d'évaluation des projets, l'attention portée aux résultats et publics cibles ou encore l'écosystème du projet et le rôle des partenaires. Une importance est aussi accordée aux retombées sur le territoire. A l'inverse, les demandes de reporting et les exigences de cofinancements sont variables.

Les collectivités sont aussi sous contraintes avec des budgets en tension et des enjeux de redevabilité interne. Les élus ne sont pas tous acquis à la Solidarité Internationale. Les effectifs et moyens dédiés sont restreints, ce qui limite l'accompagnement et le développement du secteur.

### 3. Les fonds privés

Ils représentent une perspective de cofinancement non négligeable et qui est amené à se développer. Les ASI sont encore peu efficaces dans leurs mobilisations, hormis celles dont le modèle économique repose sur ces fonds. On observe une pluralité de pratiques, allant du mécénat local à la constitution de « club de mécènes » ou à la structuration de démarches auprès d'investisseurs solidaires. Les partenariats dans le cadre de démarches RSE apportent aussi des résultats concrets.

Les ASI expriment une forte attente vis-à-vis de ces fonds. Elles pointent une difficulté à obtenir des contacts, à susciter de l'intérêt en local et une réticence avec la logique commerciale du fundraising. Les expériences réussies de partenariats rappellent que des compétences spécifiques et du temps sont nécessaires et que l'approche sectorielle est plus efficace que l'approche territoriale.

Les fondations sont globalement jugées efficaces et réactives. Les approches projet sont plus hété-

rogènes que les bailleurs publics, notamment en termes d'implication des partenaires et des bénéficiaires. La concurrence est forte et les budgets limités. Certaines ONG notent une tension accrue du fait du repli des grandes organisations sur ces fonds.

## 4. Une générosité du public en baisse ?

Plusieurs ASI professionnelles observent une baisse de la générosité du public en raison notamment du vieillissement et du non renouvellement des donateurs. Les entretiens mettent en exergue un point de divergence sur la perception de la mobilisation citoyenne. Certains constatent un repli sur soi et une baisse de la solidarité de la population, d'autres contredisent ce constat.

## 5. Des revenus d'activités en hausse

On recense un large panel d'activités de levées de fonds sur les territoires, principalement mises en œuvre par les ASI « Locales ». De plus en plus d'organisations développent une offre de prestations de service pour diversifier leurs revenus. Cette approche peut générer des frustrations lors d'arbitrage entre l'accessibilité et la lucrativité des services proposés. Certains y voient une dérive « entrepreneuriale » au détriment de leur mission de solidarité. D'autres se questionnent sur l'éventail des expertises monétisables et rappellent que tous les domaines d'intervention ne peuvent l'être.



### LEVIERS D'ACTIONS SUR LES FINANCEMENTS :

- Harmoniser les dispositifs et les exigences en adéquation avec les montants alloués.
- Faciliter les échanges inter-dispositifs et la mise en lien des acteurs.
- Informer les acteurs publics sur l'importance du secteur et plaider pour des allègements de charges et des facilitations fiscales en contrepartie des baisses des financements.

## IV. Enjeux transversaux

### 1. Une volonté de coopération et de mutualisation

80% des ASI sont membres d'un réseau ou d'un collectif. Les premières raisons sont l'échange d'information (94%) et la réalisation d'actions communes (82%).

L'étude révèle une forte volonté de coopération et de mutualisation. Le développement de partenariats et de nouvelles coopérations permet d'activer la force du collectif pour défendre les enjeux du secteur mais aussi pour développer des projets de plus grande ampleur et accéder à des dispositifs de financement plus conséquents. La mutualisation est envisagée pour optimiser les charges face aux restrictions budgétaires. Toutefois, sa mise en œuvre s'avère plus délicate, en raison de postures concurrentielles, d'un manque de compétences et de temps dédié au développement de partenariats.



#### LEVIERS D'ACTIONS :

- Ouvrir des espaces de dialogue, faciliter les partenariats et les mutualisations,
- Amorcer des dynamiques communes en tant qu'opérateur de projets.

### 2. De fortes attentes envers le secteur privé

Une vision assez commune du secteur fait de la diversification des modèles économiques la clé de la survie des organisations, avec un rééquilibrage entre financements privés et publics. L'émergence d'investisseurs privés et la multiplication des fondations philanthropiques soulignent l'implication grandissante du secteur privé.

Un des constats fort de l'étude est cette attente des ASI envers ce secteur privé. Le développement de partenariats ONG-entreprises est perçu comme une opportunité sous exploitée.

Selon plusieurs retours d'expériences, les entreprises s'impliquent pour répondre à des enjeux d'image de l'entreprise et pour apporter du sens et de la valeur aux salariés. Une prise de conscience progressive pour un partage de la valeur est également constatée et incite à agir pour la solidarité.



#### LEVIERS D'ACTIONS :

- Acculturer le secteur privé à la S.I et inversement
- Mobiliser les têtes de réseaux professionnels
- Informer et accompagner les ASI, et enrichir l'offre de formation sur la mobilisation de fonds privés et diffusion d'une boîte à outils du « fundraiser ».
- Impulser la création d'un « fonds territorial mutualisé », capable de capter des fonds publics, des fonds privés et de la générosité du public.

### 3. Réciprocité et « power shifting »

La mutation du secteur appelle à un repositionnement des ASI laissant plus de place aux acteurs locaux et ainsi un transfert du pouvoir vers les partenaires présents dans les pays d'intervention. La collaboration avec des partenaires locaux est la norme, les deux tiers des ASI coopèrent avec les autorités locales et plus de la moitié avec une organisation de la société civile. La formation des partenaires est le principal levier activé pour renforcer leurs compétences. Toutes les ASI cherchent à impliquer les bénéficiaires mais les pratiques sont disparates.

Ce « power shifting » doit également permettre de capter des ressources supplémentaires sur le terrain. Il y a donc des enjeux d'appropriation et de montée en compétences par les partenaires au Sud sur les questions d'évaluation et redevabilité et d'autonomisation dans la recherche de financements. Les enjeux de réciprocité invitent également à sortir de l'asymétrie et à reconstruire les apports possibles pour les pays du Nord. L'accueil de délégations en France est un levier jugé efficace et gage d'une culture commune.



#### LEVIERS D'ACTIONS :

- Promouvoir une réciprocité égalitaire multilatérale et favoriser le « power shifting ».
- Accompagner la montée en compétence des partenaires.
- Généraliser et mutualiser l'accueil de délégations.

### 4. Les besoins en compétences

En complément des aspects liés aux richesses humaines présentées dans la partie relative aux différents types d'ASI, d'autres éléments complémentaires et transversaux sont intéressants à souligner. Les compétences en gestion de projet et en gestion administrative sont considérées comme les plus présentes au sein des ASI, toutes catégories confondues. La formation des salariés est une

pratique généralisée. La formation des bénévoles est moins généralisée mais néanmoins très présente chez les ASI Intermédiaires. Les trois compétences les plus recherchées sont :

- La recherche de fonds : pour leur diversification, les ASI y compris les plus grandes, estiment avoir besoin de compétences plus pointues,
- La communication : pour attirer des compétences, gagner en notoriété et donner confiance aux financeurs et partenaires,
- Le développement de partenariats, pour la force du collectif.



#### LEVIERS D'ACTIONS :

- Consolider l'offre de formation et accompagner les stratégies de montée en compétence.

### 5. Le bénévolat : des enjeux « classiques »

Les enjeux liés au bénévolat sont relativement similaires pour l'ensemble du secteur associatif et présentent peu de singularités spécifiques à la solidarité internationale.

Les trois principales difficultés liées au bénévolat, constatées par toutes les catégories d'ASI et confirmées par les entretiens, sont :

1. Le recrutement de nouveaux bénévoles
2. La mobilisation des compétences spécifiques
3. Le vieillissement des bénévoles

Les bénévoles les plus âgées s'avèrent davantage présents chez les ONG. La question du vieillissement reste néanmoins très présente chez les ASI locales les plus anciennes.

La mobilisation de jeunes bénévoles est variable selon les types de structure et les territoires. Certaines ASI parviennent à répondre à leur recherche de nouvelles formes d'engagement.



#### LEVIERS D'ACTIONS :

- Accompagner la structuration du bénévolat : définition de missions ciblées, coopération avec des acteurs de la jeunesse, mobilisation des réseaux sociaux et de plateformes dédiées.

### 6. Enjeux complémentaires

#### Informer et mobiliser le grand public et les acteurs publics sur les enjeux de la SI,

Dans un contexte global de hausse du populisme, de montée des extrêmes, de fracturation gran-

dissante de la société, d'émergence de nouveaux conflits et de crises exacerbées, défendre une analyse faisant la place à la complexité et aux interdépendances mondiales, promouvoir la justice sociale mondiale et la solidarité, et préserver les mécanismes de redistribution sont des choix politiques. C'est pourquoi, il importe au secteur de repolitiser son action.

L'étude a aussi rappelé que la mobilisation citoyenne passe avant tout par les territoires et que cette mobilisation était nécessaire pour entraîner une ouverture au monde et une adhésion à l'aide publique au développement par les citoyens. Resacoop a un rôle important à jouer dans la production et la transmission d'informations, et dans la sensibilisation des citoyens.

#### Anticiper les crises et accompagner les mutations en cours,

L'étude a révélé que Resaccop pouvait être un espace d'anticipation. Il s'agit d'être en mesure d'anticiper les crises et les changements à venir du secteur pour prévenir ces évolutions et permettre aux acteurs du réseau d'adapter leurs modèles en conséquence.

**Observer pour mieux anticiper :** L'observatoire animé par Resacoop est un élément essentiel pour connaître les acteurs et les enjeux du secteur. Dans la continuité de cette étude, la mise en place d'enquêtes flashs récurrentes auprès des acteurs permettrait de suivre en continu les ASI.

**Capitaliser et préserver les savoir-faire :** Avec la baisse des financements, l'épuisement de certains acteurs, l'accroissement des contraintes financières, la dégradation des conditions d'intervention, des ASI risquent de disparaître. L'enjeu est donc de capitaliser et de préserver les expertises et savoir-faire acquis mais aussi d'envisager des transferts et des reprises d'activités ou de projets lorsque des ASI sont en difficulté.

#### Décloisonner la SI

Au-delà du rapprochement avec le secteur privé, évoqué précédemment, de nombreux enjeux sont également partagés avec le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire, à l'instar du mouvement « ça ne tient plus ! » porté par Le Mouvement Associatif.

Les ASI professionnelles ont également une expertise forte et valorisable auprès des acteurs de l'ESS. Les exigences relatives aux contextes et au secteur d'intervention leur ont globalement permis de développer des savoir-faire significatifs en termes de gestion de projet multi-acteurs, de pilotage de consortium interculturel, d'évaluation de projet et de redevabilité. A l'inverse, le secteur de l'ESS est porteur d'innovation sociale et les nombreuses initiatives existantes ne manqueraient pas de nourrir les approches projets des ASI.

## V. Conclusion

Dans un secteur en forte mutation, confronté à de fortes turbulences, cette étude a permis d'observer une large diversité d'acteurs faisant preuve d'agilité et d'adaptation permanente. Les modèles socio-économiques apparaissent pour certains comme déjà fortement hybridés avec des marges d'optimisation restreintes.

Des enjeux forts ressortent de cette analyse avec des besoins de coopération et de mutualisation, de montée en compétence, d'adaptation des approches et des modèles économiques et de décloisonnement du secteur.

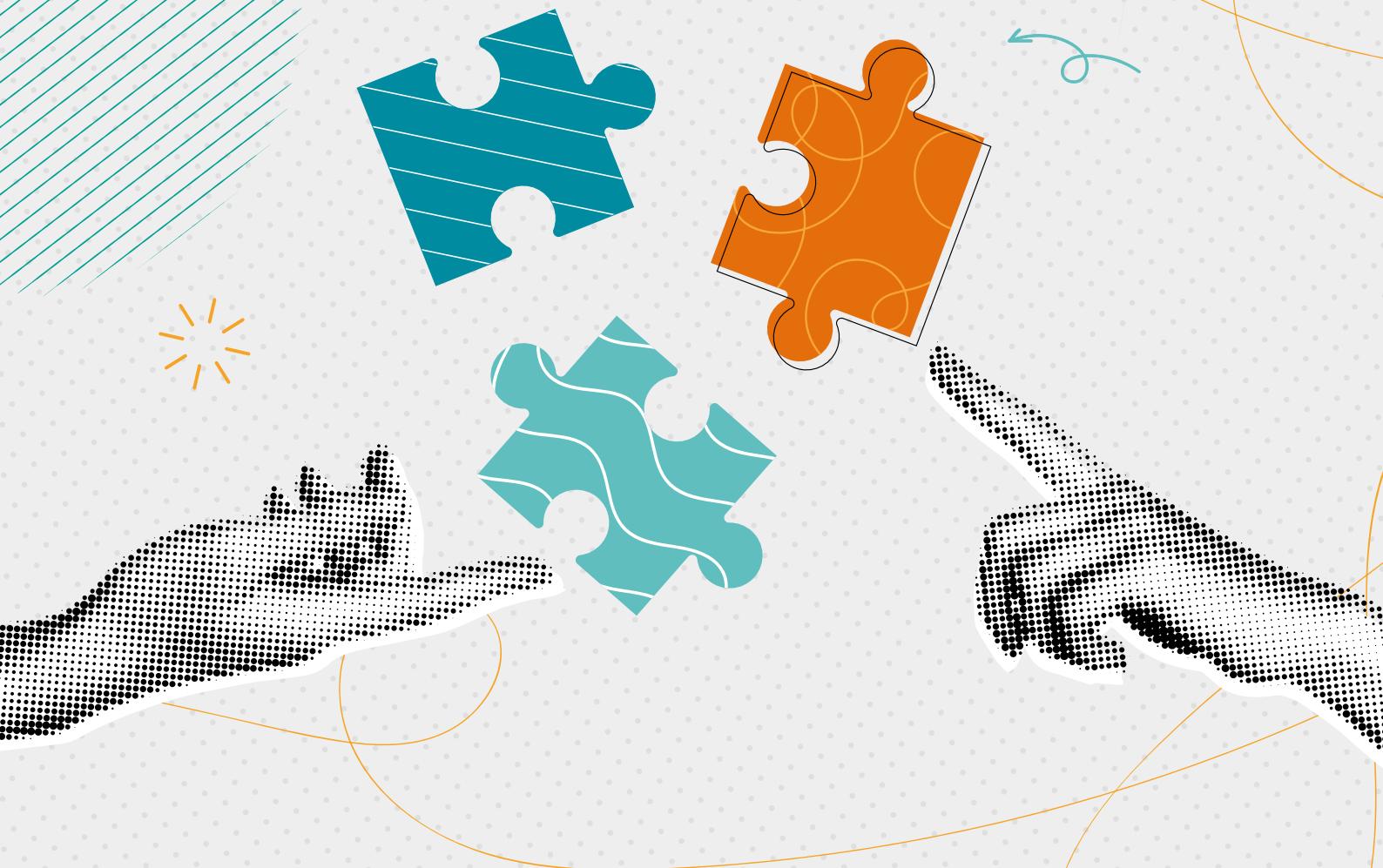
Cette analyse a mis en avant trois grandes catégories d'ASI. D'abord les « locales » : elles sont fragiles mais ne sont pas les plus en difficulté. Elles ont l'enjeu de mobiliser davantage de bénévoles à des postes clés. Ensuite, les « Intermédiaires » : elles sont plus dépendantes des cycles de projets et doivent dépasser certains obstacles structurels pour gagner en sérénité. Enfin, les « ONG » : elles sont fortement impactées par le contexte, mais leur solidité stratégique est un atout pour engager les adaptations nécessaires.

Certaines ASI formulent des attentes fortes auxquelles il faudra répondre en mobilisant l'écosystème des structures d'accompagnement dont fait partie RESACOOP.

## VI. Principales données par catégorie d'ASI

	Locales	Intermédiaires	ONG
Secteurs d'intervention	Education et développement local	Santé et formation	Développement local, eau, agriculture et environnement
Nb pays d'intervention	2	8	10
% présent en Afrique sub-saharienne	85 %	75 %	100 %
Principaux pays d'intervention	1. Burkina Faso, 2. Sénégal	1. Côte d'Ivoire, 2. Bénin et Togo	1. Côte d'Ivoire, Burkina Faso et Sénégal
Nombre de projets moyen par ASI	2	8	24
Sources de financement principales	1. générosité du public (dont cotisations), 2. Subventions publiques	1. Subventions publiques, 2. Fondations et entreprises	
% membres d'un collectif ou un réseau	65 %	83 %	91 %
Réseaux d'appartenance	Resacoop et/ou relais départementaux, Cosim, réseaux locaux	Idem + CSUD, CHD, réseaux thématiques, clusters	

	Locales	Intermédiaires	ONG
<b>Appréciation sur l'évolution de la situation ces 3 dernières années</b>			
% estiment que leur structure s'est améliorée	50 %	50 %	42 %
% jugent que les conditions d'intervention se sont dégradées	35 %	58 %	83 %
% sont inquiètes pour les prochaines années	5 %	25 %	50 %
<b>Richesses humaines</b>			
Nb d'adhérents moyen	31	94	200
Nb de bénévoles moyen	13	36	48
Nb de salariés moyen	0	2	14
<b>Modèles économiques</b>			
% avec un budget en baisse (25<24)	25 %	25 %	25 %
% Impacté par des baisses de financements	80 %	83 %	92 %
% considérant leur modèle économique comme aussi solide ou plus	75 %	92 %	58 %
% rencontrant des freins avec leur niveau de trésorerie	75 %	50 %	17 %
% ayant des financements de fondations ou d'entreprises	25 %	67 %	92 %
% du budget apportée par la générosité du public	25 %	10 %	16 %



Réalisation graphique : [www.kao-com.com](http://www.kao-com.com)

