

# L'avenir de l'aide humanitaire

## Les ONGI en 2030



Photo de Sergey Neamoscou : Ami Touré, cheffe communautaire, Abidjan, Côte d'Ivoire



“Ce rapport a conçu un cadre analytique convaincant que les organisations humanitaires pourront employer lors de leur planification stratégique dans les années à venir.”

Vincenzo Bollettino  
Directeur  
Resilient Communities Program  
Harvard Humanitarian Initiative

“Le monde actuel est rongé par des conflits longs et complexes, par un flux migratoire involontaire généralisé, par de violentes catastrophes naturelles et par des inégalités croissantes. Il est probable que les quinze années à venir verront une augmentation continue des besoins humanitaires, et les ONGI et les autres acteurs de l'aide humanitaire joueront un rôle essentiel pour atténuer la souffrance humaine, promouvoir la paix et le développement, et favoriser les progrès humains à l'échelle mondiale. Ce rapport met en garde de ce qui vient, tout en apportant des solutions pratiques aux organisations prêtes à relever le défi.”

Mike Penrose  
UNICEF UK  
Directeur Général



*futuribles*  
L'anticipation au service de l'action



# Table des Matières

---

Préface	3
Remerciements	4
Définition des acteurs	5
Introduction	6
Aperçu du projet	8
Résumé des dossiers d'analyse	9

---

<b>Scénarios</b>	<b>12</b>
Matrice des scénarios mondiaux	14
La Porte Étroite	15
Le Débordement	16
À Chacun son Domaine	17
(R)évolutions	18

---

<b>Situations des crises pour l'écosystème humanitaire à l'horizon 2030</b>	<b>20</b>
Typologie des crises et croisement avec les scénarios mondiaux	21

---

<b>Rôle des ONGI</b>	<b>26</b>
----------------------	-----------

---

<b>Profil organisationnels pour les ONGI</b>	<b>28</b>
Chaîne de Valeur Humanitaire	29
Profil Organisationnel 1 : ONGI® – Partenaires Franchisés, liés par une marque mondiale	30
Profil Organisationnel 2 : ONGI Fond Mondial – Collecte de fonds pour une cause	31
Profil Organisationnel 3 : ONGI Pompier – Maître d'œuvre direct, spécialisé dans l'intervention d'urgence	32
Profil Organisationnel 4 : ONGI & Cie – Mise en commun de ressources au sein d'un réseau	33
Profil Organisationnel 5 : ONGI À Votre Service – Prestataire de services pour les acteurs humanitaires locaux et régionaux	34
Aptes au Futur : Pertinence des profils organisationnels en 2030	35

---

<b>Conclusion</b>	<b>38</b>
-------------------	-----------

---



## Préface

À la fin du XIXe siècle, le chancelier allemand, Otto von Bismarck, pouvait dire : «Les relations internationales c'est simple. Dans un système à cinq, il faut être trois contre deux». Selon lui, il n'y avait que cinq puissances dans le monde : l'Empire russe, l'Empire austro-hongrois, l'Empire allemand, la France et l'Empire britannique. Plus personne ne pourrait aujourd'hui parler de simplicité pour évoquer les questions internationales. Bien au contraire, elles paraissent complexes, voire illisibles et imprévisibles. Il est vrai qu'entre temps, la scène internationale s'est fortement encombrée. On a assisté à une véritable prolifération des acteurs internationaux, qu'ils soient étatiques (de cinquante États à la création de l'ONU à près de 200 aujourd'hui) ou, plus encore, non étatiques : des firmes multinationales aux structures relevant du crime organisé en passant par les ONG.

Le décideur a ainsi toujours plus de paramètres à intégrer parce qu'il doit tenir compte de l'existence des multiples autres acteurs qui peuvent interférer avec la structure dont il est en charge. La décision internationale devient de plus en plus difficile. La nécessité de la prospective et de la réflexion à long terme est d'autant plus nécessaire que l'accélération du temps, le rythme des médias et les réseaux sociaux poussent de plus en plus au court-termisme.

Les trente dernières années ont été à la fois celles de la mondialisation et de l'affirmation de la place des ONG sur la scène internationale. Ces dernières sont le fruit de la médiatisation

des relations internationales, de l'ouverture des frontières, du poids croissant des opinions publiques dans la détermination des politiques y compris internationales, de la montée en puissance de l'impératif moral.

Cette place croissante des ONG est une évolution majeure. Mais il en est une autre, plus large encore, qui a un impact direct sur leurs activités. Si la fin du monde bipolaire donne toujours lieu à une recomposition en cours, elle n'a mis fin qu'à une période de quatre décennies. En revanche, un autre bouleversement stratégique, bien plus important est venu clore un chapitre ouvert il y a cinq siècles : celui de la domination du monde par les Occidentaux. Cette évolution stratégique qui vient complètement refonder les relations internationales, a également un impact sur les ONG, dans la mesure où, à l'origine, la quasi-totalité d'entre elles provenait du monde occidental.

Face à des bouleversements aussi profonds que rapides, la nécessité d'une vision globale et de la prise en compte du temps long est rendue plus nécessaire que jamais. Le rapport fait par l'équipe IARAN apporte sa contribution à cette tâche indispensable.

Pascal Boniface, Directeur de l'IRIS, l'Institut de Relations Internationales et Stratégiques

Photo de Andrew Gook





## Remerciements

Dirigé par Michel Maietta, Eilidh Kennedy, François Bourse

Avec la collaboration de Catherine Saumet, Tyler Rundel, Leonie Le Borgne, Jade Legrand, Marie-Jeanne Berger, Sterling Carter et Samuel Carcanague.

Conception et mise en page : Scott Edwards, Leonie Le Borgne.

Réviseur : Lesley Fraser

Photo de première et quatrième de couverture :  
Sergey Neamoscou

Nous aimerions remercier les experts suivants pour leur révision du rapport et leur contribution à son élaboration.

Anaïde L. Nahikian (Harvard Humanitarian Institute)  
Anne Senequier (IRIS)  
Cat Tully (School of International Futures)  
Christina Bennett (Overseas Development Institute)  
Julien Damon (SciencesPo)  
Daniele Timarco (Save the Children International)  
John Bryant (Overseas Development Institute)  
Céline Laisney (Futuribles)  
Mike Penrose (UNICEF UK)  
Alain Parant (Futuribles)  
Pascal Boniface (IRIS)  
Phil Connors (Deakin University)  
Randolph Kent (Royal United Services Institute)  
Sylvie Matelly (IRIS)  
Elizabeth Ferris (Georgetown University)  
Véronique Lamblin (Futuribles)  
Vincenzo Bollettino (Harvard Humanitarian Institute)

Photo de Aman Shrivastava



# Définition des acteurs

Photo de Brigitte Grignet



Il existe de nombreux termes utilisés pour désigner les différents groupes d'acteurs qui entreprennent des actions humanitaires. Il y a peu de continuité entre ceux qui sont considérés comme faisant partie du secteur humanitaire et ceux qui gravitent autour, ceux qui sont considérés comme étant les acteurs «traditionnels» et ceux que l'on qualifie de «nouveaux» acteurs. Par conséquent, cette étude a élaboré un glossaire expliquant la signification des différents termes adoptés.

Bien que cela soit rarement reconnu, il existe, et depuis longtemps, un groupe varié d'acteurs qui apportent une aide et une assistance humanitaire aux niveaux local, national et transnational. Dans cette étude, le terme **écosystème humanitaire** englobe tous les acteurs qui participent ou contribuent à l'action humanitaire. Il s'agit d'une catégorisation large qui réunit des structures de pouvoir antagoniques et des acteurs ayant des fonctions et des visions différentes de l'idée de l'action humanitaire. Nous pensons que cette définition de l'écosystème humanitaire, bien qu'elle soit large et complexe, reflète les réalités de l'action humanitaire et représente ainsi la base de cette étude.<sup>1</sup>

L'écosystème humanitaire se compose de deux catégories d'acteurs : le secteur humanitaire formel et les acteurs informels.

Les acteurs du **secteur humanitaire formel**<sup>2</sup> comprennent ceux qui ont pour mission première l'action humanitaire, ceux qui ont joué un rôle au moment de façonner les institutions qui régissent et structurent l'action humanitaire internationale, et enfin ceux qui adhèrent aux principes humanitaires traditionnels. Parmi eux, se trouvent l'Organisation des Nations Unies (ONU), les organisations non gouvernementales internationales (ONGI), la Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et les gouvernements donateurs traditionnels tels que les membres du Comité d'aide au développement de l'OCDE. Chacun de ces acteurs a un rôle significatif en influençant le financement du secteur et en façonnant le discours humanitaire sur la scène internationale, en renforçant leur biais centré sur l'Occident.

À l'inverse, les **acteurs informels** sont définis comme ceux qui opèrent à la périphérie du secteur humanitaire formel. Mais ils ont vu leur influence et leur importance s'accroître, notamment les gouvernements nationaux dans des zones où se déroulent des opérations humanitaires, des acteurs militaires, des acteurs du secteur privé, des communautés touchées, des ONG locales et de nouveaux donateurs. Ils ne sont pas nouveaux dans l'écosystème humanitaire, mais les dynamiques de transfert de pouvoir les rendent de plus en plus pertinents, remettant en question la prédominance du secteur humanitaire formel.

# Introduction

L'action humanitaire a constamment évolué, que ce soit dans sa nature ou dans l'identité de ses acteurs. La légitimité et l'efficacité de ce secteur humanitaire formel tendent à se déliter. Dans le passé, de nouveaux acteurs humanitaires sont apparus ou des approches programmatiques se sont transformées quand le secteur humanitaire était en crise, incapable de répondre aux besoins de façon adéquate – au lendemain des deux Guerres mondiales, par exemple, et plus récemment, pendant la guerre du Biafra, et suite au génocide du Rwanda<sup>3</sup>. Comme la crise en Syrie le prouve, le secteur humanitaire formel se trouve une fois de plus en période de crise. Les besoins humanitaires se sont accrus, le nombre de personnes déplacées dans le monde est plus élevé que jamais, les effets du changement climatique se ressentent de plus en plus, et les conflits sont endémiques dans plusieurs régions du monde. C'est à la fois un défi et une opportunité pour les responsables humanitaires de créer un écosystème humanitaire plus inclusif et plus efficace, qui reflète mieux ceux qui en font partie et ceux qu'il sert.

Les Objectifs de développement durable (ODD) fournissent un cadre à long terme de 17 objectifs «pour éradiquer la pauvreté, protéger la Planète et faire en sorte que tous les êtres humains vivent dans la paix et la prospérité»<sup>4</sup>. Les ODD incitent à agir et l'écosystème humanitaire peut y contribuer. Toutefois, y parvenir efficacement nécessite un changement dans le fonctionnement de l'écosystème humanitaire. Fondamentalement, il faut dépasser la frontière entre développement et action humanitaire, qui crée une séparation superficielle du travail et des approches, qui sape la capacité de l'écosystème humanitaire à faire face systématiquement aux vulnérabilités, à gérer les risques et à construire la résilience. Comment être plus efficace et percutant sur le long terme ? La question doit être prise en considération par tous les acteurs de l'écosystème humanitaire s'ils veulent mettre à profit leurs ressources et leur expertise pour contribuer à atteindre la vision des ODD.

Les acteurs principaux du secteur humanitaire formel se sont engagés à changer leur manière de travailler. Nombre de ces engagements sont inclus dans la Grande Négociation («The Grand Bargain»), comme le Programme d'action pour l'humanité, signé au Sommet mondial sur l'action humanitaire en 2016<sup>5</sup>, et dans l'initiative «Nouvelle façon de travailler»<sup>6</sup>. Cependant, un changement est nécessaire, fondamental, et non progressif, si un transfert de pouvoir doit avoir lieu, si la coopération doit devenir la norme, et si le succès de la mission d'un acteur humanitaire doit être dissocié de sa croissance en tant qu'institution. La plupart des tendances examinées dans cette étude reflètent le discours émergent sur l'avenir de l'écosystème humanitaire, mais nous nous efforçons de présenter une analyse qui explore comment ces dynamiques vont évoluer et l'impact qu'elles vont avoir, ainsi que la façon dont les ONGI peuvent changer la donne, en augmentant l'impact des acteurs formels et informels dans un écosystème humanitaire plus ouvert et plus inclusif.

## Portée du projet

Ce rapport a pour objectif d'explorer les moteurs du changement dans l'environnement mondial dans lequel fonctionne l'écosystème humanitaire, les causes des besoins humanitaires et l'évolution potentielle des dynamiques de l'écosystème humanitaire à l'horizon 2030.

Ces perspectives ont été établies de manière à correspondre à la chronologie définie pour la mise en œuvre des ODD, afin de souligner le rôle important de l'écosystème humanitaire dans la contribution aux 17 objectifs convenus.

## Objectifs généraux :

- Ce rapport s'efforce de fournir une analyse exhaustive et rigoureuse des évolutions potentielles de l'écosystème humanitaire et de l'environnement mondial dans lequel il opère à l'horizon 2030
- Il a été conçu comme un document de réflexion pour stimuler la discussion sur le rôle des ONGI dans un écosystème humanitaire plus inclusif
- Il a été établi pour aider les ONGI à élaborer une stratégie qui pourrait répondre aux objectifs poursuivis à long terme



## Résumé

La première partie fournit une vue d'ensemble de la méthodologie employée pour l'élaboration de ce rapport. L'analyse prospective, dans laquelle les moteurs du changement sont examinés, a été divisée en trois parties distinctes : les changements mondiaux, les types de crises et de besoins humanitaires et l'écosystème humanitaire. Vingt-trois thèmes clés ont été identifiés dans les trois sous-parties de l'analyse. Chacun d'entre eux a été étudié séparément dans un dossier d'analyse spécifique (voir Annexe 2) puis résumé pour définir la base prospective de l'étude au début du rapport. L'analyse prospective examine les principales tendances et incertitudes de chaque thème. Elles permettent de mieux comprendre les forces qui peuvent façonner l'avenir.

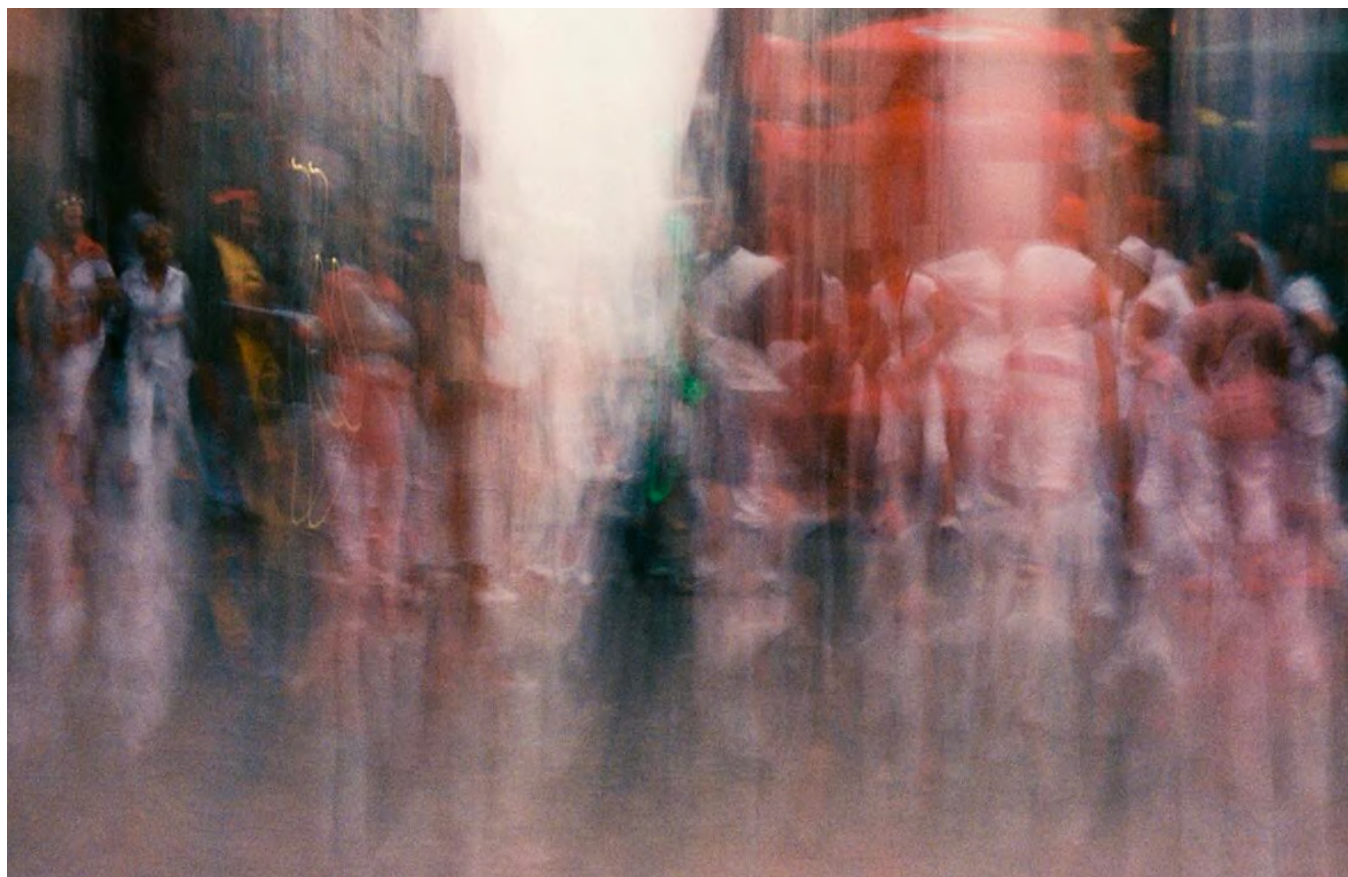
Les scénarios mondiaux constituent la base du contexte envisagé dans lequel l'écosystème humanitaire pourrait opérer en 2030. Ils ont été élaborés en analysant les croisements entre les principales tendances et incertitudes examinées dans la base prospective. Quatre scénarios mondiaux sont explorés en détail pour délimiter dans quel environnement sera inscrit le rôle de l'écosystème humanitaire. Les scénarios forment un cadre pour comprendre les tendances et les incertitudes qui peuvent façonner l'avenir. Ils présentent différentes dynamiques mondiales que les acteurs de l'écosystème humanitaire peuvent se préparer à gérer.

Ensuite, une typologie des crises humanitaires est proposée. Ces regroupements se veulent, plutôt qu'une liste exhaustive, une représentation des types de besoins humanitaires auxquels les acteurs humanitaires devront faire face au cours de la période étudiée. Cette typologie, construite à partir de la base prospective, illustre les différentes catégories de crises et explore les implications de chacune pour un scénario donné.

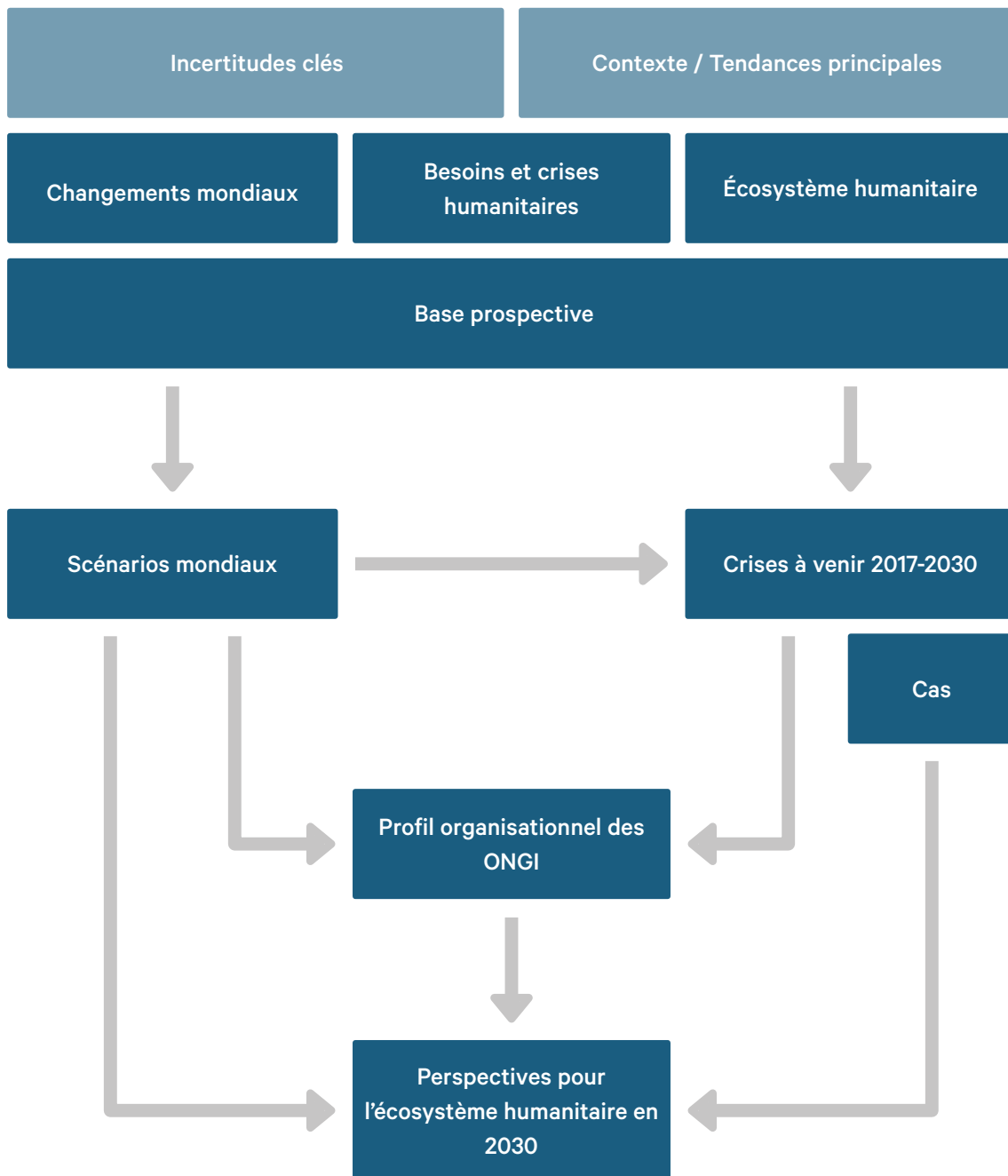
Enfin, sont étudiés plusieurs profils organisationnels différents des ONGI. Ces profils présentent cinq différentes structures potentielles, chacune avec divers points forts et points faibles ainsi que des rôles contrastés dans l'écosystème humanitaire. Les profils organisationnels des ONGI permettent d'envisager les éléments qui rendront une structure efficace; les ressources, compétences et relations nécessaires; et la plus ou moins bonne adaptation des différents profils, selon les scénarios et les types de crises auxquels les ONGI pourraient avoir à répondre.

Ces trois composantes (les scénarios mondiaux, la typologie des crises et les profils organisationnels des ONGI) se superposent pour former une perspective d'ensemble.

Photo de Sergey Neamoscou



## Aperçu du projet





## Résumé des dossiers d'analyse

Au cours de cette analyse structurelle, vingt-trois problèmes clés ont été identifiés comme déterminants. Ils ont été subdivisés en trois sous-ensembles : les changements mondiaux, les besoins et crises humanitaires et l'écosystème humanitaire. Ces sous-ensembles sont examinés dans un résumé ci-après, mais l'ensemble des recherches est disponible dans l'Annexe 2 : Éclairage prospectif, où les incertitudes clés et les tendances principales de chaque thème sont développées de façon plus approfondie.

L'éclairage prospectif dénommé **changements mondiaux** étudie comment, à l'horizon de l'étude, les changements dans les dynamiques sociopolitiques, environnementales et économiques pourraient avoir un impact sur l'écosystème humanitaire. Nous les avons synthétisés selon plusieurs thèmes.

**Peuples et gouvernance :** La croissance démographique, qui est la plus rapide en Afrique subsaharienne, entraînera à l'horizon de l'étude une augmentation continue du nombre d'habitants dans le monde<sup>7</sup>. L'accroissement de la longévité dans les pays à revenu intermédiaire ou élevé et la persistance des taux de fécondité élevés en Afrique subsaharienne exacerberont les faiblesses actuelles de leur démographie, les populations vieillissantes augmenteront en âge<sup>8</sup>, et les pays jeunes verront leur proportion d'enfants toujours aussi élevée. Bien que les prévisions concernant la réduction de la pauvreté fassent débats, en fonction de la définition de la pauvreté choisie, il existe une tendance générale à la diminution du nombre de personnes vivant sous le seuil de pauvreté dans le monde, les populations pauvres se concentreront dans des États fragiles et en Afrique subsaharienne<sup>9</sup>. La population mondiale sera de plus en plus urbaine et de plus en plus riche (bien que la fragilité des nouvelles classes moyennes présente une incertitude significative<sup>10</sup>), ce qui améliorera l'accès à la technologie, qui se développe à un rythme accéléré.

Le croisement de ces tendances à l'horizon de l'étude peut se traduire par des changements importants; les mutations démographiques soutenues par la diffusion des technologies pourraient poser les bases de nouvelles formes de gouvernance. Par exemple, des initiatives menées par des réseaux transnationaux de mégapoles dont les habitants ont plus à partager entre eux qu'avec leurs concitoyens des zones rurales ou celles menées par des groupes de citoyens mobilisés qui utilisent les progrès technologiques, telles une plateforme virtuelle, comme levier du changement. Bien que les perspectives des nouvelles structures de gouvernance soient incertaines, il existe à côté de cela une tendance à la hausse du nombre d'acteurs non étatiques comme décideurs. Alors que les États souverains se différencient de plus en plus dans leur manière d'appliquer le droit international, une tendance croissante est observée parmi les nouveaux intervenants, tels les sociétés privées, à accroître leur rôle dans les prises de décision transnationales, à établir des normes pour leurs secteurs<sup>11</sup> et à éventuellement soutenir une tendance à des formes de gouvernance alternatives.

**Effets du changement climatique :** L'accroissement de la population et les augmentations de la consommation et des richesses vont exercer une pression importante sur les ressources mondiales, plus particulièrement sur la demande alimentaire<sup>12</sup>. Avec la réduction de la pauvreté et les modifications dans l'urbanisation, le statut socio-économique de millions de gens se transforme, les régimes alimentaires sont susceptibles de changer<sup>13</sup>. L'accroissement de la demande alimentaire va s'exacerber par les effets du changement climatique qui s'accroissent. Le manque d'eau<sup>14</sup> et la diminution des rendements agricoles<sup>15</sup> sont des préoccupations majeures qui affecteront essentiellement l'Afrique et l'Asie en raison des disparités de la répartition des terres arables à l'échelle mondiale, tandis que la production augmentera dans certaines régions de haute latitude. La concentration des vulnérabilités dans les pays à revenus faible et intermédiaire va probablement causer des déplacements massifs de population. Les conséquences de la hausse du niveau des mers conjointement à celles de l'urbanisation croissante vont particulièrement affecter les régions côtières (plus spécialement les villes), où la croissance démographique est la plus forte<sup>16</sup>.

**Les dimensions multiples des inégalités,** notamment les revenus, les opportunités économiques et l'accès aux services de base, constituent un thème important des tendances étudiées. Au-delà des ramifications différenciées du changement climatique au niveau international, les inégalités se sont aggravées aux niveaux national et infranational. Ces inégalités s'expriment dans la distinction entre les riches et les pauvres dans les centres urbains et entre zones urbaines et zones rurales. Les dix plus grands centres urbains représentent des pôles d'activité économique et de prospérité; ils rassemblent 6% de la population mondiale seulement, mais détiennent plus de 40% de la richesse mondiale<sup>17</sup>. Il existe de fortes chances que ce phénomène s'intensifie avec l'inégalité de l'accès à la technologie entre les zones rurales et les zones urbaines. Bien que les centres urbains concentrent fortement les richesses, le nombre de pauvres dans les villes, vivant dans des bidonvilles, augmentera du fait de l'augmentation rapide de la population et de la mauvaise redistribution des richesses.

**Fragilité prolongée :** Les cas les plus significatifs d'extrêmes inégalités dans le monde vont se concrétiser par une paralysie ou un retard de développement dans les États fragiles. Les États considérés comme fragiles en 2017 continueront de présenter une instabilité politique aggravée par la croissance démographique, la pauvreté chronique, les conflits prolongés, le terrorisme et les effets du changement climatique. Alors que l'insécurité se propagera sous la forme du terrorisme dans les pays à revenu élevé et intermédiaire et que le risque de guerres interétatiques reste difficile à évaluer avec certitude à l'horizon de l'étude<sup>18</sup>, les conflits prolongés seront concentrés en Afrique subsaharienne et au Moyen-Orient. Il est plus que probable que les États fragiles correspondent aux régions où les progrès sont les plus faibles en matière de lutte contre la pauvreté, la mortalité infantile et la faim.

Ils continueront de constituer la principale source de migrations, car les migrants fuient les persécutions, les conflits et la pauvreté, ce qui renforce la croissance des populations déplacées.

Les éclairages qui examinent les dynamiques des **besoins et des crises humanitaires** ont mis en évidence trois thèmes clés : l'intensification des besoins humains, la vulnérabilité structurelle grandissante de nombreuses communautés et le défi permanent posé à l'espace humanitaire.

**Vulnérabilité structurelle croissante** : L'analyse des connaissances développées pour étudier les besoins humanitaires met en lumière les tendances dans les dynamiques mondiales qui pourraient créer de nouvelles zones de vulnérabilité ou exacerber des faiblesses structurelles déjà présentes. Les effets les plus évidents sont ceux du changement climatique sur la fréquence et l'intensité des catastrophes naturelles. Ceux-ci accroîtront la fragilité de l'écosystème humanitaire, intensifieront les conflits liés aux ressources et modifieront potentiellement la propagation des maladies infectieuses<sup>19</sup>. L'impact du changement climatique sur les besoins et les crises humanitaires est significatif, bien que nombre de ses effets restent également très incertains. De plus, plusieurs facteurs vont augmenter la vulnérabilité humaine en Amérique latine, au Moyen-Orient, en Afrique du Nord<sup>20</sup> et subsaharienne : le changement climatique, l'instabilité politique et sociale soutenue par les tendances socio-économiques (y compris la croissance d'une population jeune, la frustration qu'entraînent les déficits de démocratie et l'insuffisance des opportunités économiques). Comme pour la dynamique mondiale, l'inégalité dans l'augmentation de la vulnérabilité et de la détresse humaine sera observée; celle-ci se concentrera de plus en plus dans les pays pauvres et fragiles. La dynamique socio-économique, qui peut entraîner une instabilité politique, peut aussi contribuer à diffuser un modèle plus exclusif de nationalisme de la part des mouvements populistes de droite<sup>21</sup>, tel que certains résultats électoraux dans le monde l'ont montré. Reste incertain également le fait de savoir si la flambée du nationalisme va devenir une tendance avérée et comment celle-ci pourrait affecter l'écosystème humanitaire (en particulier dans son financement).

**Montée en flèche des besoins humanitaires** : Il y aura une montée en flèche des besoins humanitaires à l'horizon de l'étude comme conséquence de la fragilité chronique des États (examinée ci-dessus), de la régionalisation de l'instabilité politique et des conflits (y compris dans les pays à revenu élevé), de l'intolérance permanente, des catastrophes naturelles plus fréquentes<sup>22</sup>, de l'émergence de nouvelles maladies et de la propagation des maladies existantes<sup>23</sup>. Chacune de ces crises va contribuer à accroître des déplacements forcés sur une grande échelle. Ceux-ci seront par nature de longue durée et renforceront la tendance à l'urbanisation du fait que la faible capacité d'agir des gouvernements ou la préférence des communautés se traduiraient par une fuite des camps de réfugiés des communautés déplacées là où cela sera possible.

**Rôle croissant des États** : La politisation des crises et des interventions humanitaires rendra de plus en plus difficile

l'indépendance d'action des ONG. Le rejet de l'aide étrangère<sup>24</sup> par les États désireux de limiter les interventions extérieures, inquiets de la nature centrée sur l'Occident de l'aide et de son efficacité<sup>25</sup>, réduira de plus en plus les opérations des ONGI. Les compétences régionale et nationale augmenteront, particulièrement dans les pays à revenu intermédiaire. Toutefois, dans certains pays, la politisation de l'aide, qui restreint l'afflux de l'aide internationale et limite le champ des acteurs nationaux, pourrait conduire à des lacunes considérables dans les services, augmentant ainsi les besoins humanitaires.

Les éclairages prospectifs qui examinent **l'écosystème humanitaire** soulignent les tendances et changements qui sont susceptibles d'orienter son évolution dans les années à venir. Ces tendances ont été regroupées dans les thèmes clés suivants :

**Un changement d'orientation vers les Pays du Sud** : Le lent transfert de pouvoir des Pays du Nord (ou de l'Occident) vers les Pays du Sud est une évidence pour certains acteurs de l'écosystème humanitaire. Cette tendance continuera vraisemblablement à l'horizon de l'étude, d'autant que les ONGI pourraient déplacer leurs plateformes plus près des crises<sup>26</sup>, engager moins de personnel expatrié, collaborer avec plus d'organisations locales, y compris des sociétés privées, et relocaliser les prises de décision. Ce qui s'accompagnera vraisemblablement de défis croissants en ce qui concerne les principes humanitaires d'unantistes<sup>27</sup> et d'une préférence grandissante pour une aide locale – des ressources humaines en passant par la logistique. Dans ce contexte, les ONG locales joueront un rôle important, tireront partie de leur proximité culturelle et contextuelle et, dans le cas des ONG confessionnelles, des affinités religieuses, avec les populations touchées. De même, au niveau international, des alliances et des partenariats se noueront entre les organisations selon des clivages culturels. Il existe un manque de certitudes sur le temps qu'il faudra pour que le transfert des ressources du Nord vers le Sud se traduise par un véritable transfert de pouvoir; ou si, comme c'est actuellement le cas, les engagements de «relocaliser» restent des gestes symboliques de la part des grandes ONGI<sup>28</sup>.

**Nouveaux acteurs** : Un nombre croissant d'acteurs s'impliquent dans l'aide humanitaire — à tous les niveaux et en provenance de tous les secteurs. Bien que l'action humanitaire ne soit pas une nouveauté pour beaucoup d'entre eux<sup>29</sup>, ils sont de mieux en mieux reconnus dans l'écosystème humanitaire. Le rôle de plus en plus important de différents acteurs pourrait devenir la norme dans l'écosystème humanitaire : de nouveaux donateurs, des sociétés privées, des ONG confessionnelles de plus en plus puissantes, et l'emploi de l'armée<sup>30</sup> (particulièrement en cas de catastrophes naturelles<sup>31</sup>). L'arrivée de nouveaux acteurs sur cette scène a rendu floue la définition de ceux qui sont considérés comme faisant partie de l'écosystème humanitaire, et a réduit le fossé entre les États et les acteurs non-gouvernementaux, entre les organisations à but lucratif et non-lucratif. Probablement la neutralité perçue des acteurs humanitaires en a-t-elle été minée et en retour, a conduit à prendre pour cible avec violence des travailleurs humanitaires dans le monde<sup>32</sup>. Bien que l'utilisation croissante de la technologie et d'approches innovantes puisse atténuer le



problème, la sécurité du personnel des ONG va continuer de rester un problème, et assurer leur sécurité pourrait bien se faire aux dépens d'un accès à des populations vulnérables<sup>33</sup>. Les principes humanitaires, notamment l'idée occidentale de neutralité, risquent d'être appliqués avec plus d'élasticité et moins fréquemment. Les répercussions de la violence croissante au nom de la religion sur l'influence des ONG confessionnelles restent incertaines<sup>34</sup>.

**De nouvelles façons de travailler :** Parallèlement aux changements énoncés plus haut, l'offre de l'aide humanitaire, la structure des ONG et l'essence des partenariats de l'écosystème humanitaire vont changer. L'initiative Nouvelle Façon de travailler («The New Way of Working»), axée sur la réduction du fossé entre développement et action humanitaire entre les organisations internationales (ONU, Banque mondiale, OIM) et l'écosystème humanitaire au sens large, met en lumière le glissement vers des «résultats collectifs» et une réflexion plus systématique<sup>35</sup>. De larges groupes d'organisations aux idées similaires<sup>36</sup> sont susceptibles de former des alliances pour assurer leur survie, tant en termes de financement que d'à-propos. La promotion et le soutien technique, comme les analyses et les levées de fonds, seront de plus en plus gérés depuis le Nord<sup>37</sup>, tandis que la mise en œuvre des programmes se fera en général dans le Sud. La diminution des financements par les donateurs traditionnels et le nombre croissant et la diversité des acteurs engagés dans l'aide humanitaire vont conduire à une compétition pour les ressources et l'accès. Cette évolution va réclamer l'emploi de mécanismes de financement plus créatifs et innovants, comme le financement participatif (crowdfunding)<sup>38</sup>. Ces formes de financement rivaliseront avec les mécanismes des donateurs traditionnels. Le fait que des acteurs privés, axés en général sur les activités à forte rentabilité, aient une influence croissante, que les donateurs incitent à un meilleur rapport qualité/prix continuera à exercer une forte pression sur les ONGI qui devront de plus en plus agir comme des entreprises axées sur le profit — donnant ainsi la priorité à l'efficacité, aux cibles, au rendement et aux résultats<sup>39</sup>.

Reste incertain comment l'écosystème humanitaire et le secteur privé seront capables de converger et de partager des pratiques divergentes, comme la transparence et la responsabilité. L'aide continuera d'être utilisée comme un moyen d'atteindre des objectifs non humanitaires<sup>40</sup> (par exemple, adhésion politique, ouverture de marchés, conversion religieuse).

Compte tenu des nombreux changements décrits ci-dessus, des acteurs de l'écosystème humanitaire, plus spécialement ceux du secteur formel, devront modifier leur modèle opérationnel en vue de pouvoir s'adapter à un environnement en mutation. Cette transformation reposera, en grande partie, sur un transfert de pouvoir vers le Sud et l'émancipation réelle des régions touchées par les catastrophes naturelles pour y faire face et reconstruire de façon durable après les crises. Cependant, l'évolution de certains des plus influents acteurs du changement reste très incertaine. Ces incertitudes doivent être formulées pour permettre aux acteurs humanitaires de développer des stratégies solides et à long terme. Une perspective stratégique est cruciale pour une planification collective et efficace. Les acteurs humanitaires, pour

pouvoir définir un avenir où ils sont présents, doivent développer une compréhension commune des principales tendances et des incertitudes ayant une incidence sur leur environnement. Celles-ci sont mieux résumées dans des scénarios.

# Scénarios

La construction d'une série de scénarios mondiaux qui représentent quatre différents futurs possibles dans lesquels des interventions humanitaires pourraient avoir lieu en 2030 est un élément essentiel de cette analyse. Ces scénarios sont conçus pour étudier la façon dont les tendances et les incertitudes politiques, économiques, sociales, technologiques, juridiques et environnementales peuvent avoir une incidence sur la manière et le lieu où les acteurs humanitaires opèrent et sur l'identité de ces acteurs.

Les scénarios ont été établis en identifiant les grandes incertitudes cruciales pour définir l'avenir de l'action humanitaire; ils sont utilisés pour présenter le cadre des futurs possibles décrits ci-après. Ces incertitudes comprennent :

- Quel sera l'impact de la montée du nationalisme et l'affaiblissement de la gouvernance mondiale traditionnelle sur l'écosystème humanitaire ?
- Comment le rôle des réseaux, des entreprises, des mégapoles et des citoyens évoluera-t-il dans les structures de gouvernance ?
- Comment l'interprétation et l'application des principes humanitaires évolueront-elles, à mesure que ceux-ci sont remis en cause par des approches éloignées de l'esprit d'unantisme<sup>41</sup> et par de nouveaux acteurs ?
- Quels facteurs détermineront l'importance des ONG confessionnelles aux niveaux national et international ?
- Comment les États-nations et les organisations régionales géreront-ils les migrations forcées à grande échelle ?
- Quels seront les impacts des crises écosystémiques<sup>42</sup> exacerbées par le changement climatique et les pressions démographiques ?

Ces incertitudes ont été regroupées en deux ensembles : l'un axé sur la gouvernance mondiale, et l'autre sur les principaux types de crises susceptibles d'impliquer des acteurs humanitaires.

Le regroupement qui comprend les dynamiques de gouvernance mondiale dans l'écosystème humanitaire met l'accent sur les acteurs principaux - États, mouvements de citoyens, entreprises et alliances d'ONG - et sur la façon dont ils vont structurer leurs interactions.

Les institutions formelles ont dominé jusqu'à ce jour les discussions sur des thématiques telles que le changement climatique, la pauvreté et l'urbanisation. La question essentielle, représentée dans ces scénarios par les extrêmes de l'axe vertical, est de savoir si elles demeureront pertinentes ou si elles seront menacées par des réseaux, des structures décisionnelles et des acteurs nouveaux.

Les incertitudes qui entourent la portée et l'étendue des besoins humanitaires sont formulées pour examiner le changement potentiel dans la dynamique des crises et de la vulnérabilité humaine. Elles sont représentées sur l'axe horizontal. Les extrémités des axes dessinent la prédominance d'un type de crise en particulier - à savoir localisée ou écosystémique-, les nuances de l'échelle sont reprises dans les scénarios. Il ne s'agit pas d'une option plutôt qu'une autre, mais d'examiner comment une évolution de la perception et de la réaction à ces crises pourrait apporter un changement de perspective selon la façon dont la détresse humaine est conçue et selon ce qui est considéré comme plus fréquent et plus important.

La juxtaposition de ces deux regroupements d'incertitudes et leur croisement ont posé les bases des scénarios matriciels qui ont été développés.



# Hypothèses

Plusieurs hypothèses ont été formulées pour axer cette étude sur les incertitudes qui pourraient entraîner une modification de la structure de l'écosystème humanitaire ou de l'environnement dans lequel il existe. En intégrant ces hypothèses des phénomènes peuvent être maîtrisés, ceux qui ne se manifesteront probablement pas avant 2030 ou n'altéreront pas fondamentalement la structure de l'écosystème humanitaire, ou qui ont très peu de chance d'advenir.

1. Les changements suivants seront probablement trop lents pour jouer un rôle pertinent avant 2030 :

- Une réforme des structures de la gouvernance mondiale qui permettrait aux institutions de gouvernance mondiale d'accroître nettement leur rôle vis-à-vis d'autres acteurs
- La stabilisation des pays chroniquement fragiles (Yémen, Syrie, Sud-Soudan, etc.)

2. Les changements suivants sont peu susceptibles d'altérer fondamentalement la manière dont l'écosystème humanitaire fonctionne sur le long terme :

- Des crises provoquées par des catastrophes naturelles soudaines (comme des tremblements de terre ou des tsunamis)

3. Les changements suivants pourraient avoir des conséquences majeures mais ont peu de chance de survenir :

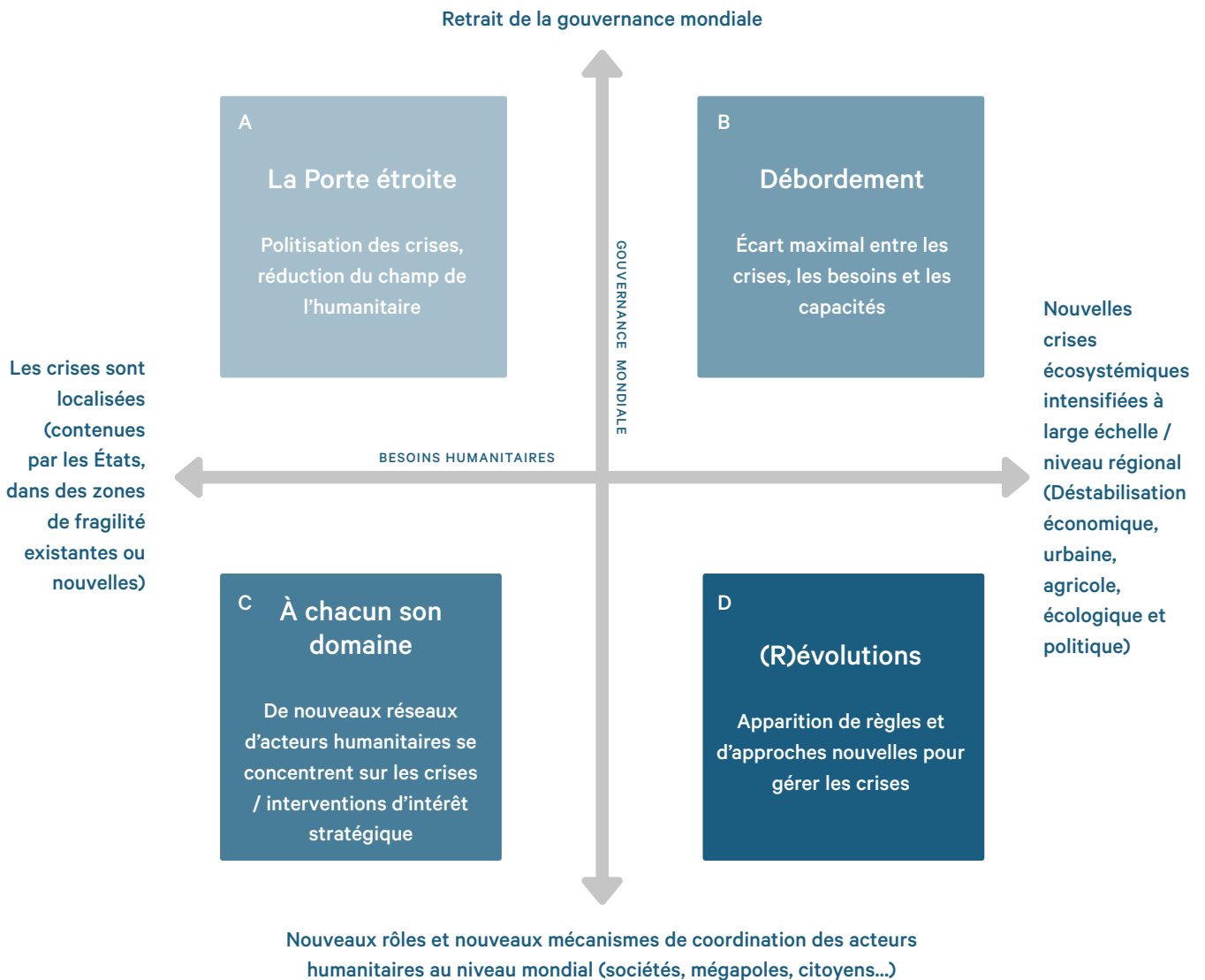
- Un cataclysme, comme une pandémie mortelle ou un impact majeur d'astéroïde
- Une nouvelle guerre mondiale

L'étude part du principe que chacun des cas esquissés ci-dessus ne se présentera pas ou n'aura pas assez d'importance pour influencer les scénarios suivants à l'horizon de l'étude.

Photo de Sergey Neamoscou



# Matrice des scénarios mondiaux



Ces scénarios donnent un aperçu de quatre avènements possibles qui représentent différentes possibilités d'évolutions du système de gouvernance mondiale et du type de crises humanitaires. Ils n'ont pas pour objectif de faire autorité; ils ont été conçus pour représenter une gamme d'avenirs possibles en 2030. Ces scénarios donnent une idée de ce à quoi l'action humanitaire future pourrait ressembler et des défis, dynamiques et opportunités auxquels les acteurs de l'écosystème humanitaire devront se préparer et s'adapter.



**Les tendances mondiales et la lenteur des changements au sein de l'écosystème humanitaire font de ce scénario le plus plausible d'ici 2020.**

**Ce scénario se caractérise par la montée du nationalisme conduisant à une baisse de la pertinence des institutions de gouvernance mondiale où l'écosystème humanitaire est confronté à la politisation des crises, plus spécialement celles qui surviennent dans des zones de fragilité chronique.**

En 2030, des crises prolongées, situées dans des États fragiles et dans leurs régions frontalières, demeurent la principale source de préoccupation humanitaire. Les crises découlant de l'instabilité politique se concentrent en Afrique subsaharienne et au Moyen-Orient (Tchad, Mali, RD du Congo, Érythrée, Sud-Soudan, Somalie, Syrie). La résolution des situations de fragilité chronique est limitée.

Les crises se politisent de plus en plus; les interventions humanitaires sont du ressort des gouvernements nationaux et elles sont de plus en plus déléguées aux forces armées nationales (notamment en cas de catastrophes naturelles). Les gouvernements locaux sont désireux de montrer à leur population et à la communauté internationale qu'ils sont capables, afin de renforcer leur indépendance et leur légitimité, de gérer seuls des situations d'urgence humanitaire, tout en évitant des interventions étrangères.

Le rôle des institutions mondiales (comme les Nations Unies) s'affaiblit, elles sont déstabilisées par la montée en puissance du nationalisme, particulièrement au sein des grandes puissances telles que la Chine, la Russie ou les États-Unis, renforçant ainsi la primauté de la souveraineté nationale.

Cette montée du nationalisme et l'aggravation des tensions politiques augmentent la pression à laquelle sont soumis les minorités et les groupes ciblés. Les communautés visées par les persécutions connaissent peu de répit. La situation de ces populations est inquiétante, elle conduit souvent à des déplacements massifs. Les populations qui vivent dans des camps de réfugiés sont en augmentation et leur situation devient extrêmement difficile à contenir, ce qui accroît la densité des flux migratoires à l'échelle mondiale.

Les interventions humanitaires dans les zones de conflit sont très contestées et les acteurs sont fréquemment accusés de prendre parti dans les conflits, ce qui limite leur possibilité d'accéder aux communautés vulnérables.

## Conséquences pour les ONGI

Les contrôles et les restrictions des interventions humanitaires des ONGI augmentent. La méfiance vis-à-vis des ONGI s'accroît car elles sont considérées comme étant centrées sur l'Occident et leur efficacité est remise en question; les gouvernements nationaux les perçoivent comme des intrus. Ces gouvernements préfèrent, ou plutôt tolèrent, les interventions d'ONG nationales, locales ou confessionnelles sous leur coordination.

Les principes d'unantisme ne sont appliqués et débattus que dans des situations de conflit. Une plus grande place est accordée à d'autres approches culturelles plus pragmatiques. Les ONGI continuent de lutter pour trouver un compromis entre leur vision et leurs valeurs et la nécessité d'accéder aux populations dans le besoin. Pour arriver auprès des populations vulnérables, les ONGI doivent établir des partenariats et nouer des alliances avec les gouvernements nationaux, des ONG locales et des ONG confessionnelles. L'accès direct aux communautés vulnérables est limité pour les ONGI. Les ONG locales prennent de l'importance, jouent un rôle beaucoup plus important dans l'écosystème humanitaire et attirent des financements directs de niveaux bien plus élevés, qui modifient la dynamique du discours humanitaire international.

En conséquence, la prédominance des ONGI se réduit car elles entrent en concurrence avec les principaux fournisseurs de l'aide humanitaire (gouvernements, ONG confessionnelles et locales) pour l'obtention des fonds et des accès.

Néanmoins, les ONGI sont toujours en mesure de mettre à profit leur expérience grâce à leurs interventions et leur expertise technique. Elles interviennent principalement lors de crises demandant d'excellentes connaissances techniques spécifiques.

**Dans ce scénario, l'écosystème humanitaire existe dans un futur caractérisé par un recul de la gouvernance mondiale et par une renaissance de la suprématie de la souveraineté (nationale), où les acteurs humanitaires font face à une escalade spectaculaire des besoins humanitaires du fait des crises écosystémiques qui s'intensifient.**

D'ici à 2030, les crises locales prolongées continueront d'être une source majeure d'inquiétude. Cependant, se combinant aux crises de fragilité des États, les crises écosystémiques empirent et augmentent fortement les besoins humanitaires à une plus grande échelle régionale. La vulnérabilité des communautés, résultat du croisement de la déstabilisation politique, écologique, agricole, urbaine et économique, est exacerbée par les effets du changement climatique et par la croissance démographique, donnant lieu à une intensification continue des besoins humanitaires. Les écosystèmes humains se fragilisent de plus en plus; les zones de crises écosystémiques qui ne sont pas délimitées par des frontières nationales réclament des solutions à long terme transnationales. Avec une gouvernance réduite à la coordination des défis mondiaux, s'ajoute la complexité à trouver des solutions. Les régions aux institutions bien établies fournissent des forums de discussion mais manquent souvent de l'influence nécessaire pour mener à bien des solutions. Les crises écosystémiques régionales aggravent la fragilité existante des États, créent un cercle vicieux de besoins croissants et diminuent la résilience dans les zones touchées. Les crises complexes sont exacerbées et il devient de plus en plus difficile pour les acteurs humanitaires de coopérer stratégiquement.

De nombreux États moins développés sur le plan économique se trouvent incapables de répondre au défi que représentent les besoins grandissants, et le niveau de l'aide humanitaire internationale s'avère inadéquat, les migrations augmentent de manière significative. Les déplacements forcés se concentrent dans les zones qui cumulent fragilité des États, conflits et crises écosystémiques, qui débordent les gouvernements et les acteurs humanitaires. Les conséquences à long terme des crises écosystémiques altèrent radicalement le contexte environnemental et économique des zones atteintes.

Au niveau mondial, les tensions s'intensifient entre les États membres du Conseil de sécurité de l'ONU, tels que la Chine, la Russie et les États-Unis, fragilisant le système international. Le poids de l'État-nation dans le système international de prise de décision est renforcé, écartant d'autres paradigmes émergents de gouvernance tout en renforçant la suprématie de la souveraineté (nationale).

Dans les pays occidentaux, l'arrivée continue de migrants conduit à la montée du radicalisme et de l'extrémisme politique. Ces pays font face à une déstabilisation politique et à des incertitudes croissantes lorsqu'ils sont confrontés à leur incapacité d'intégrer convenablement les communautés déjà présentes de migrants et à anticiper l'arrivée d'un plus grand nombre.

## Conséquences pour les ONGI

Les ONGI ont de plus en plus de difficultés à accéder aux communautés vulnérables, vu que l'espace humanitaire est soumis à des restrictions importantes de la part des autorités nationales.

Bien que les ONGI possèdent les compétences et l'expertise nécessaires pour affronter des crises localisées, leur expérience demeure limitée en matière de gestion efficace des interventions régionales. Cela réduit leur pertinence face aux crises écosystémiques qui s'aggravent, et requièrent des mesures préventives et des stratégies à long terme. Même lorsque les ONGI possèdent les connaissances et l'expertise nécessaires, elles sont débordées par l'ampleur des besoins, car les collectes de fonds pour l'action humanitaire ne suivent pas le rythme requis, ce qui conduit à des situations de détresse profonde et prolongée.

Les ONGI luttent pour maintenir leur bien-fondé, alors que le système international est en perte de vitesse, remplacé par des compétences régionales et nationales.

Les ONGI ont des difficultés à lever des fonds puisque les donateurs institutionnels donnent plus aux ONG locales et/ou confessionnelles, voire aux interventions humanitaires militaires. De nombreux États ne considèrent pas l'aide mondiale au développement comme une priorité et un nombre croissant de donateurs privés se concentrent sur des problèmes nationaux.



**Ce scénario se caractérise par une série de crises locales prolongées et par une augmentation considérable des migrations involontaires à grande échelle. Dans l'avenir envisagé ici, les acteurs s'associent en réseaux pour former de nouvelles institutions articulées autour de thématiques spécifiques ou de zones géographiques d'intérêt, créant ainsi un système humanitaire plus fragmenté.**

Les acteurs humanitaires informels gagnent en importance dans l'écosystème humanitaire, plus particulièrement au niveau mondial, où les entreprises et les fondations dominent de plus en plus les prises de décisions, établissant les priorités et dictant la manière dont l'aide humanitaire est mise en œuvre. Ces acteurs non traditionnels s'organisent en créant de nouveaux réseaux composés de quatre types d'acteurs : des entreprises et leurs actionnaires, des fondations (par exemple, Bill et Melinda Gates), des mégapoles (par exemple l'Initiative C40) et des mouvements de citoyens. La COP21 en fut une illustration, lorsque les différents acteurs ont collaboré en vue de créer des partenariats sur des sujets spécifiques comme l'aménagement urbain, l'eau ou l'assainissement.

De nouveaux réseaux s'articulent autour de causes importantes ou de sujets d'intérêt, comme la santé, l'eau, l'énergie ou la mobilité humaine. La motivation des acteurs au sein de chaque réseau varie d'un niveau élevé d'intérêt personnel (par exemple pénétrer de nouveaux marchés, promouvoir leur pertinence et légitimité propres, ou accroître leur influence) à des préoccupations purement humanitaires. Des réseaux centrent leurs interventions en lien, direct ou indirect, avec leurs intérêts stratégiques. Divers réseaux d'acteurs sont capables d'intervenir dans des forums politiques, économiques, sociaux, environnementaux ou juridiques, avec des partenaires parfaitement adéquats qui prennent l'initiative si nécessaire. De nouveaux acteurs apportent une vision nouvelle à ce qui est considéré comme l'aide humanitaire et à la meilleure manière de la mettre en œuvre de manière stratégique.

Les principaux centres urbains émergents sont des zones d'intérêt particulier, étant donné qu'ils constituent des pôles de développement économique et qu'ils deviennent politiquement puissants, comme Lagos, Nairobi, Kuala Lumpur, Mumbai, Jakarta et Kinshasa. En général, les nouveaux réseaux s'orientent vers les pays émergents et leurs voisins, considérés comme des zones d'importance stratégique telles que le Vietnam, l'Indonésie, le Kenya et l'Égypte.

En raison des motivations variées des acteurs au sein des réseaux (pas strictement humanitaires), ceux-ci peuvent négliger certaines crises humanitaires, pour focaliser leur énergie là où les besoins humanitaires et les intérêts stratégiques coïncident. Le système international fragmenté signifie que de nombreuses situations d'urgence humanitaire (notamment dans les zones où les États sont fragilisés et les conflits chroniques) ne sont pas abordées de manière appropriée par les nouveaux réseaux dominants

de l'écosystème humanitaire, et que le financement est limité en dehors de ces nouveaux réseaux. Des zones d'intérêt limité pour les nouveaux acteurs, comme la République centrafricaine et l'Érythrée, qui ne reçoivent pas une attention suffisante, sont laissées en situation de crise prolongée. Un modèle d'assistance humanitaire à deux vitesses se développe. Des zones ou des situations économiquement, politiquement ou stratégiquement intéressantes, qui ont besoin d'une assistance humanitaire, bénéficient de l'aide de ces nouveaux réseaux, alors que d'autres sont ignorées.

## Conséquences pour les ONGI

Dans ce scénario, les ONGI représentent le meilleur moyen d'attirer le soutien mondial dans les zones négligées et dans les communautés vulnérables en situation de crise chronique. Avec les ONG locales et des ONG confessionnelles de plus en plus nombreuses, le secteur humanitaire formel conserve sa prééminence dans ce domaine. Même si les ONGI bénéficient de leurs connaissances de terrain et de leur expérience lors des interventions dans ces zones, elles manquent d'efficacité pour réduire les vulnérabilités structurelles, imposer des solutions politiques et mettre en œuvre des mesures préventives afin de limiter l'aggravation de ces crises.

Dans les zones situées hors de celles des crises oubliées, les ONGI seront confrontées à une concurrence croissante avec des réseaux d'acteurs non traditionnels, qui répondent d'une manière nouvelle aux besoins humanitaires. Cette concurrence remettra en question la gestion et les procédés des ONGI, ainsi elles visent à s'adapter pour s'intégrer dans ces nouvelles structures ou se voient écartées.

À mesure que le financement de l'action humanitaire se fragmente davantage, la concurrence augmente considérablement. Les donateurs non traditionnels consacrent systématiquement des fonds à des problèmes ciblés et à des zones auxquelles ils accordent leur intérêt, ce qui diminue les fonds disponibles pour les crises oubliées.

Les ONGI ont des difficultés à lever des fonds hors d'un réseau établi pour des projets thématiques comme la sécurité alimentaire et l'éducation. Les donateurs réclament une redevabilité toujours plus grande pour l'argent dépensé et haussent la barre en matière d'impact attendu.

Par la mise en place de nouveaux réseaux, l'aide humanitaire est considérée plutôt comme un service où les nouveaux acteurs se concurrencent pour augmenter leur efficacité et gagnent grâce à la fourniture de services, en conciliant les objectifs différents des réseaux et des communautés.

**Au vu de l'ampleur du changement requis de la part des types d'organisations qui opèrent dans le champ humanitaire et de la structure de leurs interactions, ce scénario et ses ramifications potentielles sont improbables avant 2025.**

**Le scénario (R)évolutions se définit par la mise en place d'un nouveau système plus diversifié de gouvernance internationale, autorégulé et construit de manière organique grâce à l'institutionnalisation des interactions formelles entre les acteurs émergents et les réseaux. Ceux-ci remplacent les structures traditionnelles de gouvernance mondiale pour développer un nouveau paradigme. L'écosystème humanitaire joue un rôle central dans l'innovation et la réglementation de l'aide humanitaire. Une politique d'intégration soutient l'adoption d'une approche plus systématique des crises écosystémiques croissantes et des besoins humanitaires qui s'aggravent.**

D'ici à 2030, les crises localisées demeurent des zones où se concentrent des besoins humanitaires, mais de nouveaux domaines critiques émergeront à plus grande échelle, à échelle régionale, dus à l'intensification des crises écosystémiques. La conjonction de la déstabilisation économique, démographique, politique et environnementale bouleverse les zones sous-régionales, notamment comprenant des États fragiles ou contiguës à ceux-ci. Les écosystèmes humains se fragilisent toujours plus, entraînant des situations prolongées de grande détresse et une augmentation des besoins.

Les acteurs humanitaires informels prennent de l'importance. Ils interviennent en amont des crises, mettent en œuvre une réponse qui inclut de nombreux acteurs dans la zone touchée, axée sur des communautés vulnérables et qui convient à la dynamique de l'économie locale. Leur intervention est guidée par les intérêts personnels (similaire au scénario À chacun son domaine), mais elle est plus stratégique et plus durable. En effet le financement, la conception et l'acheminement de l'aide humanitaire sont intégrés avec des intervenants locaux clés directement affectés par son succès ou son échec, plus rapides à s'adapter, qui créent des approches systématiques.

Le rôle grandissant des acteurs informels conduit à l'émergence de nouvelles réglementations et de nouvelles approches en vue de gérer les crises et les besoins humanitaires, qui peuvent varier selon les régions et s'adapter au contexte. Ceci constitue le fondement d'une nouvelle structure de gouvernance mondiale. Toutefois, ces changements sont lents à s'officialiser et, entretemps, l'écosystème humanitaire se trouve dans l'impossibilité de faire face aux besoins toujours croissants causés par l'intensification des crises et des vulnérabilités dans des zones critiques.

Cette nouvelle réglementation conduite par les communautés peut être développée par différents acteurs et orientée autour de leurs intérêts :

1. Création de nouvelles réglementations dans le cadre de réseaux de grandes entreprises privées, de fondations ou de mégapoles. De nouvelles règles et de nouvelles normes sont bâties selon la vision du réseau et ses intérêts économiques et politiques. Les réglementations sont créées en fonction des besoins, et non par une structure formelle.
2. La nouvelle réglementation est conduite par la mobilisation des citoyens. Ceux-ci exercent une plus grande influence sur les intervenants clés aux niveaux régional et local, mais ils peuvent aussi se coordonner pour mener des programmes mondiaux sur des objectifs communs. Les réglementations se concentrent sur des sujets tels que les droits des femmes, les migrations et la protection des minorités et des groupes ciblés.
3. La nouvelle réglementation est portée par des organisations sans but lucratif de l'écosystème humanitaire, qui opèrent grâce à des alliances d'ONGI, d'ONG nationales et locales et d'ONG confessionnelles. Ces alliances mettent en œuvre une approche plus globale, se focalisent sur des domaines thématiques communs, comme la faim, la pauvreté et les droits de l'Homme.
4. La nouvelle réglementation est portée par des alliances et des partenariats avec un vaste éventail d'acteurs qui agissent dans des domaines thématiques communs tels que l'Initiative COP21.

## Conséquences pour les ONGI

Pour les ONGI, le scénario (R)évolutions offre une opportunité de faire usage de leur influence et de leur expertise pour développer une nouvelle forme d'action humanitaire. Du fait que les ONGI ne sont qu'un intervenant parmi de nombreux autres dans ce scénario, elles devront être capables de savoir mieux s'adapter et de mieux penser à leur stratégie pour saisir l'occasion de devenir des acteurs du changement. Toutefois, elles devront accepter de renoncer à la position dominante dont elles (et d'autres acteurs du système humanitaire formel) jouissent dans cet espace.

Le rôle des ONGI dépendra de leur capacité à faire en sorte de demeurer un élément essentiel de l'écosystème humanitaire. Des ONGI joueront un rôle clé en renforçant les compétences des autres acteurs, comme les acteurs du secteur privé, les acteurs militaires et les ONG locales, qui prennent le temps de développer leurs compétences de planification et de mobilisation humanitaires transnationales.

S'ajoutant au contexte mondial au cœur duquel l'action humanitaire a lieu, les types de crises auxquels l'écosystème humanitaire doit répondre évolueront aussi à l'horizon de l'étude. Les acteurs du système humanitaire doivent prendre en considération non seulement la façon dont l'environnement mondial changera, mais aussi comment ces incertitudes en mutation affecteront la vulnérabilité humaine. De nouveaux types de crises pourraient apparaître, comme celles causées par une agression prolongée de type « déni de service ». Les crises déjà existantes s'intensifieront, comme par exemple les crises écosystémiques déjà exacerbées par le changement climatique. Enfin, les crises prolongées, comme la fragilité chronique des États, continueront à créer des besoins humanitaires importants. La dynamique de chaque type de crise est spécifique, et la manière dont elle évoluera est primordiale pour comprendre comment l'écosystème humanitaire peut s'adapter pour garantir une réponse inclusive et efficace.



# Situations de crises pour l'écosystème humanitaire à l'horizon 2030

À partir des scénarios mondiaux, une typologie<sup>43</sup> descriptive des crises humanitaires a été créée. Elle a pour objectif d'illustrer une répartition des types de crises ou des besoins auxquels l'écosystème humanitaire pourrait devoir faire face à l'horizon envisagé. Neuf types de crises, superposés par trois autres catégories, ont été identifiées : crises prolongées, crises récurrentes et crises naissantes (chaque type est étudié en détail à l'annexe 1). De nombreux types de crises peuvent survenir simultanément, quelque soit le contexte donné, car nombre de leurs causes sont interreliées.

**Les crises prolongées** sont définies comme étant des situations où «une proportion importante de la population est vulnérable à la mort, aux maladies ou aux perturbations de ses moyens d'existence sur une longue période»<sup>44</sup>. Ces crises créent la dynamique d'une «urgence quotidienne»<sup>45</sup>, où des besoins humanitaires élevés deviennent habituels en raison de la longue durée des crises. Les crises prolongées empirent avec la diminution de la capacité des gens à supporter les chocs à venir ou toute nouvelle dégradation des crises qu'ils vivent. Au fil du temps, la résilience des communautés s'amenuise et les conséquences à long terme du manque de protection, d'éducation et de nourriture s'intensifient<sup>46</sup>. L'extrême vulnérabilité des personnes qui vivent dans des crises prolongées fait de ces communautés quelques-unes des plus à risque au monde.

**Les crises récurrentes** sont celles qui réapparaissent régulièrement avec une dynamique similaire, bien que leur ampleur

et leur intensité puissent varier, comme les catastrophes soudaines causées par des aléas naturels ou des épidémies. Bien que les effets des crises récurrentes puissent se prolonger et miner la résilience des communautés, elles créent une courte période de besoins urgents. La perte immédiate de vies humaines et de moyens d'existence lors de crises récurrentes à grande échelle peut créer très rapidement des besoins importants<sup>47</sup>.




**Les crises naissantes** sont celles qui prennent une importance croissante ou celles qui risquent d'avoir un impact plus important à l'horizon de la période envisagée, en raison du changement des dynamiques du risque mondial. Les changements de la dynamique des populations, les effets du changement climatique et les risques associés à l'intégration des économies mondiales et régionales, qui dépendent toujours davantage de la technologie, peuvent accroître les vulnérabilités présentes et poser les bases de vulnérabilités nouvelles. La combinaison de multiples types de risques peut créer un cercle vicieux de vulnérabilités qui empirent. La dynamique des crises naissantes est extrêmement variable, mais le fait que chaque dynamique peut entraîner une défaillance du système aux niveaux local, national ou régional est un facteur rémanent.

Ces catégories et ces crises n'ont pas pour but d'établir une liste exhaustive des crises humanitaires, mais plutôt une tentative de représenter des dynamiques cruciales des principaux types de crises.




Photo de Clinton Naik



## Tableau récapitulatif des crises




Type de Crise	Titre	Argumentation	Description	Tendance
Crise Prolongée	Migrations involontaires à grande échelle	Bien que souvent considérée comme un symptôme ou une cause de chacune de ces crises dans cette typologie, la population croissante de migrants pendant la durée de la période envisagée (y compris les personnes déplacées de force) entraîne une autre crise en elle-même.	Comprend des besoins urgents et à long terme pour les personnes récemment déplacées et pour un certain nombre déjà déplacé de longue durée. Les communautés sont exposées à des violations de leur droit à la protection et à une offre limitée des services de base, ainsi qu'à l'exploitation (dans les zones urbaines) et elles n'ont pas d'accès approprié à des solutions durables.	
Crise Prolongée	Fragilité des États : défaillance du système	Il existe tout un ensemble de dimensions de la fragilité des États, allant de la résilience à la défaillance du système. Même si certains États s'orienteront vers un extrême ou vers l'autre, une solution à l'instabilité chronique ne sera pas trouvée rapidement et, en conséquence, la fragilité des États représentera une forme continue de crise en 2030.	Instabilité chronique / conflits et incapacité des gouvernements à accomplir leurs fonctions essentielles, entraînant des violations des droits à la protection, des traumatismes psychologiques et physiques, un manque d'accès aux services de base et des déplacements forcés à large échelle.	
Crise Prolongée	Persécution des minorités et des groupes visés	Peu souvent considérée comme une urgence humanitaire, la persécution des minorités et des groupes visés engendre des besoins humanitaires importants et renforce la vulnérabilité des groupes marginalisés. Cette persécution est un type distinct de crise auquel l'écosystème humanitaire peut répondre.	Discrimination et persécution de segments de la société, institutionnalisées sur les plans culturels ou juridiques. Les communautés visées sont à peine, voire pas du tout, protégées par la loi et sont exposées à l'exploitation, aux déplacements, à l'intimidation, aux arrestations arbitraires et à la torture.	

## Tableau récapitulatif des crises

Type de Crise	Titre	Argumentation	Description	Tendance
Crise Récurrente	Catastrophes soudaines provoquées par des aléas naturels	Les catastrophes soudaines provoquées par des aléas naturels deviendront plus fréquentes et créeront régulièrement une hausse sensible et des augmentations à long terme des besoins humanitaires.	Catastrophes soudaines provoquées par les aléas naturels qui entraînent des pertes humaines, la dévastation des environnements bâtis et des milieux naturels, des déplacements à grande échelle et une perturbation de l'offre des services de base.	
Crise Récurrente	Épidémies	La propagation potentielle de maladies végétales, animales et humaines nouvelles ou existantes aux niveaux régional et mondial distingue les épidémies des autres types de catastrophes soudaines. À cet effet, les épidémies sont traitées comme un type différent de crise.	Un évènement lié à la santé ou une maladie transfrontalière animale ou végétale dépassant le nombre de cas habituels. Un grand pourcentage de la population est touché entraînant un nombre important de malades ou de décès, pouvant surcharger les systèmes de santé et causer la perte de récoltes et de pâturages et un nombre élevé d'animaux morts ou malades. Détournement des ressources locales pour endiguer l'épidémie.	
Crise Récurrente	Évènements destructeurs causés par l'homme	Les évènements destructeurs causés par l'homme prennent des dimensions sociales, juridiques et politiques spécifiques. Ils sont peu fréquents, mais la particularité de ces crises est qu'elles requièrent d'être classées dans une catégorie distincte.	Évènement destructeur causé par l'homme, qui pourrait mener à l'effondrement du système national. Pourrait entraîner un nombre immédiat important de décès et des complications médicales/de santé à long terme, ainsi que des traumatismes physiques et psychiques.	



## Tableau récapitulatif des crises

Type de Crise	Titre	Argumentation	Description	Tendance
Crise Naissante	Crises écosystémiques	Les crises écosystémiques résultant de l'intersection de l'instabilité économique, politique et environnementale génèrent une vulnérabilité accrue à long terme pour les populations touchées, pouvant entraîner un effondrement du système. Exacerbées par l'augmentation de la population et le changement climatique, ces crises sont susceptibles de devenir toujours plus fréquentes.	Instabilité économique, politique et environnementale entraînant des communautés hautement vulnérables, caractérisées par la pauvreté endémique, le sous-emploi ou le chômage, des investissements limités dans les infrastructures et l'offre de services, des mauvais résultats de santé et l'insécurité alimentaire.	
Crise Naissante	Crises prolongées de type « déni de service »	Bien qu'une attaque prolongée de type « déni de service » n'ait pas encore entraîné de demande humanitaire à grande échelle, en tant que prestation de services de base (comme les soins de santé) et comme de nombreux secteurs de l'économie dépendent de plus en plus de la technologie, ce type de crise pourrait devenir un facteur principal de la demande humanitaire, créant ainsi une nouvelle forme de crise.	Interruption infrastructurelle prolongée touchant les finances, l'industrie et la plupart des services de base. Les groupes immobiles (jeunes enfants, personnes âgées et handicapées) sont les plus vulnérables. Les effets pourraient s'inscrire dans la durée.	
Crise Naissante	Crises économiques dans les pays à revenu élevé et intermédiaire	Les chocs financiers régionaux ou mondiaux, la stagnation économique et l'inégalité croissante peuvent engendrer des crises humanitaires prolongées à mesure que le développement stagne ou s'inverse pour une proportion importante de la population. Les conséquences des crises économiques dans les pays à revenu élevé et intermédiaire sont souvent négligées, mais il est nécessaire de les envisager.	Choc généré par des crises économiques mondiales, régionales ou nationales, augmentation des taux de chômage, inflation et pauvreté. Taux accrus de perte d'actifs, remise en cause des acquis du développement, et inégalité grandissante.	

Chacun de ces types de crise crée des vulnérabilités différentes pour les populations touchées et posent des défis spécifiques à l'écosystème humanitaire.

## Typologie des crises et croisement avec les scénarios mondiaux

La typologie des crises croisée avec les scénarios mondiaux indique comment l'impact des différentes crises pourrait être plus ou moins grave en fonction des scénarios mondiaux où elles se produisent. Le croisement de ces deux éléments montre si la vulnérabilité humaine s'accroît, soit parce que la probabilité

d'une crise augmente, soit parce que l'écosystème humanitaire mondial manifeste la capacité ou la volonté d'y répondre, quelque soit le scénario choisi. Le tableau ci-dessous tente de résumer ce croisement à l'aide d'une échelle mobile.

<p><b>Incertitude :</b> la dynamique de cette intersection est telle qu'elle présente un degré élevé d'incertitude relative à la réponse de l'écosystème humanitaire.</p>	<p><b>Pire cas :</b> le coût en vies humaines et de la vulnérabilité augmente à cause de la fréquence accrue des crises en plus de l'incapacité de l'écosystème humanitaire à y répondre adéquatement.</p>	<p><b>Vulnérabilité accrue :</b> l'ampleur des besoins humanitaires ou la dynamique de la crise dépassent la volonté ou la capacité de l'écosystème humanitaire à y faire face.</p>	<p><b>Préoccupation croissante :</b> l'écosystème humanitaire est capable de répondre à la plupart des dimensions de la détresse humanitaire, mais des insuffisances limitent l'efficacité de la réponse.</p>	<p><b>Gestion des crises :</b> l'écosystème humanitaire est le mieux adapté pour faire face aux vulnérabilités engendrées par ce type de crise, limitant la détresse humaine dans la mesure du possible.</p>
---	--	---	---	--

Types de crises \ Scénarios	La Porte Étroite	Le Débordement	À Chacun son Domaine	(R)évolutions
Migrations involontaires à grande échelle				
Fragilité des États				
Persécution des minorités et des groupes visés				
Urgences soudaines				
Épidémies				
Évènements destructeurs causés par l'homme et à grande échelle				
Crises écosystémiques	N/C		N/C	
«Déni de service» prolongé				
Crises économiques dans les pays à revenu intermédiaire et élevé				

Les niveaux élevés de contrôle étatique dans le scénario La Porte étroite soulignent la capacité de l'écosystème humanitaire à répondre aux crises qui peuvent être gérées efficacement par des gouvernements ou des entités militaires. C'est notamment le cas des crises dues à un « déni de service » prolongé, des épidémies et des crises économiques dans les pays à revenu élevé et intermédiaire. Toutefois, en cas de crises où une réponse internationale coordonnée est requise, qui dépasse la capacité d'un gouvernement national, le recul de la gouvernance mondiale et la montée du nationalisme pourraient exacerber les besoins humanitaires. Les obstacles pour lancer une réponse transnationale efficace ou pour opérer dans des zones où le gouvernement a de faibles moyens, comme lors des migrations involontaires à grande échelle, d'une fragilité des États et de catastrophes soudaines (accès limité si la crise dépasse la capacité nationale), augmentent la vulnérabilité des populations touchées. La conséquence la plus extrême de la politisation croissante des crises dans ce scénario est un manque de volonté de répondre à la persécution de groupes minoritaires ou ciblés qui se trouveraient alors dans une situation bien pire.

Le Débordement est le scénario où l'écosystème humanitaire a le moins de moyens pour répondre aux besoins humanitaires résultant de différents types de crises. L'incapacité de l'écosystème humanitaire à faire des progrès substantiels pour réduire la vulnérabilité humaine est aggravée par l'importance croissante des besoins dans le scénario Le Débordement, en raison d'un désaveu de la gouvernance mondiale et d'un leadership limité. Face à des crises de plus en plus probables, aux conséquences transnationales (crises écosystémiques auxquelles s'ajoutent la fragilité des États, des épidémies et une migration à grande échelle), des besoins non satisfaits augmenteront de manière spectaculaire. La différence majeure entre la capacité à agir de l'écosystème humanitaire et le niveau de besoin dans le scénario Le Débordement signifie qu'il n'existe aucune crise à laquelle l'écosystème humanitaire peut répondre convenablement. Le manque d'espace et de fonds pour intervenir de manière stratégique ou pour lutter contre les inégalités structurelles, limite la capacité de l'écosystème humanitaire à répondre avec efficacité aux crises dans les pays à revenu intermédiaire et élevé ou à défendre la cause des minorités et des groupes ciblés.

L'écosystème humanitaire représenté dans À chacun son domaine est mieux adapté pour répondre aux crises à problématique unique. Alors, les réseaux des parties intéressées peuvent mettre en place des interventions systématiques qui utilisent l'expertise de réseaux d'acteurs, comme pour les migrations involontaires à grande échelle ou lorsqu'il existe un niveau élevé d'intérêts stratégiques (par ex. les crises dans des pays développés ou à revenu intermédiaire). Dans des zones sous l'autorité d'États fragiles, les crises sont négligées, aggravant la situation des populations vulnérables. Lors des crises causées par un « déni de service », il est peu probable que les structures en réseau soient adaptées, au vu de la nature fragmentée de leurs ressources (humaines et autres) et de leur dépendance à l'égard de la technologie pour les modalités de leur réponse. Dans le scénario À chacun son domaine, la capacité de l'écosystème humanitaire

est très incertaine pour élaborer des réponses qui requièrent une intervention rapide, hors des zones à la stratégie à long terme déjà planifiée, comme pour une situation d'urgence soudaine ou un événement destructeur causé par l'homme.

Étant donnée la gamme potentielle de changements que l'écosystème humanitaire subit à long terme dans (R)évolutions, ce scénario présente le niveau d'incertitude le plus élevé en ce qui concerne la capacité d'adaptation de l'écosystème humanitaire face aux différents types de crises. (R)évolutions offre à l'écosystème humanitaire la meilleure opportunité de se structurer, afin de mieux répondre à une variété de crises par la création d'un nouveau système de gouvernance mondiale. L'intégration de citoyens interconnectés (répondant aux besoins des minorités persécutées et des groupes ciblés) et la création de nouveaux systèmes réglementaires, guidés non par des États, mais par des entreprises, des villes et des communautés, permettent de créer une approche systématique et intégrée pour gérer les crises écosystémiques, les crises dans les pays développés et à revenu intermédiaire, et les crises transnationales comme les migrations involontaires à grande échelle. Lorsque le pouvoir national est faible, alors la capacité de l'écosystème humanitaire deviendrait la plus faible, notamment lors de crises créées par la fragilité des États.

Les événements destructeurs à grande échelle causés par l'homme sont suffisamment rares et les conséquences potentielles tellement extrêmes qu'il est fort probable qu'aucun écosystème humanitaire ne soit en mesure d'y répondre stratégiquement. Par conséquent, ce cas est considéré comme incertain.

Le croisement des crises et des scénarios montre l'impact considérable des incertitudes étudiées dans les scénarios au moment de déterminer si l'écosystème humanitaire est capable de répondre aux besoins humanitaires pendant la période étudiée. La confrontation de ces crises avec les scénarios présentés est destinée à montrer comment l'environnement mondial affecte non seulement les types de crises et les formes de besoins humanitaires qui pourraient se présenter, mais aussi la dynamique de la réponse donnée. L'arrivée de nouveaux acteurs et la restructuration ou le retrait potentiel de la gouvernance mondiale déterminent comment l'écosystème humanitaire dans son ensemble travaille pour accomplir sa mission.

Les dynamiques de l'écosystème humanitaire pourraient changer considérablement au cours de la période étudiée. L'érosion de la légitimité des acteurs du secteur humanitaire formel, la montée en puissance des acteurs informels et la création de nouveaux réseaux auront un fort impact sur le fonctionnement de l'écosystème humanitaire. Le rôle des ONGI pourrait changer de manière significative.



# Rôle des ONGI

Les ONGI ont connu des vagues d'expansion de leur nombre et de leurs objectifs depuis que les premières organisations ont été établies, mais depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, leur croissance a été davantage soutenue. Les grandes ONGI ont vu leur budget et leur personnel augmenter de manière constante, leur position se consolider parmi les acteurs les plus influents de l'écosystème (humanitaire)<sup>48</sup>. La majeure partie du financement de l'écosystème humanitaire provient des agences de l'ONU ou de grandes ONGI<sup>49</sup>, en particulier des cinq plus importantes : Save the Children, International Rescue Committee, Médecins sans Frontières, Oxfam et World Vision. Les ONGI ne sont pas des organisations monolithiques quant à leurs mandats, leurs approches ou leurs structures, mais elles dominent souvent le discours de l'écosystème humanitaire dans leurs sphères d'influence (y compris les droits de l'Homme, l'assistance humanitaire et le développement). Alors que les ONGI se sont intégrées à l'écosystème depuis le début du siècle dernier et qu'elles ont tout intérêt à maintenir leur position, elles peuvent aussi être des acteurs du changement. Les ONGI ont une histoire de remise en question du statu quo; elles ont déjà prouvé, en

encourageant des approches innovantes, qu'elles pouvaient jouer un rôle moteur pour définir l'évolution de l'écosystème humanitaire.

Toutefois, les ONGI ne doivent pas considérer leur position comme acquise au sein de l'écosystème humanitaire. Elles seront constamment remises en question par l'arrivée de nouveaux acteurs et par la dynamique changeante du pouvoir et de l'influence. La conservation du modèle des ONGI peut se justifier seulement si elles apportent une valeur ajoutée à l'écosystème humanitaire. Leur apport sera continuellement évalué à mesure que l'écosystème humanitaire évolue. Les ONGI devraient se préparer à intégrer les changements qu'elles peuvent mettre en place en vue d'améliorer l'efficacité globale de la marche en avant de l'écosystème humanitaire.

Pour analyser le rôle des ONGI à l'horizon 2030, il convient d'étudier les défis auxquels elles devront faire face dans chacun des scénarios envisagés.

## Résumé des scénarios

### La Porte Étroite

Montée du nationalisme menant à une baisse de la pertinence des institutions de gouvernance mondiale, politisation des crises, en particulier celles qui surviennent dans les zones de fragilité chronique.

### Le Débordement

Retrait de la gouvernance mondiale, résurgence de la primauté de la souveraineté, augmentation spectaculaire des besoins humanitaires, intensification des crises écosystémiques.

### À Chacun son Domaine

Série de crises localisées et prolongées, augmentation considérable des migrations involontaires à grande échelle, les acteurs se regroupent en réseaux, formant ainsi de nouvelles institutions organisées autour de thématiques spécifiques ou de zones d'intérêt géographique.

### (R)évolutions

Mise en place d'un nouveau système de gouvernance internationale plus diversifié, auto-régulé, l'inclusion permet l'adoption d'une approche plus systématique des crises écosystémiques croissantes et des besoins humanitaires croissants.

Dans le **scénario La Porte Étroite** les ONGI doivent :

- Gérer la détérioration de l'accès aux populations vulnérables (sauf dans le cas de migrations transnationales)
- Créer des partenariats réels et équitables entre les ONG internationales, locales et confessionnelles et les inclure judicieusement dans des consortiums
- Gérer la multiplication des interactions avec les acteurs militaires dans l'écosystème humanitaire
- Lutter pour maintenir la neutralité de leurs méthodes de travail face à une politisation croissante de l'aide et des crises et encourager dans de nombreux contextes une approche plus pragmatique que dictée par des principes
- Développer de nouvelles opportunités de collecte de fonds, comme le financement participatif (crowdsourcing) pour des opérations immédiates

Dans le **scénario Le Débordement**, les ONGI doivent :

- Faire face à des niveaux de besoins d'assistance humanitaire records
- Gérer les besoins causés par l'augmentation des migrations
- Créer des programmes régionaux et développer une capacité d'anticipation pour gérer efficacement la dynamique des crises de plus en plus régionalisées
- Fonctionner avec des ressources qui ne correspondent pas aux besoins auxquels elles tentent de répondre

Dans le **scénario À Chacun son Domaine**, les ONGI doivent :

- Gérer la concurrence avec d'autres acteurs humanitaires, particulièrement pour le financement, dans un écosystème humanitaire plus fragmenté
- Trouver de nouvelles façons de coopérer stratégiquement avec différents acteurs humanitaires
- Encourager des structures de gouvernance humanitaire mondiale à s'adapter de manière inclusive
- Faire face à des exigences de performance croissantes.
- Se concentrer sur les crises oubliées

Dans le **scénario (R)évolutions**, les ONGI doivent :

- Participer à la mise en œuvre d'un nouveau système mondial de gouvernance humanitaire
- Partager la chaîne de valeur avec les nouveaux acteurs humanitaires grâce à un véritable transfert de pouvoir
- Développer des compétences et des connaissances pour pouvoir gérer les crises qui s'intensifient ou qui émergent
- Gérer leur légitimité et leur autorité (marque) tout en donnant plus de responsabilité aux autres acteurs humanitaires

Chaque scénario présente pour les ONGI des opportunités et des défis différents. La façon dont les ONGI continueront à tirer parti de leur expérience et de leur importance pour alléger la souffrance humaine dans les différentes crises dépendra de leur capacité d'adaptation aux contextes en mutation dans lesquels elles opèrent, et de leur capacité à se démarquer des nouveaux acteurs humanitaires.

Photo de Peter Hershey



# Profils organisationnels pour les ONGI

À partir de l'analyse des dynamiques à l'œuvre dans l'écosystème humanitaire et du contexte dans lequel il opérera, une série de profils organisationnels seront étudiés ci-après. Ceux-ci représentent cinq approches différentes en matière de structures, mandats, compétences et modèles économiques des futures ONGI. Il n'y aura pas de modèle universel d'ONGI, qui serait le plus approprié ou le plus efficace, mais plutôt plusieurs structures potentielles, créant ainsi une gamme diversifiée, avec différentes logiques qui justifient leur place dans le système en évolution. Savoir quel profil organisationnel sera le mieux adapté pour l'avenir des ONGI dépend de leur culture, de leur mandat et de leurs ambitions.

La notion de chaîne de valeur a été adaptée à l'écosystème humanitaire en vue de structurer chaque profil. Le degré de centralisation ou de subsidiarité de chaque modèle a été pris en considération. Le degré de concentration ou l'ampleur de la mission d'une ONGI (par ex. axé sur une thématique ou sur un type de crise, ou capable de répondre dans de nombreuses situations) ont été évalués. Une chaîne de valeur se définit comme « une gamme complète d'activités [...] que les entreprises exercent pour faire passer un produit ou un service, de sa conception à sa livraison »<sup>50</sup>. L'étude de la chaîne de valeur est utilisée dans le secteur privé pour identifier les domaines où un avantage comparatif existe, réduire les inefficacités, maximiser les opportunités, et élaborer

des stratégies<sup>51</sup>. Étant donné que les objectifs de l'écosystème humanitaire diffèrent de ceux du secteur privé — l'objectif final n'est pas la croissance de l'organisation, mais plutôt l'amélioration de la prestation de services aux communautés vulnérables — cette étude ne limite pas son analyse à la façon dont les ONGI peuvent développer un avantage comparatif par rapport à d'autres acteurs humanitaires. L'analyse de la chaîne de valeur sera plutôt utilisée pour examiner comment les ONGI peuvent mieux se structurer pour devenir complémentaires des autres acteurs de l'écosystème humanitaire. Pour ce faire les ONGI mettent tout en œuvre en vue de garantir la meilleure prestation de services aux communautés grâce à une approche collaborative, et non compétitive. Pour l'écosystème humanitaire, sept activités primaires d'interventions humanitaires ont été identifiées.

Photo de Neil Cooper





# Chaîne de valeur humanitaire



Les profils organisationnels présentés examinent comment les ONGI pourraient accorder une pondération différente à chaque activité de la chaîne de valeur, en fonction de la manière dont elles envisagent leur rôle dans l'écosystème humanitaire. En étudiant stratégiquement leur place dans l'écosystème humanitaire par rapport aux autres acteurs, les ONGI peuvent identifier où se situe leur valeur ajoutée dans un écosystème humanitaire comprenant un nombre d'acteurs croissant. Cela leur permettra de concentrer leurs ressources stratégiquement là où elles peuvent fournir une aide humanitaire avec plus d'efficacité. Le cas n'est pas analysé où une ONGI aborde toutes les activités de la chaîne de valeur sur un même pied d'égalité. Au contraire, les profils organisationnels sont structurés pour étudier comment les ONGI peuvent être complémentaires des autres acteurs dans l'espace humanitaire. Celles-ci maintiennent leur pertinence, pour réaliser leur mission de manière plus efficace tout en s'adaptant aux nouvelles réalités dans lesquelles elles se trouvent. Les profils organisationnels sont conçus pour souligner comment les ONGI peuvent amplifier leur

impact grâce à l'excellence et à l'adaptabilité, et exploiter leurs compétences et leurs ressources nécessaires pour catalyser l'action humanitaire.

Les ONGI ont la capacité de façonner l'écosystème humanitaire. Mais pour ce faire, cela réclame une volonté de renoncer à leur position dominante dans toute la chaîne de valeur, d'encourager d'autres acteurs à prendre en charge certaines activités primordiales et de se focaliser sur les domaines où leurs compétences et leur expérience peuvent avoir le plus d'influence. Cela nécessite pour construire une réponse plus collaborative que les ONGI remettent en question l'environnement concurrentiel dans lequel elles opèrent. Une modification du profil organisationnel entraînerait un changement complet de la structure, étant donné que pour être efficace il faut des ressources et une expertise sensiblement différente. Cinq structures organisationnelles proposées pour les ONGI sont reprises ci-dessous.

# Profil organisationnel 1 : ONGI® – Partenaires Franchisés, liés par une marque mondiale

## Gros plan sur la chaîne de valeur



La structure de l'ONGI se base sur des ONG nationales franchisées et des partenaires privés, coordonnés par une direction régionale. Les ONG nationales franchisées auront la responsabilité de créer des consortiums et des opérations, avec l'aide des partenaires responsabilisés (y compris en termes de capacité d'interventions d'urgence) par la direction régionale de l'ONGI. La planification de l'ONGI est renforcée par des stratégies préventives composées de techniques de prospective participatives et collaboratives, et pilotées à partir du terrain. Ces stratégies préventives sont régulièrement actualisées en fonction des systèmes régionaux de suivi qui détectent les changements dans les facteurs déterminants transnationaux.

### Niveau d'alignement stratégique

Le principe de subsidiarité joue un rôle clé dans ce profil organisationnel. Des ONG locales et nationales et des partenaires locaux sont franchisés en une structure d'ONGI, mais gardent un pouvoir important, conduits par une approche ascendante pour établir leur stratégie et leur politique. Les membres franchisés font partie du conseil d'administration de l'ONGI et sont les principaux acteurs influents de sa gouvernance. Cette structure extrêmement pragmatique permet une modulation maximale pour qu'avec une approche élargie l'organisation puisse se positionner dans de nombreux types de crises et de thématiques différentes.

### Modèle économique

Ce profil organisationnel repose sur l'hypothèse que les donateurs institutionnels demeurent la source principale de revenus pour les ONGI. Pour compléter ce financement, les ONGI peuvent entreprendre des activités générant des revenus (grâce aux franchises de leurs partenaires privés), chercher des dons au niveau mondial et par l'intermédiaire des ONG partenaires locales et nationales.

### Compétences clés requises dans l'ONGI

- Gestion des connaissances
- Analyse, stratégie prospective et actions prévisionnelles
- Pensée systémique
- Expertise technique quant aux secteurs clé de mise en œuvre
- Aptitude en tant qu'architecte/ maître d'ouvrage
- Conception et gestion en réseau aux niveaux local et régional
- Renforcement des capacités et responsabilisation, y compris leadership et gouvernance
- Plaidoyer et politique
- Contrôle, évaluation, responsabilité et apprentissage

### Limitations

1. Les ONGI réduisent de manière significative leur capacité opérationnelle
2. Les ONGI jouent un rôle moins important dans la direction des interventions humanitaires
3. Variation plus importante des normes de qualité appliquées pour la planification
4. Les ONGI dépendent des donateurs institutionnels

# Profil organisationnel 2 : ONGI Fond mondial – Collecte de fonds pour une cause

## Gros plan sur la chaîne de valeur



La structure de l'ONGI permet de collecter des fonds et des recettes publics et privés et de les gérer. Les ONG locales et régionales et les sociétés privées font des demandes de financement organisées autour d'une stratégie actualisée régulièrement. La stratégie se base sur les renseignements tirés des mégadonnées (big data) et sur les analyses qui concordent à la vision. Des ONG nationales et régionales et des sociétés privées reconnues seront responsables de la conception des programmes et des opérations.

### Niveau d'alignement stratégique

La marque, les valeurs et la vision de l'organisation sont fortement alignés. La structure de l'ONGI est très centralisée et toutes les activités se concentrent sur un problème transnational précis, comme les maladies infectieuses, la faim ou les droits LGBTI. Tous les programmes et les partenaires recevant des fonds de l'organisation doivent montrer comment ils s'inscrivent dans la stratégie et contribuent aux objectifs déclarés de l'ONGI.

### Modèle économique

Le modèle économique de ce profil rassemble trois axes différents de financement. Le premier : le partenariat avec de grandes multinationales et des institutions financières représente la source première du financement. Les ONGI devront se positionner comme détentrices d'une expertise qui peut faciliter la distribution la plus efficace des fonds pour atteindre les objectifs stratégiques. Le deuxième : les ONGI devront collecter les fonds de donateurs privés. Le troisième : pour les ONGI de ce profil, le flux de financement provient des recettes tirées des innovations commercialisables développées par des équipes de chercheurs spécialisés et testées dans le cadre des programmes.

### Compétences clés requises dans l'ONGI

- Collecte de fonds de donateurs privés (y compris l'établissement et l'entretien des relations)
- Gestion des fonds et des contrats avec les donateurs institutionnels (fonds de dizaines de millions de dollars américains)
- Renseignements tirés des mégadonnées (big data)
- Équipes de chercheurs spécialisés travaillant sur des thèmes principaux (évolue en fonction du contexte des financements, conformes à la vision)
- Expertise en droit, audit et finances au siège social
- Contrôle, évaluation, responsabilité et apprentissage
- Plaidoyer, lobbying et politique

### Limitations

1. Contact limité avec les populations vulnérables
2. Concurrence avec un grand nombre de fondations ayant des sources indépendantes de financement
3. L'accent est toujours plus axé sur le respect des règles

# Profil organisationnel 3 : ONGI Pompier – Maître d’œuvre direct, spécialisé dans l’intervention d’urgence

## Gros plan sur la chaîne de valeur



La planification de l’ONGI est très réactive pour répondre aux urgences majeures. La planification de la préparation aux catastrophes s’effectue grâce aux renseignements d’une unité risques et aléas. Les structures de l’ONGI sont construites sur la base d’un réseau à quatre niveaux (local, national, régional et mondial), qui peut être modulé en fonction de là où circulent des ressources, selon la géocartographie des risques et des aléas. Pour faire face aux aléas causant des impacts majeurs, une unité d’intervention d’urgence est mise en place au niveau international, avec des bases régionales et des stocks de première ligne prédéterminés grâce à la géocartographie des risques.

### Niveau d’alignement stratégique

La structure de l’ONGI s’aligne pour optimiser l’efficacité des processus : capacité d’intervention d’urgence au niveau mondial, planification décentralisée au niveau régional et opérations effectuées localement. Les ONGI ont des créneaux de niche sur des thématiques d’intervention spécifiques (par exemple approvisionnement en eau ou sécurité alimentaire). La nature réactive des réponses exige une structure hautement adaptable, capable de réagir pour répondre aux urgences à grande échelle.

### Modèle économique

Le profil organisationnel se concentre sur un modèle économique traditionnel pour les ONGI, des fonds de donateurs institutionnels et des dons privés.

### Limitations

1. Approche cloisonnée des crises humanitaires, manque d’investissement dans la résilience
2. Capacité de transformation limitée et incapacité à changer les règles du jeu
3. Piégées dans la réponse perpétuelle
4. Dépendance vis-à-vis des donateurs institutionnels

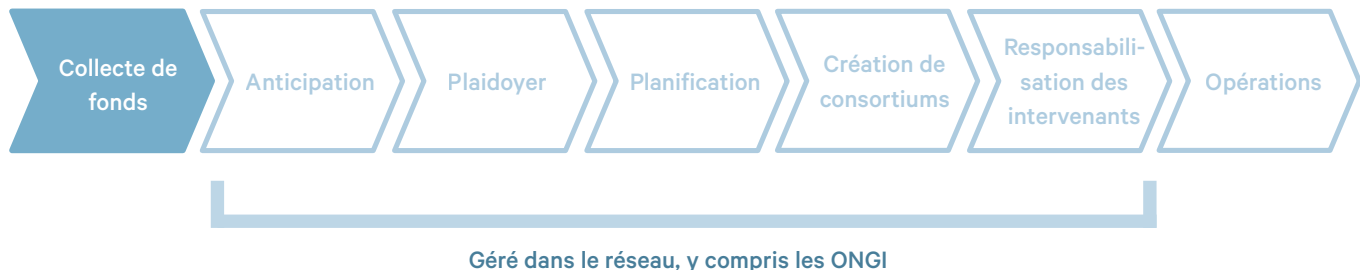
### Compétences clés requises dans l’ONGI

- Logistique
- Créneaux ciblés (thématiquement) avec un degré élevé d’expertise pour la mise en œuvre des programmes
- Capacité d’intervention d’urgence (accès)
- Capacité locale (y compris moyennant des partenaires) maintenue dans des zones avec un degré élevé de fragilité chronique
- Gestion des risques (y compris analyses)
- Plaidoyer et développement politique



## Profil organisationnel 4 : ONGI & Cie – Mise en commun de ressources au sein d’un réseau

### Focus on the value chain



En raison des économies d'échelle, il est difficile pour les ONGI d'agir comme des entités indépendantes; les alliances d'ONGI deviennent la norme, renforcent leur expertise. Les services de soutien des ONGI (ressources humaines, logistique, gestion financière, etc.) sont privatisés. Politique, lobbying, plaidoyer et responsabilisation des acteurs sont gérés dans des consortiums et obtiennent leurs informations d'un réseau d'analystes et de personnel technique établissant une base de données factuelles. La planification et les opérations (urgences) sont gérées par des partenaires locaux avec le soutien des consortiums de l'ONGI.

### Niveau d'alignement stratégique

Ce profil organisationnel se base sur la mise en commun des ressources. Ce qui requiert un degré d'alignement élevé avec la thématique d'intervention et la couverture géographique de l'organisation. Le principe de subsidiarité s'applique fortement. Les ONGI ne travaillent en tant qu'agences indépendantes qu'au sommet de la chaîne de valeur, où elles exploitent la notoriété de leur marque, leurs compétences en communication et leur expérience en matière de collecte de fonds pour contribuer à un réseau plus important.

### Modèle économique

Grâce à la mise en commun des activités au milieu de la chaîne de valeur, les ONGI possèdent une marge importante pour réaliser des économies. Les ressources nécessaires pour les levées de fonds (l'unique élément géré entièrement par une ONGI) proviennent en grande partie de dons individuels, de fondations et de parrainages. Les activités des réseaux sont financées par des donateurs institutionnels et des entreprises privées, qui apportent un soutien financier et des dons en nature pour encourager les activités (par exemple en anticipant).

### Compétences clés requises dans l'ONGI

- Gestion de la marque et communication
- Collecte de fonds
- Au sein des consortiums mondiaux, entre les agences partageant les mêmes valeurs et la même vision : stratégie, plaidoyer, développement politique, recherche, gestion des programmes, MEAL

### Limitations

1. Compromis politiques sur l'identité des ONGI
2. Avantage concurrentiel réduit
3. Implication limitée dans la chaîne de valeur

# Profil organisationnel 5 : ONGI À votre service – Prestataire de services pour les acteurs humanitaires locaux et régionaux

## Gros plan sur la chaîne de valeur



Les ONGI ne participent plus aux opérations. Elles servent de ressources aux ONG locales et régionales dont les fonds proviennent directement des donateurs institutionnels et privés. Les ONGI assurent une source précieuse d'expertise, sur demande, dans le but de donner des conseils pour concevoir des programmes, soutenir les actions de plaidoyer et responsabiliser les nouveaux acteurs humanitaires. Les ONGI sont un espace de recherche et de développement qu'elles utilisent pour éclairer leur travail et compléter leur source de revenus. La structure est très centralisée dans les plus grandes villes du monde.

### Niveau d'alignement stratégique

Il s'agit d'un modèle extrêmement centralisé où l'ensemble des compétences de l'ONGI se concentre dans les activités de planification — la conception des interventions humanitaires. Les ONGI conservent leur expertise technique et une base de données factuelles; à partir de celles-ci elles soutiennent les acteurs de terrain au cours de la conception des interventions humanitaires, à l'aide de méthodologies, outils et approches cohérents qui sont gage de qualité. Pour rester compétitives, les ONGI devront conserver leur capacité de conseil et de recherche sur un large spectre de modalités thématiques et opérationnelles, en collaborant avec le secteur privé et les institutions universitaires.

### Modèle économique

Ce profil organisationnel présuppose que les ONG locales et nationales et les acteurs du secteur privé chercheraient, pour une fois, l'aide des ONGI qui détiennent une grande expertise technique, au titre de consultants. En tant que tels, la source principale de financement viendrait de contrats de fourniture de services à d'autres acteurs humanitaires. Cette hypothèse est basée sur une inversion de la source actuelle de financement, où les ONG locales et nationales reçoivent directement la majorité des fonds humanitaires et, ensuite utilisent des ressources là où elles s'avèrent nécessaires. Pour compléter ceci, les ONGI devraient également tirer profit de leurs connaissances techniques

### Compétences clés requises dans l'ONGI

- Expertise technique (sectorielle, gestion projet cycle, MEAL, plaidoyer, gestions des risques, etc.)
- Gestion des connaissances
- Recherche et développement
- Tutorat, encadrement et formation
- Marketing et développement commercial

pour exploiter des brevets et des licences sur des innovations et développer une collaboration étroite avec des cabinets de conseil multinationaux.

### Limitations

1. Aucune capacité de prise de décisions dans l'espace humanitaire
2. Aucune capacité opérationnelle
3. La viabilité du modèle à mesure que les autres acteurs acquièrent plus d'expérience et prennent de l'importance au sein de l'écosystème humanitaire

Ces profils organisationnels ont été conçus pour provoquer la réflexion sur le rôle que pourraient jouer les ONGI à l'horizon 2030. La pertinence de chaque approche sera lourdement influencée par l'évolution de l'environnement des acteurs humanitaires et par les objectifs de chaque ONGI.

## Aptes au futur : pertinence des profils organisationnels en 2030

Chaque profil organisationnel présente des avantages et des inconvénients ; cependant, pour évaluer pleinement la pertinence de chacun d'eux en 2030, ils doivent être placés dans le contexte des scénarios mondiaux, qui définissent l'environnement potentiel dans lequel ils vont opérer.

### **ONGI® – partenaires franchisés liés par une marque globale : apte au futur ?**

Le profil ONGI® s'adapte plutôt bien aux quatre scénarios mondiaux en raison de sa structure flexible et inclusive, qui peut intégrer des acteurs à but lucratif aussi bien que non lucratif. Seulement dans le scénario La Porte étroite le profil n'a que peu de pertinence, en raison de la nationalisation croissante de l'aide humanitaire et du recul de la légitimité et de l'influence des initiatives mondiales. Dans la Porte étroite, il y a peu de place pour le développement des grandes structures transnationales que ONGI® créerait. Ce profil ONGI® apporte une valeur ajoutée à la gestion des crises écosystémiques. Parce que sa structure fédérée est conçue pour fonctionner sur le plan transnational et qu'elle est gérée au niveau régional, elle apporte la plus importante valeur ajoutée dans les scénarios proposant de nouvelles formes de gouvernance. La structure de pouvoir inversée de ONGI® lui permet non seulement de conserver sa pertinence, mais aussi d'utiliser sa flexibilité pour s'adapter à un espace plus concurrentiel, comme c'est le cas dans le scénario À chacun son domaine.

### **ONGI Fonds mondial – collecte de fonds pour une cause : apte au futur ?**

Le niveau élevé de spécialisation de ONGI Fonds mondial lui permettrait de jouer un rôle limité mais essentiel dans de nombreux scénarios. ONGI Fonds mondial apporte la plus grande valeur ajoutée dans le contexte du scénario À chacun son domaine, où elle peut exploiter son objectif spécifique (dans une thématique particulière ou pour une crise) pour mobiliser des fonds destinés à un réseau diversifié d'acteurs humanitaires dans un espace compétitif. ONGI Fonds mondial peut contribuer à des initiatives stratégiques spécifiques en cas de besoin. Mais son impact est particulièrement important lorsqu'elle aide des acteurs humanitaires en mettant directement en œuvre la planification des crises oubliées. Comme dans la Porte étroite, ONGI Fonds mondial peut apporter une valeur ajoutée en centrant ses efforts comme source alternative de financement des acteurs humanitaires, dans un environnement toujours plus compétitif et nationaliste, même si sa pertinence dans ce scénario pourrait être limitée dans le temps. La spécialisation du profil ONGI Fonds mondial devient un atout dans le scénario (R)évolutions, du fait que l'organisation a transféré de nombreuses activités de la chaîne de valeur à d'autres acteurs humanitaires et peut tirer profit de son expérience pour établir de nouvelles normes et règles pour l'écosystème humanitaire international. Cependant, alors que l'objectif restreint de ONGI

Fonds mondial lui permettrait de se faire une place dans d'autres scénarios, il devient moins pertinent pour faire face aux besoins des crises écosystémiques. En cas de telles crises, la gouvernance mondiale est limitée pour conduire l'intégration de leurs efforts avec des partenaires complémentaires, tel que démontré dans le scénario Le Débordement.

### **ONGI Pompier – maître d'œuvre direct, acteur spécialisé de l'urgence : apte au futur ?**

ONGI Pompier n'est pas un profil organisationnel très flexible. Il ne transfère pas de pouvoir et n'adapte pas sa structure aux nouvelles formes de gouvernance. Le fait qu'il ne transfère pas son pouvoir, n'adapte ni sa structure ni son approche aux nouvelles formes de gouvernance, limite les compétences d'ONGI Pompier à se positionner comme un acteur de changement à long terme. Ce qui signifie que pour À chacun son domaine et (R)évolutions, le rôle de ce profil organisationnel est plus limité. Néanmoins, les ONGI telles que ONGI Pompier pourraient jouer un rôle crucial lors d'interventions d'urgence à court terme dans lesquelles elles se sont spécialisées. C'est particulièrement évident dans un contexte caractérisé par un recul de la gouvernance mondiale. Ainsi l'indépendance du modèle signifie qu'il conserve sa valeur ajoutée en apportant son aide là où il peut fournir des réponses modestes mais efficaces (c'est-à-dire dans des contextes fragiles) et en soutenant les capacités nationales là où il ne peut pas répondre aux besoins, comme dans le scénario Le Débordement (en particulier pour la planification des migrations transnationales).

### **ONGI & Cie – mise en commun de ressources au sein d'un réseau : apte au futur ?**

ONGI & Cie est le profil organisationnel le plus adaptable. Son niveau élevé d'efficacité pour réduire les coûts et pour concentrer ses ressources sur les activités de la chaîne de valeur humanitaire, où elle peut être complémentaire d'autres acteurs, garantit la continuité de sa pertinence. La manière de travailler en réseau, qui amplifie l'impact des autres acteurs humanitaires, en fait le profil le mieux adapté à répondre aux crises écosystémiques. Là de nouveaux partenaires peuvent facilement être inclus pour garantir une réponse systématique à un niveau régional, comme le montrent les scénarios Le Débordement et (R)évolutions. Le réseau intégré mais rationalisé ONGI & Cie apporte une valeur ajoutée dans le scénario (R)évolutions, étant donné qu'il sait exploiter la compétence partagée d'élaborer de nouvelles normes et règles, aidant ainsi à définir l'évolution de l'écosystème humanitaire. ONGI & Cie apporte une valeur ajoutée dans les scénarios où les crises localisées sont la norme, mais le modèle n'atteint pas son potentiel total étant donné que la structure en réseau aurait une pertinence limitée sur le plan transnational.

## ONGI À votre service – Prestataire de services pour les acteurs humanitaires locaux et régionaux : apte au futur ?

ONGI À votre service est l'un des profils les moins adaptés, non pas en raison de son efficacité potentielle, mais plutôt à cause de la durée pendant laquelle le modèle demeurera pertinent. ONGI À votre service est le profil le moins pertinent dans le scénario La Porte étroite, étant donné que la résurgence de la souveraineté et du nationalisme associée à la privatisation et à la militarisation accrues de l'écosystème humanitaire réduisent la demande d'expertise auprès des ONGI. Dans le scénario La Porte étroite, l'action humanitaire est mise en œuvre puis soutenue par les acteurs nationaux. Alors que des dynamiques similaires de gouvernance mondiale existent dans le scénario Le Débordement, l'échelle des besoins auxquels les acteurs humanitaires doivent répondre crée un marché pour les ONGI. Celui-ci consiste à soutenir les compétences régionales et nationales et à souligner le besoin de répondre aux crises écosystémiques transnationales avec plus d'efficacité. Dans le scénario À chacun son domaine, le profil ONGI À votre service apporte une valeur ajoutée mais seulement à court et moyen termes. En même temps qu'ONGI À votre service aide de nouveaux acteurs à entrer dans l'écosystème

humanitaire (public et privé) et renforce les capacités des acteurs humanitaires existants au niveau local, il transmet ses compétences et son expérience, responsabilise de nouveaux acteurs et rend sa présence superflue. En conséquence, le modèle de ONGI À votre service aura une pertinence limitée en 2030. Bien que le même processus soit cohérent pour le scénario (R)évolutions, à mesure que les structures de pouvoir au sein de l'écosystème humanitaire évoluent, un écosystème humanitaire recomposé, capable d'établir des règles et des normes pour lui-même, pourrait accorder plus de place pour ONGI À votre service qui travaillerait pour les nouvelles structures et à travers celles-ci. De ce fait, ce modèle pourrait toujours avoir une valeur dans le scénario (R) évolutions, y compris lorsque les compétences des autres acteurs de l'écosystème augmentent.

Chaque profil a été évalué selon sa pertinence dans chaque scénario, sur la base d'une échelle de valeur, allant d'une valeur ajoutée forte à une pertinence faible. Cette échelle, en croisant les scénarios et les profils, mesure la capacité qu'a chaque ONGI selon le profil choisi, à contribuer efficacement aux réponses humanitaires et à réduire la vulnérabilité.

Scénarios	La Porte Étroite	Le Débordement	À Chacun son Domaine	(R)évolutions
Profils organisationnels				
Profil organisationnel 1 : ONGI®	<p><b>Faible pertinence</b></p> <p>Risque d'une perte progressive de la légitimité des ONGI en raison de la nationalisation croissante de l'aide humanitaire</p>	<p><b>Valeur ajoutée</b></p> <p>Bien adapté pour certaines crises (migrations involontaires à grande échelle, crise écosystémique, etc.). Les interventions sont transnationales, définies par les crises, pas par les frontières nationales</p>	<p><b>Valeur élevée</b></p> <p>Grande flexibilité des ONGI grâce à la structure de pouvoir ascendante qui les rend plus adaptables et pertinentes dans un espace concurrentiel</p>	<p><b>Valeur ajoutée</b></p> <p>Structure de pouvoir inversée qui augmente la légitimité de l'ONGI lors de la création d'une nouvelle architecture humanitaire, plus équitable</p>
Profil organisationnel 2 : ONGI Fonds Mondial	<p><b>Valeur ajoutée</b></p> <p>Pertinent à moyen terme pour les ONGI étant donné que leur légitimité en tant qu'exécutants et sources de financement est remise en cause. À long terme, il existe un risque de ne pas les différencier des autres fondations</p>	<p><b>Pertinence limitée</b></p> <p>Peu adaptée à la gestion systématique des situations de crise multiples et complexes</p>	<p><b>Valeur élevée</b></p> <p>Pertinent pour des crises et des thématiques programmatiques, valeur ajoutée pour les crises oubliées</p>	<p><b>Valeur ajoutée</b></p> <p>Transfert complet de certaines activités de la chaîne de valeur humanitaire et un objectif spécialisé, apportant son expertise pour la création d'un nouvel écosystème humanitaire</p>



Scénarios	La Porte Étroite	Le Débordement	À Chacun son Domaine	(R)évolutions
Profils organisationnels				
Profil organisationnel 3 : ONGI Pompier	<p><b>Valeur ajoutée</b></p> <p>Bien adaptée à la mise en œuvre directe d'interventions modestes mais effectives à court terme</p>	<p><b>Valeur ajoutée</b></p> <p>Les interventions d'urgence peuvent être fournies à grande échelle pour répondre aux niveaux croissants de besoins, incapables de s'attaquer aux causes profondes de la vulnérabilité lors des crises complexes</p>	<p><b>Pertinence limitée</b></p> <p>Les ONGI spécialisées dans les interventions d'urgence ont une capacité limitée d'adaptabilité dans ce jeu de coopération complexe</p>	<p><b>Faible pertinence</b></p> <p>Les ONGI ont une valeur limitée quand elles sont limitées à des interventions directes dans un monde où l'écosystème humanitaire est recomposé</p>
Profil organisationnel 4 : ONGI & Cie	<p><b>Valeur ajoutée</b></p> <p>Basée sur un réseau comprenant des ONG nationales, locales et confessionnelles, garantit l'accès et est économique</p>	<p><b>Valeur élevée</b></p> <p>Économique, impact d'ONG nationales, locales et confessionnelles, amplifié par une approche transnationale en réponse aux crises écosystémiques</p>	<p><b>Valeur ajoutée</b></p> <p>Modèle non-concurrentiel de collaboration bien adapté à un écosystème en réseau ouvert</p>	<p><b>Valeur élevée</b></p> <p>Le réseau facilite l'intégration de nouveaux acteurs dans l'écosystème et augmente la légitimité des ONGI à changer la donne au moment de façonner l'évolution de l'architecture humanitaire</p>
Profil organisationnel 5 : ONGI À votre service	<p><b>Faible pertinence</b></p> <p>Les fonds internationaux limités sont envoyés directement aux organisations nationales, les demandes spécifiques de services sont couvertes par les acteurs commerciaux traditionnels sur un marché national concurrentiel</p>	<p><b>Valeur ajoutée</b></p> <p>Les services des ONGI sont recherchés pour renforcer la capacité des acteurs de l'aide internationale à répondre à des besoins considérables</p>	<p><b>Pertinence limitée</b></p> <p>Valeur ajoutée à moyen terme à mesure que les acteurs locaux et nationaux sont responsabilisés pour mener des interventions au niveau local, absence de pertinence à long terme quand la valeur ajoutée s'affaiblit en raison de la capacité croissante des autres acteurs de l'écosystème</p>	<p><b>Valeur ajoutée</b></p> <p>Expertise mise à profit pour soutenir les acteurs nouveaux et en évolution constante pour les guider dans la création d'un nouvel écosystème humanitaire, rôle en évolution dans un écosystème recomposé</p>

# Conclusion

Le contexte mondial en évolution décrit dans les scénarios mondiaux dans lequel existera l'écosystème humanitaire, définira comment les acteurs humanitaires devront s'adapter pour réussir leur mission. Il existe encore bien des incertitudes sur comment l'environnement évoluera et de quelle manière les crises et les besoins humanitaires changeront, les acteurs de l'écosystème humanitaire ont des adaptations à faire pour mieux se préparer. L'écosystème humanitaire est en mutation. Les nouveaux acteurs vont gagner en importance et en puissance. Si les acteurs du secteur humanitaire formel ne changent pas leurs modalités d'interaction avec les acteurs informels et ne soutiennent pas un authentique changement de pouvoir, ils pourraient se voir écartés à mesure que sont créés des « systèmes parallèles »<sup>52</sup>. L'écosystème humanitaire a besoin d'explorer de nouvelles manières de travailler ensemble (y compris avec des acteurs qui ont été tenus à distance jusqu'à présent, comme le secteur privé et les acteurs militaires) et adopter de nouvelles approches des causes humanitaires, en acceptant une conception plus large de ce à quoi devraient ressembler des actions guidées par les principes humanitaires.

Les initiatives actuelles qui entendent combler le fossé entre le travail humanitaire et les actions de développement sont cruciales pour que l'écosystème humanitaire effectue le changement qui consiste à s'engager systématiquement dans la lutte contre les vulnérabilités qu'il traite et les crises qu'il rencontre, ce qui est essentiel pour accroître son efficacité à long terme. Afin de concevoir et mettre en œuvre des interventions systématiques, ce qui est la seule façon de faire des progrès mesurables pour atteindre les ODD, les acteurs de l'écosystème humanitaire doivent travailler en plus étroite collaboration avec tous les acteurs concernés et tirer parti de leur expertise. Tous les acteurs de l'écosystème humanitaire doivent apprendre à agir préventivement s'ils veulent changer la donne et apporter des changements à long terme dans les communautés qu'ils servent. Planifier stratégiquement une réponse commune qui utilise le plus efficacement possible les ressources des différents acteurs de l'écosystème humanitaire est une compétence essentielle qui doit être développée.

## Défis pour les ONGI

Les ONGI ont besoin de s'opposer à la structure incitative actuelle pour façonner leur nouveau rôle dans le système en pleine évolution. Une double approche sera nécessaire, pour continuer à fournir une aide humanitaire plus qu'indispensable à court terme, tout en relevant le défi d'effectuer les investissements nécessaires pour réussir une évolution stratégique vers 2030.

Les ONGI ont besoin de se montrer proactives dans la poursuite

de leur changement structurel afin de se trouver dans une position de leadership et d'explorer de nouvelles manières de travailler avec différents acteurs humanitaires. Si les ONGI attendent que leur structure incitative change ou reportent les changements requis dans leurs approches, elles accuseront un retard certain.

Les ONGI ont besoin de soutenir davantage l'inversion de la structure de pouvoir de l'écosystème humanitaire, en allant au-delà du renforcement des compétences en transférant toutes les activités de la chaîne de valeur, même si cela doit réduire leur avantage concurrentiel. Les ONGI peuvent jouer un rôle décisif en obligeant l'écosystème humanitaire à respecter les engagements de localisation, de planification financière et de travail en réseau issus du Sommet mondial sur l'action humanitaire.

## Recommandations

1. Les ONGI doivent réfléchir stratégiquement à la valeur ajoutée qu'elles apportent et à la façon dont elles se positionneront dans l'écosystème humanitaire vis-à-vis des autres acteurs, afin de s'assurer qu'elles continuent à contribuer aussi efficacement que possible à l'atténuation des souffrances humaines et à la construction de la résilience des communautés.
2. Les ONGI doivent analyser le potentiel d'optimisation de leurs activités, en se restructurant, en se recentrant, ou en établissant des partenariats pour augmenter leur impact.
3. Les ONGI doivent être prêtes à remettre en question les intérêts particuliers dans l'écosystème humanitaire et à évaluer de manière critique qui est en mesure de fournir les meilleurs services pour aller de l'avant (aux niveaux organisationnel et individuel).

Photo de Sergey Neamoscou



# Les références

- 1 Cette vision large s'aligne sur la nouvelle définition de l'ALNAP du système humanitaire international : « Le réseau d'entités opérationnelles et institutionnelles interconnectées qui reçoivent des fonds – directement ou indirectement, de donateurs publics ou de sources privées, pour renforcer, soutenir ou remplacer les interventions internes dans l'assistance humanitaire et la protection d'une population en cas de crise. » ALNAP (2017) [The State of the Humanitarian System](#) document de travail
- 2 Cette définition du secteur humanitaire formel a été employée dans plusieurs publications, notamment Burns, R (2015). Rethinking Big Data in Digital Humanitarianism : Practices, Epistemologies, and Social relations. *GeoJournal*, 80(4), 477–490. Pour mieux comprendre ce qu'elle comprend, veuillez vous référer à l'encadré et à Bennett, C. et autres (2016) [Time to Let Go : Remaking Humanitarian Action for the Modern Era](#), Humanitarian Policy Group, Overseas Development Institute, pg 4-6
- 3 Maietta, M. (2016) [Origine et évolution des ONG dans le système humanitaire international](#), IRIS
- 4 UNDP, [Sustainable Development Goals](#), consulté de 26 mai 2017
- 5 [Agenda for Humanity](#), The Grand Bargain, consulté le 26 mai 2017
- 6 BCAH (2017) [New Ways of Working Initiative](#), UNOCHA
- 7 United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2015) [World Population Prospects : The 2015 Revision](#), Key Findings and Advance Tables. Working Paper No. ESA/P/WP.241, pg 2
- 8 United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2015) [World Population Prospects : The 2015 Revision](#), Key Findings and Advance Tables. Working Paper No. ESA/P/WP.241, pg 7
- 9 Chandy, L., Ledlie, N. and Penciakova, V. (2013) [The Final Countdown : Prospects for Ending Extreme Poverty by 2030](#), The Brookings Institution, Policy paper 2013-04, and Kharas H., and Rogerson A. (2012) [Horizon 2025. Creative Destruction in the Aid Industry](#), Overseas Development Institute
- 10 Drabble, S., Ratzmann, N., Hoorens, S., Khodyakov, D. and Yaqub, O. (2015) [The Rise of a Global Middle Class : Global Societal Trends to 2030 : Thematic Report 6](#), RAND Europe, pg 18
- 11 Barendrecht, M., Raic, D., Janse, R. and Muller, S. (Hiil, 2012) [Trend Report : Rulejuggling : When Lawmaking Goes Private, International and Informal](#), The Hague Institute for the Internationalisation of Law
- 12 De nombreuses études, telles que celles de l'USDA et de l'IFPRI corroborent cette tendance à l'augmentation de la demande. Toutefois, des hypothèses formulées par chaque organisme révèlent des résultats différents en ce qui concerne l'intensité de l'augmentation de cette demande. Dans les scénarios principaux de dix exercices de modélisation, analysés dans le cadre de l'AgMIP, la demande alimentaire mondiale augmentera de 62 % à 98 % d'ici à 2050. D'autres hypothèses indiquent une augmentation allant de 40 % entre 2000 et 2050 pour le scénario de transition plus durable d'Agrimonde, à 50 % selon le scénario principal du projet européen Global IQ sur l'impact du changement global. Ces différences peuvent s'expliquer par les difficultés apparues dans les hypothèses socio-économiques à la base du changement de la demande.
- 13 De Lattre-Gasquet, M., Le Mouél, C. et Mora O. (2016) [Agrimonde-Terra : Foresight Land Use and Food Security in 2050](#), INRA et Cirad, pg 45, juin 2016
- 14 UN Water (2012) [Most Population Growth Will Occur in Regions Already Experiencing Water Stress](#), 3 mai 2017
- 15 Porter, J.R. Et L. Xie (2014) Food Security and Food Production Systems in Climate Change 2014 : Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Part A : Global and Sectoral Aspects. Contribution of Working Group II to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, Cambridge University Press, Cambridge, Royaume-Uni et New-York, NY, USA, pg 485-533
- 16 Julien, D. (2016) [La métropolisation : concentration des activités et des richesses](#) [Metropolization : concentration of activities and wealth], Vigie report 2016, Territories and Networks chapter, Futuribles International
- 17 Julien, D. (2016) [La métropolisation : concentration des activités et des richesses](#) [Metropolization : concentration of activities and wealth], Vigie report 2016, Territories and Networks chapter, Futuribles International
- 18 Voir : Coburn, A. (2015) [Interstate Conflict Is the New Top Concern for Global Risks 2015](#), Centre for Risk Studies Viewpoints, University of Cambridge, Judge Business School, 19 janvier 2015
- 19 Chastel C. (2006) Changements climatiques et maladies infectieuses [Climate change and infectious diseases], [La lettre de l'infectiologue](#), Tome XXI, n° 6, novembre-décembre 2006
- 20 World Economic Forum (2016) [Global Risks 2016](#)
- 21 Shiller, R. J. (2016) What's Behind a Rise in Ethnic Nationalism ? Maybe the Economy, *The New York Times*, 14 October 2016
- 22 Il s'agit là d'une tendance marquée, démontrée depuis les années quatre-vingts. Voir également : Centre For Research On The Epidemiology Of Disasters (CRED) and The United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNISDR) (2015) [The human Human cost Cost of weatherWeather-related Related disasters Disasters 1995--2015](#)
- 23 Brownlie, J. et al (2006) [Infectious Diseases : Preparing for the Future. Future Threats](#), Future Threats, United Kingdom Office of Science and Innovation, Londres
- 24 Dany, C. (2013) [Why Is Humanitarian Aid Rejected ? Comparing the Motives of Autocratic and Democratic States](#), article préparé en vue de la 7e Conférence générale de l'ECPR, septembre 2013, Bordeaux
- 25 Bennett, C. et al. (2016) [Time to Let Go](#), Humanitarian Policy Group, Overseas Development Institute, pg 38
- 26 Bennett, C. et autres (2016) [Time to Let Go](#), Humanitarian Policy Group, Overseas Development Institute, pg 38
- 27 Micheletti, P. (2010) [We Need to De-Westernize International Non-Governmental Humanitarian Aid](#), The Security Management Initiative (SMI)
- 28 Moorhead, J. (2015) [Big NGOs Prepare to Move South, But Will It Make a Difference ?](#) *The Guardian*, 16 septembre 2015
- 30 Bollentino, V. (2016) [Evaluating Military Engagement in Disaster Response](#), Harvard Humanitarian Initiative, 29 août 2016
- 31 Bollentino, V. (2016) [Evaluating Military Engagement in Disaster Response](#), Harvard Humanitarian Initiative, 29 août 2016
- 32 Krahenbuhl, P. (2011) [The Militarization of Aid and Its Perils](#), CICR, Genève, Suisse
- 33 Ferreira, M. (2012) Blurring of Lines in Complex Emergencies : Consequences for the Humanitarian Community, *The Journal of Humanitarian Assistance*, 24 décembre 2012
- 34 Delmar-Morgan, A. (2015) [Islamic Charities in UK Fear They Are Being Unfairly Targeted over Extremism](#), *The Guardian*, 22 juillet 2015
- 35 BCAH (2017) [New Ways of Working Initiative](#), UNOCHA
- 36 Gray, B. and Stites, J. (2013) [Sustainability Through Partnerships : Capitalizing on Collaboration](#), Pennsylvania State University, Network for Business Sustainability, pg 11
- 37 Stoddard, A. (2009) Humanitarian NGOs : Challenges and Trends, Humanitarian Policy Group, Overseas Development Institute, pg 30

## Les références

- 38 The Resource Alliance (2016) [How Crowdfunding Is Changing the Face of Social Action](#), consulté en décembre 2016
- 39 Zych, S. (2015) [Private Sector Engagement in Humanitarian Response](#), Advanced Training Program on Humanitarian Action (ATHA), Podcast, 119 février 2015
- 40 Metcalfe, V. et al (2012) [Trends and Challenges in Humanitarian Civil-Military Coordination: A Review of the Literature](#), HPG, ODI, Londres, Royaume-Uni, pg 5
- 41 Les principes d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance, tels que reconnus dans la [résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies 46/182 \(1991\)](#) et basés sur le travail d'Henry Dunant.
- 42 Les crises écosystémiques désignent les crises où l'intersection de la déstabilisation économique, urbaine, agricole, écologique et politique est exacerbée par les effets du changement climatique et où la croissance démographique entraîne un effondrement potentiel du système.
- 43 Collier, D. (2012) Putting Typologies to Work : Concept Formation, Measurement and Analytical Rigor, *Political Research Quarterly* 65(1) pgs 217–232, pg 217
- 44 Bennett, C. (2015) [The Development Agency of the Future](#), Overseas Development Institute
- 45 Gubbles, P. (2012) [Ending the Everyday Emergency: Resilience and Children in the Sahel](#), Save the Children and World Vision, et Médecin sans Frontière (2014) [Everyday Emergency: Silent Suffering in the Democratic Republic of the Congo](#)
- 46 UNICEF, [Nutrition's Lifelong Impact](#), retrieved 12 May 2017, and Save the Children (2015) [What Do Children Want in Times of Emergency and Crisis ?](#), Save the Children UK, pg 13
- 47 Centre for Research on the Epidemiology of Disasters – CRED, [Disaster Trends](#), EM-DAT, actualisé en mai 2017
- 48 ALNAP (2016) [State of the Humanitarian Sector 2015](#), pg 38
- 49 Development Initiatives (2016) [Global Humanitarian Assistance 2016](#), pg 78
- 50 Arline, K. (2015) [What Is Value Chain Analysis ?](#), Business News Daily
- 51 Arline, K. (2015) [What Is Value Chain Analysis ?](#), Business News Daily
- 52 Bennett, C. et al. (2016) [Time to Let Go](#), Humanitarian Policy Group, Overseas Development Institute, pg 64





*futuribles*  
Partenariat au service de l'action