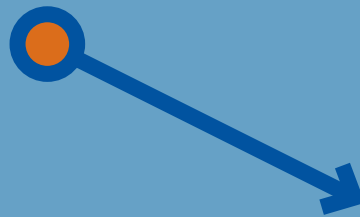



Coordination SUD

2030



# Sommaire



3	Introduction
4	Sur l'exercice de prospective
6	<b>Les tendances et les ruptures</b>
6	1 - Géopolitique
8	2 - Sociétés
10	3 - Modèles de développement / paradigme de l'aide
12	<b>Les scénarios 2030 qui aident à réfléchir</b>
12	1 - Les sociétés civiles unies
14	2 - Coalition Etats, entreprises, intérêts privés vs société civile clandestine
15	3 - Enjeux globaux dans un monde régionalisé
16	<b>Les défis</b>

# Introduction

Philippe Jahshan,  
président de Coordination SUD



Coordination SUD a fêté ses 20 ans en décembre 2014. 20 ans qui nous ont permis de constituer une coordination reconnue, représentative de la diversité de notre secteur, et légitime. Coordination SUD est aujourd'hui au carrefour des principaux courants historiques du secteur en France ; elle n'a cessé de renforcer son attractivité comme en attestent les nombreuses et régulières demandes d'adhésion. Interlocutrice principale des pouvoirs publics sur les politiques de solidarité internationale, elle assure aussi la fonction de syndicat pour la défense des intérêts de ses membres et des ONG en général. Reconnue également par ses pairs du monde associatif, Coordination SUD a joué son rôle et continue de l'accentuer au sein du Mouvement associatif, coupole des coupoles associatives en France. Sur le plan Européen et mondial, elle porte la voix des ONG françaises au sein de Concord, ou du Forum International des Plateformes nationales d'ONG (FIP), dont elle est co-fondatrice.

Coordination SUD, c'est 20 ans de petites victoires dans tous les domaines de la solidarité internationale au service d'un monde plus juste.

Si nous pouvons nous féliciter amplement du chemin parcouru, j'ai considéré lors de ma prise de fonction début 2015, que les acquis du passé ne pouvaient suffire pour bien appréhender l'avenir. En effet, celui-ci s'écrit avec une grammaire complexe dont la lecture s'avère particulièrement brouillée. Le sentiment de vivre une période de profonde transition est vivace. De nombreux faits indiquent que le changement qui arrive est suffisamment puissant et multiforme pour transformer structurellement notre environnement. Cela se confirmera-t-il ? Cela mérite tout du moins que l'on y prête garde et que l'on fasse un effort de décryptage pour comprendre. Parce que les ONG sont frontalement confrontées à ces bouleversements : les crises qui se multiplient, politiques, humanitaires, économiques, sociales, environnementales ou identitaires, présentent un potentiel cumulatif dont on ne peut se détourner. Les capacités des pouvoirs publics qui continuent de décliner et mettent en cause une certaine forme d'action publique avec en miroir de nouvelles conquêtes de territoires par des intérêts privés y compris sur les champs sociaux et de la solidarité ; le monde qui n'est plus binaire entre Nord et Sud et que l'agenda du développement durable à 2030 consacre, entraînant une revue de nos paradigmes et de nos systèmes de référence, les modes de financement ou nos façons d'agir et d'intervenir demain.

Le défi, c'est aussi celui de la pérennité économique de nos organisations. Notre secteur est dynamique et n'a cessé de croître durant les 20 dernières années. Il présente un budget consolidé qui dépasse 1 milliard d'euros aujourd'hui ; plus du 8<sup>e</sup> de l'APD française en 2014 ! Pour autant, le bilan ne doit pas cacher nos fragilités. Une très grande majorité d'ONG connaît des difficultés financières, et notre poids au niveau mondial reste très relatif. Malgré les efforts engagés depuis 2012, notre pays reste particulièrement chiche en subventions publiques. Celles-ci n'ont représenté que 17 % des ressources des ONG entre 2006 et 2011 ! Et les dons privés semblent plafonner. Pour faire face à cette situation, les ONG s'engagent de plus en plus dans une hybridation de leurs ressources et de leurs missions, allant même jusqu'à celle du modèle associatif lui-même.

Oui, notre secteur semble bien être au-devant d'une période où son rôle historique, son identité, ses valeurs, ses combats, son modèle économique et ses métiers, seront interrogés.

C'est pour toutes ses raisons que j'ai engagé avec la validation de notre Conseil d'administration, une prospective à 15 ans, comme point de départ pour le prochain projet stratégique de Coordination SUD. Tracer des tendances pour l'avenir, poser des hypothèses et explorer le champ des possibles pour en dégager les défis majeurs, voilà ce à quoi un groupe de membres et d'experts autour de Jean-Marc Boivin, notre vice-Président, et de moi-même se sont attelés à faire. Pour nous aider à préparer notre future stratégie et garder ce temps d'avance indispensable pour éviter que l'avenir ne s'impose à nous. Pour redonner souffle au dynamisme qui nous caractérise et le pouvoir fondamental d'anticiper, d'adhérer ou de résister à ce qui se prépare. Pour nous aider à projeter une Coordination SUD renouvelée, modernisée, renforcée et prête à répondre aux défis de demain. Qu'ils en soient chacun et chacune ici chaleureusement remerciés pour ce précieux produit qu'ils nous livrent. ■

# Sur l'exercice de prospective

Les différentes  
étapes sont  
structurées  
comme suit :

Ce document constitue la synthèse des réflexions qui ont été menées au sein d'un groupe semi-externe, mandaté par Coordination SUD. Il ne représente en aucun cas l'opinion ou la vision de ses ONG membres. Il livre des analyses, des projections et des défis utiles à la réflexion du collectif, mais qui ne prétendent nullement être exhaustifs ou strictement avérés. La perspective retenue est mondiale et globale ; les déclinaisons géographiques et thématiques spécifiques ne sont pas détaillées dans ce texte, compte tenu du délai imparti et dans le souci d'aborder directement les problématiques qui concernent les ONG dans leur ensemble.

## Un groupe de travail dédié

Coordination SUD a constitué en mars 2015 un groupe de travail composé de :

- Personnes ressources externes : Jean-Martial Bonis Charancle (consultant - France/Canada), Youssouf Cissé (consultant - Afrique) ; Anne Le Naëlu (maître de conférences, université Paris 1, directrice de l'Ides) et Philippe Ryfman (chercheur associé à la Sorbonne, avocat au Barreau)
- Administrateurs : Philippe Jahshan (président) et Jean-Marc Boivin (vice-président)
- Membres : Olivier Lebel (Médecins du monde), Marc Levy (Gret) et Vaia Tuuhia (association 4D)
- Secrétaires exécutifs : Bénédicte Hermelin (directrice exécutrice) et Karine Meaux (vie associative/renforcement et appui des ONG).

## Un objectif clair

Le mandat du groupe a été clairement défini par le Conseil d'administration du 22 janvier 2015 : « *Etablir une note prospective qui propose à l'Assemblée générale des axes de réflexion factuels à débattre, préparatoires à un nouveau projet politique de Coordination SUD (post 2016)* ».

L'exercice vise à présenter un état des lieux des grandes lignes de transformations actuelles du monde mais aussi des projections hypothétiques d'évolution du contexte de la coopération à 15/20 ans, entraînant des bouleversements pour les acteurs de la solidarité internationale. Il est un outil ressource à destination de l'Assemblée générale, pour susciter une discussion ouverte, libre et constructive en vue de la préparation d'une réflexion stratégique.

Contrairement à de nombreux exercices de prospective, il ne s'agit donc nullement de formuler des recommandations arrêtées aux ONG ou aux acteurs humanitaires et de développement français, mais plutôt d'identifier les questions majeures auxquelles l'ensemble des ONG membres de Coordination SUD devront faire face dans les années qui viennent. Cette réflexion entend les aider à discerner des défis et à se positionner dès aujourd'hui sur ce qu'elles souhaitent soutenir et ce contre quoi elles souhaitent résister collectivement dès 2017.

## 1. Identification des Rubriques structurantes d'évolution du monde

Les quatre rubriques qui ont structuré les premières réflexions étaient : Basculements géopolitiques, Sociétés, Modèles de développement et Acteurs.

## 2. Repérage des Tendances

Au sein de chacune des Rubriques, des évolutions des plus probables au moins probables (tout en restant réalistes) ont été évoquées. Des sous-thèmes ont été priorisés en fonction de l'influence qu'ils pourraient avoir sur ONG dans les 15 années qui viennent.

Les évolutions qui correspondaient à des orientations considérées comme fortement probables pour 2030 ont été qualifiées de Tendances. Elles ont été présentées au Conseil d'administration d'avril 2015 qui les a commentées et complétées. Ces Tendances sont des postulats à l'ensemble des scénarios développés.

## 3. Prise en compte des Ruptures possibles

Certaines évolutions étaient plus incertaines. Imaginer le monde de demain uniquement comme la projection des Tendances risquait de nous « faire passer à côté » de certains risques et surtout de certaines opportunités, que nous avons encore, d'influencer lesdites Tendances. Les Ruptures font ressortir une série de changements possibles (et potentiellement brusques), qui peuvent être autonomes, inter-liés et parfois contradictoires. Les Ruptures sont susceptibles de modifier substantiellement les Tendances, d'inverser ou d'accélérer le cours des choses, de surprendre la planète, d'influencer fortement l'avenir, si elles survenaient.

## Des sources d'inspiration diverses

Outre les connaissances et expériences de chacun de ses membres, le groupe a appuyé ses réflexions sur une riche documentation produite par les membres et partenaires de Coordination SUD, par des plateformes nationales d'ONG et par diverses organisations internationales, européennes et françaises.

Les principaux textes d'inspiration sont mentionnés dans la bibliographie mentionnée en fin du document. L'analyse de plusieurs articles et la participation à plusieurs séminaires à ambition prospective ont également nourri les réflexions du groupe, sans qu'il soit possible de tous les citer spécifiquement.

### 4. L'élaboration des Scenarios

L'influence des Ruptures sur les Tendances aurait pu donner naissance à une grande multiplicité d'avenirs possibles. Le choix a été fait de se concentrer sur quelques Scénarios forts pour les soumettre à la réflexion des membres de Coordination SUD. Ils ne constituent pas des situations qui adviendront, telles quelles, dans l'avenir. Ils reprennent, suite à un choix réfléchi, des Tendances et des Ruptures pour constituer une histoire dans laquelle les ONG et Coordination SUD pourraient s'inscrire. Pour jouer leur rôle d'outils un tant soit peu provocateurs, ces scénarios sont volontairement typés et font émerger des défis majeurs que les ONG pourront choisir de relever ou non.

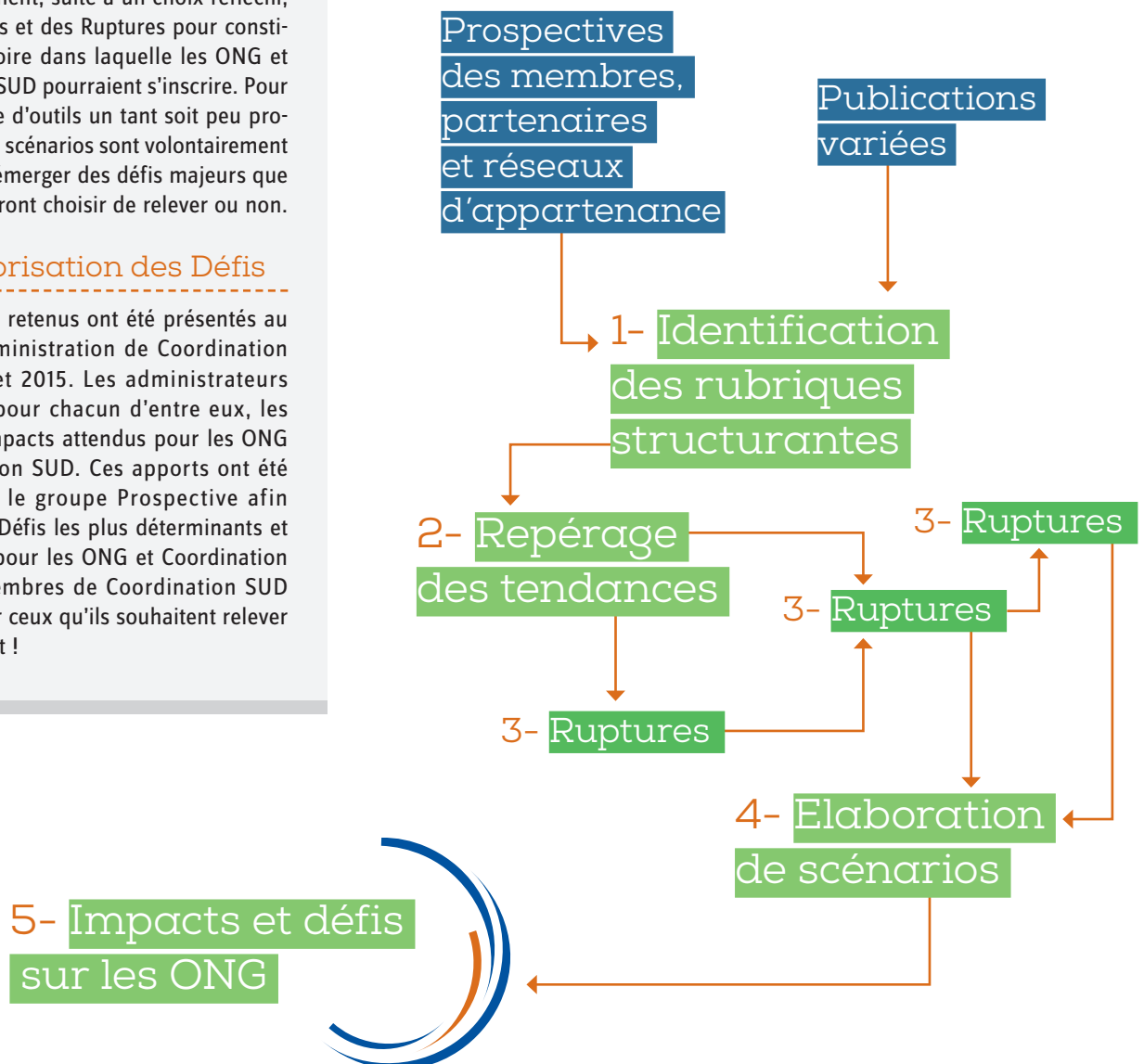
### 5. La priorisation des Défis

Les Scenarios retenus ont été présentés au Conseil d'administration de Coordination SUD en juillet 2015. Les administrateurs ont dégagé, pour chacun d'entre eux, les principaux Impacts attendus pour les ONG et Coordination SUD. Ces apports ont été revisités par le groupe Prospective afin d'en tirer les Défis les plus déterminants et stratégiques pour les ONG et Coordination SUD. Aux membres de Coordination SUD de déterminer ceux qu'ils souhaitent relever collectivement !

## Un cheminement empirique

Les étapes progressives (*voir au centre*) de cette réflexion prospective se sont construites de façon participative au sein du groupe, au fur et à mesure des 6 réunions de travail qui ont réuni ses membres.

Elles se sont certes appuyées sur des méthodologies classiquement utilisées dans les travaux du même style, sans disposer des moyens et du temps nécessaires à une exécution rigoureuse des règles de l'art de l'exercice. En comptant toutefois sur l'intuition et sur le souci permanent d'atteindre l'objectif qui était assigné au groupe dès le début de ses travaux. ■



# Les Tendances et les Ruptures



## 1 - Géopolitique

### Fragmentation des gouvernances

En 2030, le projet d'une gouvernance mondiale et globale, relevant d'un leadership unique a fait long feu. Les efforts en vue de construire une telle gouvernance, respectueuse des équilibres mondiaux, aboutissent à des résultats variables, plus ou moins structurés et pas toujours intégrés dans le système des Nations unies, lui-même inachevé et incertain. Ceci génère un environnement réglementaire et politique « désajusté », où les avancées ne peuvent se faire que progressivement, de manière différenciée selon les régions, avec parfois aussi des retours en arrière.

Le monde a par ailleurs cessé, depuis longtemps, d'être seulement bipolaire. Plusieurs modèles s'opposent, sur des territoires qui ne correspondent plus forcément à des zones étatiques ; les souverainetés nationales sont ébranlées. Cette fragmentation de la gouvernance bénéficie à des pôles régionaux qui en retour l'accroissent ou la freinent. Des alliances régionales et - de plus en plus - bilatérales ou transnationales se nouent par-delà les continents.

L'Europe demeure en panne de projet fédérateur pour l'ensemble des Etats et peuples membres, bien que les coopérations renforcées à quelques-uns se multiplient. Dès lors, son action extérieure est avant tout réactive, sans véritable vision, et portée par des pressions politiques/médiatiques/sociales ponctuelles : elle agit en urgence contre tel ou tel fléau du moment, contre les effets de telle ou telle crise internationale (politique, économique ou sociale). Sur ces sujets, elle sait faire valoir ses spécificités (état de droit, protection des libertés individuelles et collectives, ouverture à la société civile, culture du compromis, résolution pacifique des conflits inter-étatiques), ses orientations et ses décisions, au sein de la région. Mais aussi vis-à-vis du reste du monde.

## Ruptures possibles

### Géopolitique

De vastes zones géographiques voient disparaître l'Etat-Nation

Les Etats-Nations fragiles disparaissent complètement sur de vastes étendues géographiques ou y sont réduit à une existence théorique (à l'instar de certaines zones sahéniennes ou mexicaines aujourd'hui). En conséquence, la gouvernance mondiale, fondamentalement interétatique, car l'Etat-nation en était la pierre angulaire, s'en trouve bouleversée.

Une société civile mondiale émerge et se structure pour faire poids

Face à la disparition de certains Etats, les sociétés civiles remplissent partout le vide. Elles inventent de nouvelles formes de régulation et de gestion de proximité et transversales. Tout en les combinant, parfois, avec des cadres pré ou para-étatiques (tribus, chefferies, clans, castes...) ou de recréation de « traditions ». Elles se fédèrent dans une superstructure globale constitutive d'une société civile mondiale.

## Epuisement du modèle de l'Etat-Nation comme communauté politique et sociétale

---

### Le retour des idéologies

---

Les idéologies font un retour marqué sur la scène mondiale. Non plus sur une base socio-politique, mais soit religieuse (salafisme/Daech, hindouisme radical, bouddhisme radical, christianisme radical, judaïsme radical), soit ethno-nationale avec une forte connotation populiste (nationalismes indien, chinois, russe, hongrois, grec).

### La progression des zones contrôlées ou déstabilisées par des groupes ou des Etats fortement idéologisés

---

Des organisations, type Etat islamique, parviennent à contrôler sur la longue durée de vastes territoires. La non-reconnaissance par la Russie des frontières post-soviétiques introduit des facteurs d'instabilité politique durable pour l'ensemble de ses voisins européens et asiatiques. Pareillement, les prétentions hégémoniques chinoises en Asie orientale ne sont pas acceptées par les puissances moyennes voisines (Vietnam, Japon, Thaïlande, Malaisie) et constituent une source de conflits, y compris armés. Les frontières issues des décolonisations s'estompent.

### Le retour de souverainetés autoritaires reconstruisant des Etats-Nations marqués par l'exclusivisme

---

Les situations caractérisées par le retour des nationalismes et la réaffirmation des souverainetés sur une base souvent ethno-nationale et culturelle se multiplient. Certains BRICS (Russie, Chine, Inde) ou des Etats-pivots (Egypte, Turquie) ou historiquement importants en Europe (Hongrie) servent de laboratoires à de nouveaux modèles combinant souverainisme, autoritarisme et élections. ■

Les gouvernances nationales, la légitimité même de l'Etat nation, sont sans cesse défiées par les conflits résurgents de natures diverses et souvent à forte dimension identitaire. Elles perdent le contrôle sur des zones rebelles, sont paralysées face à des explosions révolutionnaires subites, sur tous les continents. Des leaders radicaux de tous bords accèdent au pouvoir, y compris par le jeu démocratique. Des communautés de pensée et d'intérêt dépassent leurs frontières et débordent leurs sphères de contrôle et de régulation habituelles, grâce notamment aux communications dématérialisées ou du fait de révolutions numériques.

La défiance des citoyens envers les pouvoirs publics et leurs capacités d'action s'affirme. Une partie des acteurs privés, notamment les entreprises, cherche à éviter des formes d'impôt et des taxes pesantes (optimisation fiscale). Internet, les réseaux sociaux, les smartphones, l'hyper-connectivité entre individus d'un bout à l'autre de la planète structurent puissamment l'espace public et rendent définitivement archaïques les formes de socialisation politique et sociale traditionnelles. La redéfinition du périmètre d'action de l'Etat est l'objet de controverses aiguës dans les milieux politiques, économiques et intellectuels. Ces trois phénomènes accélèrent la remise en cause des Etats mais aussi des collectivités territoriales. Ces puissances publiques contestées et affaiblies délèguent de façon croissante une partie de leurs missions régaliennes à des entités non étatiques, y compris marchandes.

## Obsolescence de la représentation Nord/Sud

---

La distinction entre le Nord et le Sud n'est plus structurante, ni utile pour rendre compte des transformations à l'œuvre. La progression des acteurs et des gouvernances locales dans les pays d'intervention, la diversification des financements du développement et leurs déplacements vers des pays émergents, l'universalité des effets du modèle libéral et de marchandisation, donnent lieu à des enjeux globaux et partagés (reconnus comme tel par les Objectifs de Développement Durable adoptés en 2015 par les Nations unies).

Les inégalités croissantes sont intra et interterritoriales et rendent caduques les notions de pays développés/en voie de développement/émergents.

## La multiplication et l'interdépendance des crises

---

Le monde en 2030 n'est pas apaisé : il est secoué - à intervalles réguliers - par des crises latentes et interconnectées, de natures variées. Catastrophes naturelles, industrielles et environnementales, pandémies, conflits armés, terrorisme de masse, crimes contre l'humanité voire nouveaux génocides, migrations et déplacements contraints/subis, crises politiques, économiques et sociales se succèdent, donnant l'impression d'une instabilité permanente. Les périodes de régulation existent, mais sont de courte durée ; les adaptations sont continues. Cela aussi affaiblit et déstabilise beaucoup d'Etats.

La géopolitique des ressources se renforce (eau, minéraux, bois, gaz, cultures de rente, biodiversité, climat, etc.) ; cependant l'économie est de plus en plus décarbonée et les combustibles fossiles ne sont plus un enjeu. Les processus y conduisant sont une source potentielle de ruptures. ■

## 2 - Sociétés

### Poussées démographiques

En 2030, la population mondiale a considérablement augmenté, en grande partie dans sa composante urbaine. Ce phénomène entraîne à la fois des tensions entre villes et campagnes, mais oblige aussi à repenser l'aménagement des territoires urbains et périurbains. La gouvernance des mégapoles en particulier s'avère de plus en plus complexe. Tandis que dans certains pays le vieillissement de la population devient une donnée-clé, partout la jeunesse fait face à des questions d'intégration et revendique sa place dans la société : les jeunes expriment des attentes fortes en termes de liberté et de démocratie, mais aussi de modèles consuméristes. La primauté de l'immédiateté de la satisfaction des besoins constitue un terreau des populismes. Une éducation à la croissance durable est nécessaire.

### Accélération des flux migratoires

L'augmentation des flux migratoires intra et inter-continentaux se poursuit, avec une grande variété de situations : migrations organisées versus non-contrôlées ; exodes massifs de réfugiés et déplacés ; migrations économiques ; migrations intra-pays en développement. Quoiqu'il en soit, les Etats ou groupes d'Etats multiplient les normes et les dispositifs pour tenter de réguler ces mouvements de populations. Les régulations sont le plus souvent sélectives. Les positionnements de secteurs activistes des sociétés civiles influent (en fonction de leur poids) sur les mesures plus ou moins libérales ou restrictives prises par les Etats.

### Creusement des inégalités

Les classes moyennes sont de plus en plus nombreuses, mais aussi de plus en plus clivées entre celles qui consolident les acquis et la majorité fragilisée qui reste dans une grande précarité. La pauvreté globale est moins forte grâce à des efforts de redistribution et de solidarité citoyenne. Mais les inégalités demeurent et s'accroissent. Les pressions économiques et technologiques consacrent la rareté du travail et l'avènement de formes d'emploi plus souples, mais aussi plus précaires. Les Etats ne parviennent qu'à assurer imparfaitement les effets de ces discriminations ou renoncent tout simplement au traitement social du chômage. L'autoentreprise, l'« ubérisation », la multiplication de « petits boulots » et l'emploi informel se développent.

### Nouvelles formes de mobilisations citoyennes

En 2030, l'usage des outils numériques est universel. La population mondiale, à commencer par la jeunesse, est hyper-connectée. Le monde virtuel constitue naturellement l'élément-pivot de mobilisations pouvant être simultanément très locales ou mondialisées ou les deux. On assiste donc à la fois à des engagements « communautaristes » ou de proximité et à des mobilisations citoyennes sans frontières. Les deux se rejoignent -parfois- sur des enjeux et des valeurs communes (droits humains, défense des communautés « d'origine » face à l'intensification des mouvements migratoires, défense de valeurs politiques, culturelles, etc...). Les mouvements sociaux et les militances dématérialisées se combinent sur des formats inédits. Bien que virtuelle, cette mobilisation des sociétés civiles, de formes et d'identités infiniment variées, pèse sur des décisions structurantes (désinvestissement sur les énergies fossiles, justice climatique...). ■

## Ruptures possibles

### Modèles économiques

#### La fin de la croissance des inégalités

À la faveur de la paupérisation de la classe moyenne dans de nombreux pays, des leaders politiques sont élus sur la base de plateformes de redistribution et de lutte contre les inégalités comme valeur centrale. Suffisamment nombreux, ils obtiennent, avec l'appui des citoyens connectés du monde entier, des résultats significatifs dans le combat pour une répartition plus équilibrée des revenus et contre l'évasion fiscale. Ils arrivent à imposer un agenda qui stoppe la montée des inégalités.

#### La multiplication des zones de non droit

Un capitalisme de plus en plus dur s'impose dans des zones de non droit qui augmentent (quels contre-pouvoirs ?). La fragmentation et l'opposition se renforcent entre inclus en nombre réduit (travaillant par exemple dans les secteurs de pointe) et exclus.

#### L'avènement de conglomérats globaux

La financiarisation de l'économie combinée aux énormes capacités de trésorerie de certaines multinationales aboutit à la mise en place de conglomérats globaux et transnationaux (nord-américains, européens, indiens, chinois, nigériens, kenyans, brésiliens, mexicains, émiratis, israéliens, indonésiens, turcs...). Ils contrôlent des parts de marchés considérables dans des secteurs majeurs de l'activité économique. Ils fonctionnent comme des oligopoles et la régulation globale se fait sur la base de normes juridiques déterritorialisées (soft law, arbitrage) échappant totalement aux gouvernances nationales, régionales (UE, CEDEAO, MERCOSUR, ASEAN) ou onusiennes. ■



## Technologies

Les progrès technologiques (l'histoire des sciences en atteste) impactent l'avenir. Par essence imprévisibles, leurs effets peuvent être positifs ou négatifs. Trois catégories principales sont cependant pré-identifiables d'ici 2030 quant à leur incidence possible : les moyens de d'information et de communication (plateformes, temporalité, diffusion) ; les modes de travail (gestion, organisation du travail) ; les nouveaux outils (drones, robots, bionique, intelligence artificielle...).

### Le contrôle du Net des idées se met en place

Le Net des idées (médias sociaux notamment) est considéré comme trop déstabilisant par les pouvoirs en place qui cherchent à le limiter. Le Net est recentré sur le commerce, l'internet des objets et la sécurité grâce à la collecte des données. Ceci freine la progression de la société civile globale, et provoque le développement du Darknet.

### Une troisième révolution industrielle

La technologie débouche sur une accélération de la modification des modes de travail, des modes de faire et des métiers. Le salariat n'est plus le modèle référentiel. L'économie à base individuelle (production personnelle d'objets et de marchandises) ou collaborative se développe rapidement. Le big data est partout y compris dans les secteurs du développement et humanitaire (diagnostic ; prise de décision ; mise en œuvre ; évaluation ; sécurité...). L'intelligence artificielle, la « robotolution », les véhicules intégralement automatisés, les objets connectés, les capacités humaines augmentées... modifient de façon drastique les modes de vie, de transport, de relations interpersonnelles et collectives des populations en bénéficiant. ■

## Mobilisation des citoyens

Si le Net reste libre, les citoyens seront plus que jamais en position d'influer sur le politique et l'économique, notamment en favorisant l'émergence rapide de nouveaux leaders (associatifs, sociaux, politiques) et en orientant les financements sur les enjeux de leur choix. Les citoyens, exprimant des forces progressistes ou conservatrices, pourraient peser lourd sur l'orientation du monde futur, une perspective qui pourrait effrayer/interpeller les professionnels de la politique, les multinationales, et les grands media.

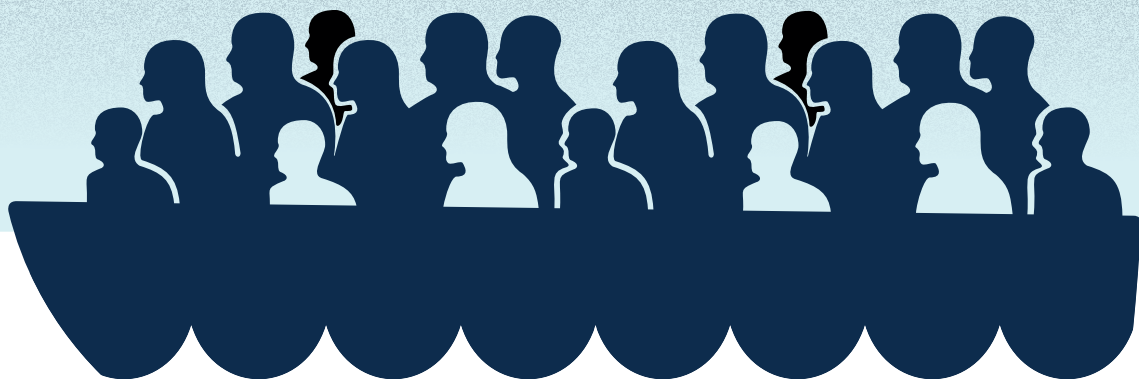
### Le citoyen du monde à la barre

Les citoyens s'impliquent sur les enjeux globaux et dirigent la réponse politique, sociale et sociétale à travers une combinaison de mobilisations virtuelles de masse, manifestations de grande ampleur (organisées simultanément sur la planète) et élection/promotion de nouveaux leaders. Les professionnels de la politique, les bureaucraties administratives, syndicales, associatives, les multinationales, et les grands media, suivent et intègrent des critères de gouvernance (RSO).

### Les révolutions conservatrices

La fin de l'alternance centre gauche/centre droit dans les « vieilles » démocraties occidentales, la perte d'influence de la social-démocratie en Europe et en Amérique Latine, la montée des radicalités à droite comme à gauche et les tentations populistes débouchent sur des « révolutions conservatrices ». Elles sont caractérisées par le repli sur soi, un large contrôle social sur les individus, la mise en exergue de références morales et supposément culturelles, le « détricotage » de l'Etat social, le retour de l'arbitraire. ■





### 3 - Modèles de développement/ paradigme de l'aide

#### Adaptation du capitalisme

En 2030, les paramètres utilisés pour caractériser les modèles de développement diffèrent de nos paramètres actuels (oppositions Nord-Sud, division de la richesse et du patrimoine (1/99 %), positionnements droite-gauche/conservateur-libéral).

Le système capitaliste évolue et s'adapte, suivant des modèles de développement variables. Des modèles de développement locaux, privilégiant la proximité et le territoire, coexistent avec des modèles plus globaux. Le système de croissance qui caractérise le capitalisme même est remis en cause et intègre des critères qui ne sont plus exclusivement financiers ou monétarisés (bien-être, durabilité, paix sociale...).

#### Ruptures possibles

##### Solidarité internationale

La solidarité internationale se redéfinit autour d'une solidarité de causes

Des causes de nature sociale, économique, éducative, de reconnaissance des droits, de lutte contre le réchauffement climatique, de promotion des libertés et de l'égalité (liberté de conscience, parité de genre...), de combat pour la reconnaissance des différences et des minorités (religieuses, athées, sexuelles, culturelles, politiques...) structurent le répertoire d'actions des ONG. ■

## Interpénétrations des acteurs et des ressources

Le milieu des ONG s'insère plus largement dans le vaste ensemble des organisations non étatiques, c'est à dire une conjugaison d'acteurs de type privé non lucratif, économiques, politiques, « corporatistes » de toutes natures et de statuts différents. L'ESS et les structures non lucratives s'interpénètrent profondément. Alliances et concurrences se nouent par centres d'intérêt et valeurs communes partagés dans des secteurs d'activités précis et régionalisés.

L'Aide publique au développement « occidentale » (des pays de l'OCDE essentiellement) connaît une baisse relative par rapport aux autres ressources, sans pour autant disparaître. Les cinq grandes sources de financement sont : l'« APD occidentale », la « nouvelle APD » des émergents et des Etats rentiers, les grandes fondations (créées par des multimillionnaires du monde entier), le secteur privé marchand, les citoyens (particulièrement les citoyens connectés).

## Épuisement d'une solidarité unidirectionnelle Nord/Sud

La lente obsolescence du paradigme Nord/Sud, la montée en puissance d'une préoccupation sécuritaire, la multiplication des acteurs engagés sur des opérations d'urgence au détriment d'actions à plus long terme qui ne trouvent plus de financements, ont des conséquences majeures pour les ONG, notamment pour celles engagées dans le développement. Les ONG vivent difficilement cette transition sans repère. Leur légitimité est à redéfinir et à reconstruire pour évoluer du renforcement de capacités d'acteurs du Sud vers une action nationale (sur leurs territoires), en réponse à des enjeux globaux et en lien avec des réseaux internationaux. Les ONG sont de plus en plus actives en France, sur un sujet et en partenariat avec d'autres ONG dans d'autres pays. L'appui sur base projets aux partenaires du Sud ne fait plus sens (remplacé par actions conjointes plus horizontales).

Les ONG sont de plus en plus multi-mandats. Celles qui -à ce titre- disposent d'un volet action humanitaire -bien que largement transnationalisées- sont contraintes de fonctionner en consortium et/ou de recourir à des processus de fusion/absorption. Afin de ne pas se trouver marginalisées dans un système international de l'aide humanitaire de plus en plus privatisé et monétarisé.

## Impacts progressifs du réchauffement climatique et de la raréfaction des ressources

La zone dangereuse d'un réchauffement climatique de +2°C menace d'être atteinte au milieu du siècle. De multiples adaptations de transition écolo/éco/socio/politique se mettent donc en place pour faire face aux effets déjà constatés de ce réchauffement dans certaines zones de la planète, tenter de freiner ou d'endiguer cette progression.

Les ONG intègrent largement ces préoccupations dans les divers répertoires d'actions (appui aux migrants, adaptation aux changements, justice climatique, plaidoyer, aide humanitaire, réfugiés...). ■

## Changement climatique

La probabilité pour les habitants de la planète de vivre - à échéance plus ou moins brève - dans un monde intensément impacté par les changements climatiques est forte. Par contre, la réponse collective à cette situation reste à inventer. L'orientation vers une société décarbonée est probable, mais à quel rythme ? Y aura-t-il une rupture à ce niveau-là ?

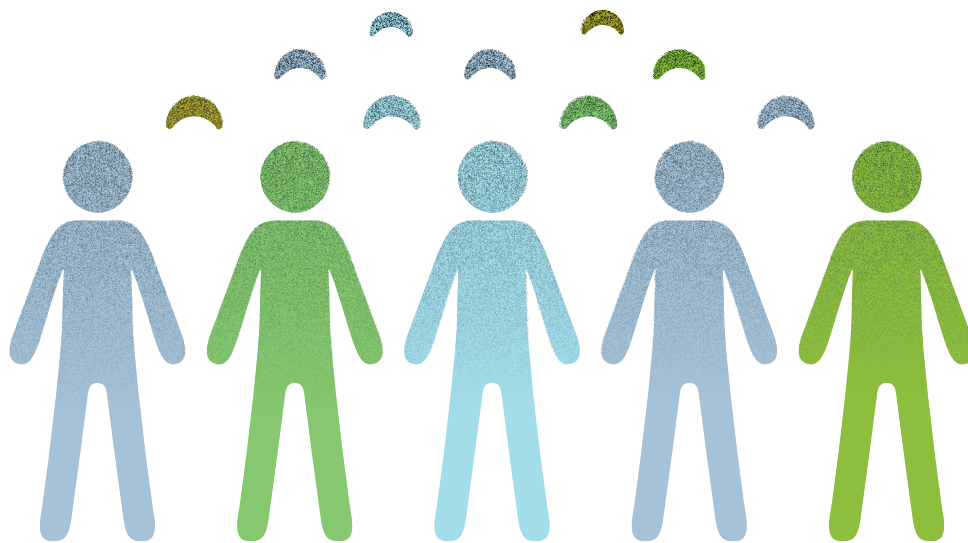
## Des modifications radicales de nos valeurs et modes de vie

Le paradigme de la croissance est abandonné, l'indicateur principal devient le taux de CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère. Des valeurs centrales du modèle économique et social dominant, par exemple celle de « mobilité individuelle », sont remises en cause. Le consensus cependant ne règne pas et des individus et des groupes y opposent une certaine résistance et déploient des stratégies de contournement, facilitées par les innovations technologiques.

## Le changement climatique est la cause de migrations massives encadrées ou non

Le changement climatique crée des zones « climato-perdantes » improductives et invivables. Il en résulte des migrations organisées ou spontanées à très grande échelle vers des zones moins affectées. ■

# Les scénarios 2030 qui aident à réfléchir



## 1 - Les sociétés civiles unies

### Géopolitique

#### Les sociétés civiles au gouvernail du monde

En 2030, les Etats sont affaiblis et très à l'écoute de leur société civile. La distinction entre acteurs associatifs et politiques s'estompe. Les mouvements de la société civile se rapprochent d'un pays à l'autre, dans le but d'accroître leur contrôle du monde marchand et des Etats. En 2030, l'ensemble des pays s'unissent pour créer les Sociétés Civiles Unies (SCU), un parlement planétaire virtuel, fondé sur la démocratie participative, dont les règlements co-construits ont vocation à être adoptés par l'ensemble des acteurs étatiques, politiques, ou non gouvernementaux concernés. Le poids politique des SCU est tel que les gouvernements sont de plus en plus contraints de suivre leurs recommandations, ou de courir le risque d'être renversés.

### Sociétés

#### Hyper-connectivités citoyennes et jeux d'influence au sein des sociétés civiles

Renforcés par les catastrophes climatiques, source de mobilisation des populations, les mouvements de la société civile sont devenus des acteurs majeurs de la lutte contre le changement climatique, dans la réduction de ses causes, dans le contrôle de la mise en œuvre des réglementations, et dans la prise en charge de ses conséquences. Dans le champ de la lutte contre les inégalités, les mouvements de la société civile sont parvenus à faire évoluer les mentalités vers davantage de solidarité, et vers la mise en avant des acteurs locaux.

Totalement interconnectés, utilisateurs convaincus de toutes les technologies de l'informatique et de la communication,

les mouvements de la société civile développent également des outils collaboratifs nouveaux, sources de mobilisation des populations et utilisent les innovations pour développer leurs modes d'action. Leur force leur permet de contrôler la révolution des données (« big data »). L'hyper-connectivité, la progression constante du numérique et des avancées technologiques favorisent un développement considérable des « ONG virtuelles » caractérisées par le fait que leur lieu d'implantation n'a aucune importance. Les ONG virtuelles sont actives sur les questions de plaidoyer, de collecte de fonds, de coordination de réseau, etc. Elles deviennent un modèle référentiel coexistant avec les « ONG classiques », qui se sont renforcées sur une chaîne plaidoyer, mise en œuvre, évaluation rapprochée, et sur l'utilisation des nouvelles technologies pour accroître leur efficacité. Toutefois, des acteurs moins « vertueux », - au sens de la défense de l'intérêt général, profitent de ce mouvement pour faire avancer leurs causes, qu'elles relèvent du sectarisme religieux, de l'extrémisme politique, de la défense d'intérêts privés, voire de la haine raciale. Forts de leur audience et de leurs succès (mobilisation de donateurs privés), ils mettent en œuvre des actions concrètes et basiques sur le terrain, développant ainsi de nouveaux affidés obligés.

Les familles riches et les fondations suivent le mouvement des sociétés civiles et le financent parfois pour le contrôler. Certains ont bien compris l'avantage qu'il pouvait y avoir à infiltrer ces mouvements.

## Modèles de développement

### Libéralisme social

A côté de sociétés civiles développées, en capacité de contrôler les Etats et d'imposer au secteur marchand le respect des normes, les échanges économiques se sont développés sur un modèle de plus en plus libéral. L'économie collaborative représente près de la moitié de l'activité, entraînant des évolutions profondes des modèles de travail et d'emploi. Mais les syndicats ont su investir ce nouveau champ et permettre un accroissement de la solidarité entre modèles, ainsi qu'avec ceux qui sont laissés de côté. L'Etat, bien financé, joue un rôle social majeur, et favorise les systèmes redistributifs.

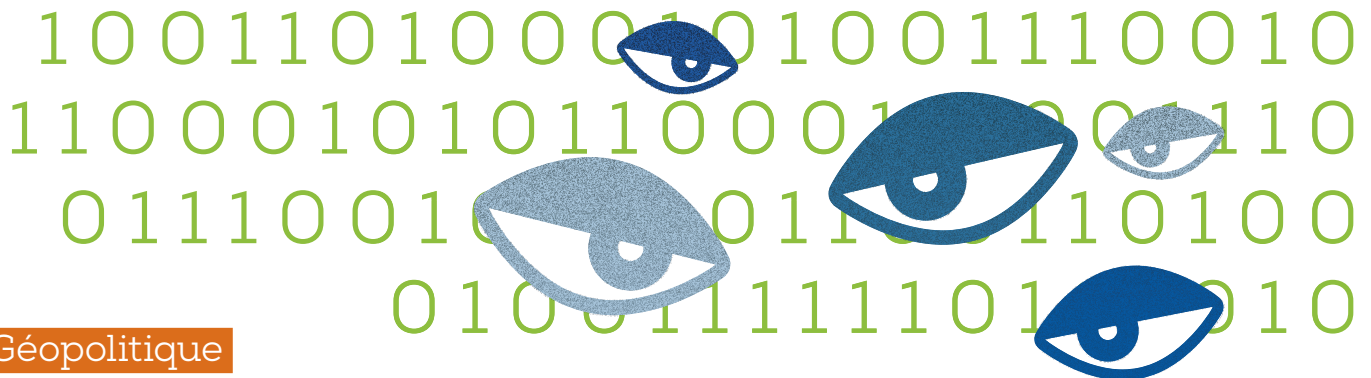
Les entreprises, sous la contrainte des gouvernements, surveillés par les citoyens et mises en tension par les organisations de la société civile, voient leur liberté d'action réduite, et leur pouvoir grandement diminué.

Dans la ligne de ce développement économique et social, les acteurs de la société civile se sont regroupés, soit par fusions (ex : Merlin et Save the Children), soit par alliances, consortium, collectifs... Au sein des SCU, il faudra être vigilant quant au risque de prise de pouvoir par quelques méga-ONG dont la force continue de grandir. ■



## 2 - Coalition

# États, entreprises, intérêts privés vs société civile clandestine



### Géopolitique

#### Une gouvernance mondiale dominée par les États et des intérêts privés

La gouvernance mondiale est essentiellement structurée autour des domaines économique et financier, où États, grandes entreprises et intérêts privés (méga-riches, communautés marchandes et méga-fondations) agissent en concertation.

Dans ce cadre, les compétitions interétatiques sont exacerbées, notamment concernant l'accès aux ressources, particulièrement l'eau et la terre.

Dès lors, les États n'acceptent plus la société civile comme contre-pouvoir. Ils cherchent à la réduire à une position dominée, avec comme unique modèle celui de sous-traitants de l'État pour certains services essentiels. Ils contestent d'autant plus, et même assez violemment, toute initiative d'une société civile globale.



### Sociétés

#### Des citoyens contrôlés, des sociétés civiles dominées

Les normes visant à contrôler la société civile se multiplient. La contre-révolution associative prédomine dans un nombre significatif de pays. La responsabilité sociale et environnementale sert de gestion (a minima) du contrôle social.

L'internet des idées est sévèrement surveillé tandis que les autres internets (e-commerce ; données) continuent à se développer. Ceci débouche sur le développement du Darknet (financé de manière occulte par la société civile et les citoyens connectés).

Les migrations sont contrôlées par le trio États-Entreprises-Intérêts privés, avec pour objectif de déplacer simultanément les outils de production et les travailleurs. De nouvelles filières de migrations se mettent en place.

### Modèles de développement

#### Privatisation des services sociaux et méga-conglomérats

Le monde des entreprises se reconfigure autour d'un système de méga-conglomérats : Total absorbe Google (qui auparavant avait absorbé Microsoft et Airbus-Industrie) ; tandis que Facebook fusionne avec Gazprom (lequel a absorbé BP), après avoir « avalé » Bouygues, Huawei et Toyota.

Les investissements des entreprises sur le social et l'environnement continuent mais seulement dans certaines zones. Le nouveau paradigme se construit aussi sur les écarts entre climato-perdants et les autres. Il proclame viser à leur réduction, mais les utilisent fréquemment au service d'objectifs politiques et économiques (maximisation des profits).

Les entreprises prennent en charge les services sociaux privatisés payants (SSPP). Certaines entreprises mettent en avant uniquement leurs profits, tandis que d'autres sont de grandes actrices du développement durable et contrôlent les secteurs - en pleine expansion - des énergies renouvelables, de la robotique, des bio-technologies et du génie génétique (bio-médicaments et outils de capacités humaines augmentées). Les ONG sont responsables du filet social au niveau local et de la gestion sociale des migrations. ■

# 3 - Enjeux globaux dans un monde régionalisé

## Géopolitique

### Un monde de plus en plus régionalisé

Le monde a poursuivi son évolution politique vers plus de régionalisation en renonçant petit à petit au « tout international », en échec, par l'épuisement et la faillite du système onusien. Ces pôles régionaux sont ceux des zones d'influence politique et économique des Etats donateurs soucieux de manifester leur proximité avec les gouvernements alliés en accompagnant des projets de solidarité, prioritairement dans les situations d'urgence et de crises, occasions de communication forte dans leurs pays et de visibilité internationale accrue.

Les opinions publiques des pays donateurs sont sensibles à ces actions de solidarité essentiellement envers les pays dont sont issues les nouvelles générations de migrants. L'aide au développement est principalement axée sur les programmes d'intérêt économique et politique pour l'Etat bailleur. Soucieux d'être au plus proche des populations concernées, les gouvernements veillent à apporter des réponses tangibles et concrètes, dont leurs opinions publiques pourront prendre la mesure de l'efficacité recherchée.

Pour garantir la faisabilité de ces aides matérielles, les Etats comme les ONG recherchent des alliances avec les entreprises pourvoyeuses de fonds importants surtout, dans les zones où elles ont de grands enjeux économiques.

## Sociétés

### Une accentuation des communautarismes

Polarisations souvent fondamentalistes, émergence de nouvelles formes d'engagement solidaire et forces politiques nouvelles, plus communautaires... Les groupes d'influence porteurs d'intérêt commun (les diasporas par exemple) et les regroupements de personnes partageant les mêmes idéaux dans des communautés d'idées et de valeurs, sont de plus en plus actifs et promeuvent des réponses à donner aux populations de leurs régions, trop souvent sans cohérence d'ensemble ou coordination entre acteurs ou territoires.

L'interpénétration des ONG et des entreprises sociales conduisent progressivement à l'émergence de nouvelles entités d'action, synthèse des deux modèles tentant de conjuguer leurs compétences et dépasser leurs différences. De plus, les frontières culturelles entre acteurs lucratifs et non lucratifs s'estompent par la mise en œuvre conjointe de réponses aux crises et aux enjeux de développement dans les zones d'influence.

## Modèles de développement

### Dominance des financements de source privée

La régionalisation des interventions fragmente l'APD traditionnelle des Etats qui est de plus en plus mobilisée pour des réponses d'urgence et de crises diverses, sans grande cohérence ni perspective pluriannuelle, en complément des fonds privés devenus principaux.

Les financements mobilisés dans le domaine privé (auprès du grand public et des entreprises) sont souvent supérieurs à ceux des Etats donateurs, avec une bien plus grande réactivité. Le secteur privé se substitue de plus en plus au domaine public, dont les outils et mécanismes financiers sont trop souvent inadaptés et insuffisants pour répondre aux besoins des pôles régionaux où il souhaite pourtant s'affirmer comme acteur de solidarité tant dans le domaine humanitaire que dans le champ du développement à forte visée économique.

Les ONG « régionales » ou transrégionales se développent solidement et durablement, alliances d'ONG internationales et d'ONG locales, et sont opportunément arrimées aux grandes entreprises. Elles sont très courtisées en raison de leur force de frappe et leur capacité de collecte, garantes de la faisabilité et de l'efficacité des projets de solidarité engagés. ■



# Les défis



## 1 - Reconfiguration des financements

La modification, au niveau mondial, des flux financiers destinés à soutenir la solidarité internationale, les Objectifs du Développement Durable, les évolutions des politiques de redistribution ou de régulation, font évoluer les modèles économiques des acteurs. La part de l'aide publique au développement diminue ; les financements se privatisent (entreprises, fondations, diasporas), le nécessaire recours aux ressources internes des pays est de plus en plus mis en avant, le manque à gagner découlant des pratiques d'optimisation fiscale des entreprises multinationales est stigmatisé, avec au total un impact potentiel sur les orientations des actions et les acteurs impliqués. La recherche de financements est fortement concurrentielle à l'échelle internationale, la gestion des fonds et le management par les résultats mesurés quantitativement l'emportent sur des questions plus fondamentales portant sur les objectifs de l'aide ou la gouvernance des financements disponibles, etc.

Coordination SUD développera une connaissance plus large de l'évolution et de la reconfiguration des financements potentiels, au-delà des seuls financements publics français, afin de se positionner globalement et politiquement sur la question du financement et d'influer les acteurs qui en sont les principaux pourvoyeurs.



## 2 - Techniques et technologies

Les révolutions techniques et technologiques actuelles (téléphone, internet, télévision, drones, robots, « big data », etc.) changent les relations entre les individus et entre les organisations, l'accès aux informations, les processus de production, les modes de travail (économie collaborative), les rapports de pouvoir. Techniques et technologies sont (re)devenues des paramètres clés du développement, en lien bien sûr avec les sciences et plus généralement avec les connaissances. Pour preuve, parmi d'autres exemples, les Nations-Unies, suite à la conférence d'Addis-Abeba, ont décidé de créer un « mécanisme de facilitation de la technologie ».

Coordination SUD favorisera la réflexion (pour un positionnement commun) sur les conditions de production, d'usage et de partage des connaissances issues de l'innovation technologique et proposera des services aux ONG afin qu'elles développent leurs capacités de recherche et développement et incorporent les innovations techniques et technologiques dans leurs pratiques de communication, de gestion et d'opération.





### 3 - L'enjeu européen

Europaid et Echo (ainsi que des Etats membres en direct) sont des bailleurs importants de nombre de membres de Coordination SUD, car, historiquement, la coopération au développement et les urgences sont des compétences partagées entre l'UE et les Etats membres. Les politiques de développement et de solidarité internationale sont donc largement influencées par le niveau européen, lui-même articulé avec les politiques des Etats membres et des Etats partenaires, et bien sûr relié au niveau multilatéral. La recherche d'une solution à l'afflux de réfugiés en provenance du Moyen Orient en est un puissant rappel. L'avenir des accords de coopération historiques, en particulier avec les ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique) est en discussion et les négociations à venir sur les régions, les activités, les modalités, retenues à l'avenir comme prioritaires, seront serrées, autour de questions comme : ce « groupe ACP » fait-il encore sens ? Le dialogue politique avec l'Union Africaine a-t-il un avenir ? Certains Etats-membres ne priorisent-ils pas le voisinage à l'Est, tandis que d'autres ont le regard tourné vers l'Asie ou les pays d'Amérique du sud et que dire des nouveaux entrants sans tradition de coopération, peu concernés par cette politique commune au profit d'autres priorités ?

Coordination SUD renforcera son implication dans Concord et se vivra comme un acteur européen pour peser, y compris par un jeu d'alliances avec les structures représentant la diversité des sociétés civiles qui comptent au niveau européen. Elle assurera ainsi la promotion des ONG françaises, acteurs incontournables du développement et de la solidarité internationale. Elle développera un dialogue avec les autorités françaises sur l'orientation des politiques européennes de coopération, sur l'arbitrage des allocations financières et sur la définition d'instruments de mise en œuvre de ces programmes.

### 4 - Les Objectifs de développement durable (ODD)

Les nouveaux ODD sont évidemment le fruit de compromis et fortement teintés de volontarisme. De ce fait, ils suscitent pour partie notre réserve. Mais néanmoins par certains aspects, d'une part ils prennent en compte les critiques adressées aux OMD, d'autre part ils convergent avec les nôtres : ils sont universels et différenciés ; ils se réfèrent à la « dignité pour tous » ; ils parlent de croissance soutenue, partagée et durable, de plein emploi et de travail décent ; il est question de défis interdépendants et de solutions intégrées ; ils insistent sur la combinaison entre la responsabilité nationale et le partenariat mondial ; ils s'appuient sur le rôle du pluri-acteurs ; etc. En tant qu'objectifs universels, la France est censée les transcrire à la fois dans sa politique nationale et dans sa politique extérieure.

Profitant de l'ouverture pratiquée par les pouvoirs publics français pendant les négociations, Coordination SUD, qui a contribué à l'élaboration des ODD, sera, collectivement, un acteur légitime et revendiqué de leur mise en œuvre, un interlocuteur de l'Etat, au-delà du simple suivi des politiques publiques, dans une logique de co-construction.

### 5 - Mutations et transitions dans l'humanitaire

La mondialisation fortement inégalitaire, secouée par les conséquences du changement climatique, confrontée à des phénomènes migratoires d'ampleur, difficilement régulée par des puissances « impuissantes » et par un système des Nations unies affaibli, va continuer de connaître des conflits, des catastrophes naturelles, des injustices. Les problématiques de l'aide humanitaire vont modifier profondément les pratiques et positionnements des ONG dans ce domaine : simultanéité de crises lourdes en nombre sans cesse accru, difficultés d'accès, insécurité croissante des personnels, sous-financement, coûts exponentiels de la normativité et de la redevabilité, nouvelle place des agences UN et des Etats, volonté de mettre les bénéficiaires au « centre » de l'aide, modes d'action innovants grâce aux progrès technologiques.

Coordination SUD travaillera en étroite synergie avec ses membres pour que l'humanitaire non gouvernemental puisse - au service des populations - préserver son rôle d'acteur indépendant, impartial, responsable et agissant en conformité avec les principes humanitaires et d'éthique. Pour que ne perde pas l'étanchéité artificielle entre actions humanitaires et de développement, Coordination SUD cherchera à promouvoir l'approche du contiguum urgence-développement par le rapprochement des acteurs concernés et la revendication de moyens appropriés.

## 6 - La révision de la typologie des ONG

Le secteur de la solidarité internationale s'est progressivement regroupé en familles thématiques en conjuguant diversité et unité, histoire et actualité. Il s'agissait de répondre au mieux aux défis de ces dernières années: professionnalisation, internationalisation, structuration, influence, etc.

Dans la perspective d'une participation active à la mise en œuvre des ODD et de la nécessité de peser davantage auprès des différentes instances de décision nationales, européennes et internationales, cet ordonnancement, fait de sous-divisions, se révèle inadapté, fragile et en décalage avec les attentes des nouveaux membres. Cela nuit à l'émergence d'un acteur fort, véritablement collectif, représentatif de la diversité et en capacité d'ouverture vers d'autres alliances.

La divergence d'intérêts en interne ne doit pas servir d'opportunité à ceux qui voudraient nourrir les divisions et ainsi fragiliser le secteur. Une telle réflexion structurelle et la reconfiguration à envisager ne peuvent être menées par des acteurs externes.

Coordination SUD instruira donc une connaissance et une analyse propre de sa composition et de sa structuration en garantissant la qualité du processus de définition d'une typologie innovante du secteur par lui-même.

## 7 - La place de la société civile

Une partie des ONG se voit avant tout comme indépendante en se posant comme « contre-pouvoir » des puissances publiques et économiques avec des positions plutôt radicales, tandis qu'une autre partie s'inscrit dans le compromis, le dialogue avec les autorités, la co-construction et la mise en œuvre des politiques publiques. Au mieux ces deux conceptions convergent pour mettre Coordination SUD dans le rôle bien limité de « syndicat » de défense des ONG. Le plus couramment, cette coexistence place Coordination SUD dans une tension qui limite sa capacité d'influence, faute d'une vision commune du changement social et de la place de la société civile dans le jeu démocratique avec les sphères politique et économique.

Coordination SUD deviendra davantage un interlocuteur politique et pour ce faire, combinera les positions les plus militantes, les plus radicales, génératrices d'objectifs ambitieux, avec les compromis nécessaires à l'atteinte réaliste de ces objectifs. L'expérimentation d'une telle posture servira à prendre position sur le rôle de tels « corps intermédiaires » dans une conception démocratique de la société, en particulier quand il s'agit de soutenir des acteurs de la société civile face à des Etats autoritaires ou opposés à cette conception.



## 8 - Mobilisations et nouvelles alliances

Les mobilisations et résistances contre les effets du système libéral prennent des formes de plus en plus variées : explosion des expressions citoyennes et des engagements individuels, manifestations digitales et/ou temporaires, mouvements sociaux et mobilisations communautaires, solidarités locales et transnationales, expérimentation d'alternatives, organisation de réseaux, etc. Elles constituent le moteur d'une montée en puissance de dispositifs de solidarité locale et alternatifs inédits.

Le milieu des ONG s'insère par ailleurs plus largement dans un vaste ensemble d'organisations non étatiques : les interconnexions avec l'économie sociale et solidaire (ESS) et avec l'entrepreneuriat social (social business) se multiplient, pouvant générer alliances comme concurrentes. Un certain nombre d'ONG élargissent leurs champs d'action et de gestion et deviennent multi-mandats. L'organisation et les métiers évoluent ; les questions des partenariats et de la qualité se posent en termes nouveaux. La prise en compte de ces formes émergentes d'actions sociales est d'autant plus fondamentale que certains pays connaissent des répressions contre les associations, pénalisant la présence sur le terrain et les financements des ONG nationales comme étrangères.

Coordination SUD analysera ces nouvelles configurations de mobilisation et d'intervention (sociales, économiques, politiques, culturelles...), afin de discerner les projets et les visions proposés, de définir les alliances à nouer et les dérives à éviter. Coordination SUD assurera ainsi une capacité de régénération de son positionnement et de ses pratiques de coopération et de co-construction du monde à venir.

## Principales inspirations bibliographiques

### 9 - Changement de paradigmes et de partenariat

Les sociétés civiles du monde entier se renforcent, se structurent et sont de plus en plus interconnectées. Les réalités sont de plus en plus interdépendantes (commerce, optimisation fiscale, technologies, biodiversité, climat, épidémies, inégalités, rupture des liens sociaux, migrations, terrorisme, etc.). Des modèles de développement alternatifs, centrés sur l'humain et respectueux des ressources naturelles, émergent sous différentes formes (économie collaborative, circulaire, etc.). On se réfère de plus en plus, y compris pour les pays émergents et développés, à des modèles de transition de type « croissance inclusive et durable », plutôt qu'à la lutte contre la pauvreté.

Le développement de compétences comme de financements dans les pays d'intervention et les revendications légitimes de relations partenariales rééquilibrées placent de plus en plus les ONG françaises dans un rôle de plaidoyer, d'acteurs de l'urgence ou de prestataires d'expertise (gestion des procédures harassantes de bailleurs par exemple). Les travers de « l'aide » laissent aussi la place à la coopération de « société à société », de « territoire à territoire », sur des « enjeux communs ».

Enfin la solidarité, comme phénomène « sans frontières », se combine avec la souveraineté comme respect des frontières, c'est-à-dire comme respect du leadership politique de nos partenaires nationaux sur les actions menées avec eux. Si d'autre part la solidarité n'est plus synonyme « d'aider les autres » mais de mettre en œuvre des coopérations sur des enjeux communs, l'implication réciproque des partenaires dans des réalités européennes confrontées à ces enjeux, peut faire sens. De même que l'implication de membres de Coordination SUD dans des actions, tant en France qu'à l'international, sur de tels enjeux communs, avec des effets profitables de solidarité « de territoire à territoire ».

L'intérêt de Coordination SUD étant de réunir des modalités d'action variées, l'important est d'agir sur des enjeux communs qui donnent un contenu concret et diversifié à la solidarité internationale portée par le collectif.

Coordination SUD décryptera ces évolutions, accompagnera ses membres dans les mutations nécessaires et sera proactive et co-constructrice de modèles alternatifs, en s'appuyant notamment sur ses membres et partenaires pour passer du paradigme du « Nord qui aide le Sud » à celui d'une solidarité de territoire à territoire autour d'enjeux communs.

AcODEV et NGO-Federatie (plateformes des ONG belges) - *Quel avenir pour les ONG belges dans la coopération internationale du 21<sup>ème</sup> siècle ?* et *Donner de la plus-value à la coopération du 21<sup>ème</sup> siècle* - Mars 2015.

Association 4D - *Programme Transitions vers une économie écologique (TEE) - Note méthodologique et draft des enjeux* - 2012 à 2015.

Bond (plateforme de coordination des ONG anglaises) - *Fast Forward - the changing role of UK-based INGOs* - 2015.

Commission européenne - Direction générale de la recherche - *Le monde en 2025 : la montée en puissance de l'Asie et la transition socio-écologique* - 2009.

Concord (Confédération européenne des ONG d'urgence et de développement) - *The story of new storytelling* - 2014 et *Concord Strategic planning 2016-2022* - 2015.

Coordination SUD - *ONG françaises : État des lieux, nouveaux défis - Réflexion collective et prospective 2007-2009 et Planification stratégique 2012-2014*.

Crid (Centre de recherche et d'information pour le développement) - *Situation du mouvement de solidarité internationale : les défis* - Décembre 2012.

France Volontaires - *Lettres de la prospective et vidéo Débat prospectif élargi pour renouveler la vision que l'on porte sur l'engagement volontaire dans la solidarité internationale* - 2014-2015.

F3E - *Evaluation stratégique du F3E* - 2014-2015

La Fonda - *Prospective Faire ensemble 2020 et Prospective Modèle socio-économique des associations* - 2013 à 2015.

### 10 - Quelle légitimité, quelle identité ?

La légitimité de Coordination SUD est fortement questionnée par tous les défis soulevés précédemment (relations aux pouvoirs publics/économiques ; arrimage social et national, rééquilibrage du partenariat, solidarité de cause liée à des enjeux communs, etc.). Ni le statut associatif, ni l'engagement dans la solidarité, ni la projection internationale ne constitueront des éléments identitaires strictement distinctifs. Les deux mots clés identitaires de solidarité et d'international seront pratiqués par d'autres. Les raisons et les modalités de sa création nécessitent d'être interrogées au regard des défis soulevés et des évolutions que les ONG et le monde dans lequel elles évoluent connaîtront dans les années qui viennent. Quelle que soit la façon dont ses membres se modernisent, le collectif a un défi qui lui est propre car la somme de la légitimité de ses membres ne suffit pas à assoir sa propre légitimité.

Coordination SUD redéfinira sa plus-value, son identité et son positionnement par rapport aux autres acteurs. Elle cherchera à anticiper et à nourrir les réflexions sur les nécessaires évolutions, à consolider ses membres et consubstantiellement à s'adapter sans cesse elle-même.

## Coordination SUD

La coordination nationale  
des ONG françaises  
de solidarité internationale

-----  
Association fondée en 1994, Coordination SUD rassemble plus de 160 ONG, dont une centaine via six collectifs (Clong-Volontariat, Cnajep, CHD, Crid, Forim, Groupe Initiatives). Elles mènent des actions humanitaires, de 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.  
-----

