

PROGRAMME
SÉCURITÉ
HUMAINE

POUR L'AIDE INTERNATIONALE, UN AUTRE CHEMIN EST POSSIBLE

Guillaume Soto-Major / Chercheur,
cofondateur de Egregor

Juin 2025

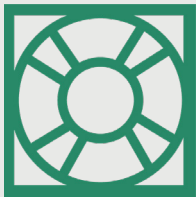


PRÉSENTATION DE L'AUTEUR



Guillaume Soto-Major / Chercheur, cofondateur de Egregor

Avec la collaboration de **Yacine Dieng Diop**, assistante de recherche.



PROGRAMME
**SÉCURITÉ
HUMAINE**

La sécurité humaine est une approche interdisciplinaire centrée sur l'individu qui répond à la complexité des crises contemporaines. Celle-ci redéfinit les paradigmes classiques de la sécurité, en insistant sur la protection contre les menaces systémiques (violences, pauvreté, santé, environnement, déplacement, gouvernance) et sur le renforcement des capacités locales.

Dans un monde marqué par la convergence des crises – conflits armés, pandémies, changements climatiques, crise de la gouvernance –, le programme Sécurité humaine de l'IRIS vise à analyser ces différents enjeux en les articulant avec les notions de justice sociale, de développement durable et de paix positive et inclusive. Il entend également contribuer à penser l'action publique et internationale au plus près des vulnérabilités et des résiliences sociales. Il est dirigé par Fatou Élise Bas, chercheuse à l'IRIS.

iris-france.org



@InstitutIRIS



@InstitutIRIS



institut_iris



IRIS



IRIS - Institut de relations internationales et stratégiques

Commençons par une vérité simple, mais souvent négligée : les personnes qui prennent soin des autres, qui agissent avec empathie, générosité et intégrité, sont en difficulté. Ce sont des enseignant·e·s et des soignant·e·s, des innovateurs sociaux et des agriculteurs à petite échelle, des leaders communautaires et des agents publics, des créatifs et des acteurs du changement au sein des institutions. Ils consacrent leur temps et leur énergie à améliorer la vie des autres, mais ils le font avec des ressources de plus en plus limitées, une reconnaissance restreinte et un sacrifice personnel croissant.

Partout dans le monde, le fardeau qu'ils portent s'alourdit. La violence structurelle, les inégalités croissantes, la pauvreté persistante, les crises sanitaires et l'effondrement environnemental ne montrent aucun signe de ralentissement. Et pourtant, ceux qui sont les mieux équipés pour relever ces défis - les courageux, les éthiques, les visionnaires - sont trop souvent sous-évalués, sous-financés et ignorés. Certains deviennent désillusionnés. D'autres quittent complètement la lutte.

Les développements récents n'ont fait qu'accroître l'urgence. De l'érosion des structures de solidarité internationale à la réduction des financements publics pour l'aide et le bien-être, ce sont les plus vulnérables d'entre nous qui en paient le prix. Dans de nombreuses régions du monde, les réformes fiscales ont favorisé les plus riches sans apporter les bénéfices promis en termes de croissance économique ou d'équilibre budgétaire. Au lieu de permettre le progrès, ces politiques ont accéléré la concentration des richesses, affaibli la responsabilité démocratique et réduit la capacité collective à agir dans l'intérêt général.

Et pourtant, il y a de l'espoir.

Un appel à réinventer et à réinvestir dans les outils de l'intérêt général n'est pas seulement nécessaire - il est à portée de main. Pour cela, un autre chemin est possible. Un chemin qui ne réduit pas le bien-être collectif aux cycles politiques ou à l'intérêt institutionnel. Un chemin enraciné dans la confiance, fondé sur l'éthique, la sécurité humaine, et porté par l'intelligence collective des communautés œuvrant pour le bien commun.

Ce sera un chemin où les solutions tangibles et centrées sur l'humain seront centrales. Choisir une autre approche, c'est croire que l'avenir de la justice sociale et environnementale dépend non seulement de ce que nous construisons, mais de la manière dont nous le construisons : avec intégrité, transparence et objectif partagé.

C'est ici que commence le voyage. Commençons par identifier la racine du mal, certains symptômes méconnus, et ensuite explorer des remèdes possibles.

LA RACINE DU PROBLÈME EST-ELLE IDÉOLOGIQUE ?

Comme le souligne Naomi Oreskes, les idées néolibérales - soutenues par un puissant ensemble de groupes de réflexion, de mouvements intellectuels, d'influence médiatique et de financements - se sont imposées après les années 1960¹. Elles ont remporté de nombreux débats majeurs et ont contribué à faire des concepts tels que l'efficacité, la croissance, la création de valeur et la réduction de l'intervention étatique les principes directeurs des politiques mondiales. Au cœur de ce modèle se trouve une croyance fondamentale : l'accumulation de richesses, la promotion de la croissance économique et le progrès technologique - même si ces bénéfices se concentrent entre les mains d'une élite privilégiée - finiront par profiter à tous en diffusant les savoirs, en améliorant les infrastructures et en élevant les niveaux de vie.

À partir des années 1980, de nombreux pays ont adopté cette vision du succès individuel, dans laquelle une vie meilleure était promise à travers le travail acharné et la création de valeur économique. Aujourd'hui, cette croyance est fortement remise en question.

Partout dans le monde, les populations repensent le modèle de développement qui a façonné les politiques publiques depuis les années 1980. Les politiques néolibérales visaient une croissance économique rapide et une prospérité partagée grâce au libre-échange, à la libéralisation financière, à la privatisation des services publics et à la réduction du rôle de l'État. Mais aujourd'hui, l'aggravation du changement climatique, la montée de l'automatisation, l'affaiblissement des filets de sécurité sociale dans un système fiscal mondial concurrentiel, et l'augmentation des inégalités de richesse et de pouvoir ont profondément ébranlé la confiance dans ce modèle.

Le système économique actuel crée une société fracturée, où beaucoup sont laissés de côté et où les services publics comme l'éducation, la justice ou la santé continuent de se dégrader. L'accès inégal à une alimentation de qualité, au logement, à l'éducation et à la richesse - aggravé par des discriminations liées au genre, à la religion ou à l'origine ethnique - compromet l'avenir des jeunes générations. Ce « fondamentalisme libéral » a non seulement provoqué une crise sociale, mais a aussi exacerbé les défis environnementaux, sécuritaires et politiques auxquels nous sommes désormais confrontés. Les menaces qui pèsent sur notre planète et sur la survie humaine sont sans précédent.

¹ Naomi Oreskes, « Le mythe du marché tout-puissant », Sismique Podcast, Ep. 145, 26 février 2025. <https://open.spotify.com/episode/5lqifq5vaRCoQkEMSwVII7>

DES FONDATIONS FRAGILES

C'est donc aux fondements mêmes de nos « maisons » - les modèles de développement libéraux - que l'on s'attaque aujourd'hui. Mis en œuvre à l'échelle mondiale depuis les années 1980, ces modèles ont échoué à servir l'intérêt du plus grand nombre. Dans de nombreux pays, ni la qualité de vie générale, ni la cohésion sociale, ni la justice sociale et environnementale ne se sont améliorées sous la gouvernance des dirigeants libéraux. Une étude de l'Université de Nouvelle-Galles-du-Sud (UNSW) a révélé que le système économique néolibéral n'a pas permis d'améliorer l'égalité sociale ni la santé environnementale, et ne devrait pas orienter les politiques à venir face à des menaces existentielles comme le changement climatique².

En conséquence, la source de la rationalité - tout comme les parcours académiques et professionnels classiques à partir desquels les dirigeants tiraient la crédibilité et la légitimité de leur discours public - semble s'être tarie. Ce « régime de vérité », qui leur conférait une influence sur les consciences individuelles et les dynamiques collectives, s'est soudainement effondré. Les élites technocratiques libérales et les experts, qui s'étaient autoproclamés guides des masses jugées « incompetentes et irrationnelles », se trouvent désormais dépassés.

Les prétendus « élans irrationnels » qui agitent les populations sont en réalité des réactions aux insuffisances de cette rationalité et à l'effondrement du discours d'expertise, reflétant les limites de nos systèmes de gouvernance. Le succès des mouvements populistes est une réponse au sentiment de vide et d'impuissance ressenti face aux élites - souvent assimilées au « système » - illustré par leur goût prononcé pour la mise en scène, leurs promesses contradictoires, leur application incohérente de « comportements exemplaires » et leur jargon technocratique déconnecté des réalités.

Face à ces défis, seuls les élans autoritaires de puissance et les projets de société spectaculaires semblent temporairement détourner l'attention des maux sociaux. Au Sahel, l'armée a été acclamée comme héroïque par une partie de la jeunesse lors de sa prise de pouvoir. En France, l'ensemble des moins de 35 ans perçoit les dirigeants politiques comme corrompus, et seule la moitié d'entre eux considère encore que la démocratie est « le

² 2024. « Moteur de destruction environnementale et d'inégalités sociales » : le système économique actuel échoue selon des experts en durabilité. 25 septembre 2024. UNSW Sydney.

meilleur des systèmes possibles »³. Aux États-Unis, cette proportion chute à un quart - soit aussi la part des jeunes Américains qui se disent favorables à un régime militaire⁴.

L'ARCHITECTE (ÉVIDENT) DU CHAOS

Les acteurs de la violence sont hautement organisés et profondément enracinés. Dotés d'histoires anciennes et de stratégies de pouvoir sophistiquées, ils s'ancrent souvent dans la tradition et sont capables de produire leurs propres normes. Ces acteurs, en particulier ceux opérant dans les économies de la violence, y compris les organisations criminelles, ne sont pas des entités figées : ce sont des organismes biologiques poreux et adaptatifs, qui apprennent continuellement de leur environnement et évoluent avec lui. À bien des égards, ils sont à l'avant-garde de l'innovation, maniant habilement - voire maîtrisant - les derniers développements des systèmes économiques et politiques.

Grâce à des connexions mondiales et à une compréhension approfondie des systèmes politiques et des sociétés consuméristes, les acteurs violents développent constamment de nouvelles sources de revenus illicites. Un exemple clair est leur implication dans le marché de la contrefaçon, l'un des trafics illicites les plus lucratifs au monde. Un autre exemple est leur usage inventif des outils numériques - non seulement pour sécuriser leurs communications et leurs opérations, mais aussi pour générer de nouvelles sources de profit. Selon la Commission des Nations Unies pour la prévention du crime et la justice pénale, la contrefaçon représente désormais la deuxième plus grande source de revenus criminels au niveau mondial⁵.

Structurés sur plusieurs décennies, voire plusieurs siècles, ces groupes disposent de financements importants, sont hautement coordonnés, et animés par des motifs idéologiques, criminels ou politiques - souvent un mélange opaque des trois. Ils se positionnent comme protecteurs et pourvoyeurs, prétendant offrir sécurité, sens et amélioration des conditions de vie. À l'échelle individuelle comme collective, ils procurent une identité et une vision alternative du monde avec des normes et des règles claires et accessibles. Leur discours s'articule souvent autour d'un destin grandiose - voire messianique ou violent - soutenu par des paradigmes religieux ou idéologiques.

Au cœur de leur rhétorique se trouve la fabrication d'un ennemi - une menace omniprésente incarnée par un bouc émissaire, souvent défini selon des critères raciaux ou religieux

³ Anne Muxel, *Génération What ? Une consultation de grande ampleur de la jeunesse française*, CEVIPOF, 2016.

⁴ *Fractures françaises*, Ipsos, juillet 2018 ; Yasha Mounk, *Le peuple contre la démocratie*, Harvard University Press, 2018.

⁵ *Contrefaçon et terrorisme*, édition 2016. Commission des Nations unies pour la prévention du crime et la justice pénale.

simplistes. Prédicateurs violents, démagogues populistes et chefs mafieux prospèrent sur les échecs de l'État et sur les failles de la société moderne. Leur puissance croissante représente un défi majeur pour les institutions démocratiques, le contrôle territorial, la stabilité économique et les systèmes financiers.

Plus ces acteurs se renforcent, plus les chances de réaliser une transformation démocratique, sociale ou environnementale s'amenuisent. Depuis les années 1970, une gamme toujours plus large et diversifiée d'acteurs violents assume des rôles régulateurs, tant dans les zones rurales isolées que dans les grands centres urbains. Ils ont su tirer parti de l'incapacité des États à assumer certaines fonctions souveraines fondamentales comme l'éducation, la santé ou la sécurité. À force de répondre aux besoins non satisfaits, ils gagnent la confiance et le soutien des populations locales.

Par exemple, certains acteurs religieux radicaux — hindous, chrétiens, musulmans ou juifs — prônent une religiosité accrue, dénoncent la corruption et la gérontocratie, et se présentent parfois comme les défenseurs d'une plus grande égalité. Toutefois, leurs cadres idéologiques remettent également en cause la légitimité des autorités religieuses et culturelles traditionnelles : anciens, rituels coutumiers, mariages, musiques et danses. Amplifiées par les réseaux sociaux, ces visions radicales du monde - conçues et diffusées par les « architectes du chaos » - menacent les institutions démocratiques, l'éducation libérale, la cohésion sociale et la diversité culturelle. Ces architectes ne se contentent pas d'exploiter les structures existantes de l'économie, de la finance et de la gouvernance : ils œuvrent activement à les démanteler et à les reconfigurer à leur avantage.

Aucune transition ne sera possible si l'on n'admet pas d'abord leur pouvoir.

L'ARCHITECTE (MOINS VISIBLE) DU CHAOS

Une réalité souvent négligée est que notre système mondial repose non seulement sur des promesses de croissance et de progrès, mais aussi sur des formes subtiles, structurelles et systémiques de violence. Loin de permettre une transformation écologique ou sociale, le cadre idéologique et économique actuel l'entrave activement. Lorsque les marchés publics sont animés par la corruption et la coercition, ils cessent d'être des leviers de changement positif. Il en va de même pour les systèmes politiques qui instrumentalisent les critiques adressées aux actions sociales ou environnementales. La violence est profondément ancrée dans les systèmes du travail et de l'économie, tissée au cœur des chaînes de valeur mondiales.

Dans « From Conflictual Systems to a Society of Peace : Non-violence Facing Organized Evil », Roberto Mancini souligne que le rôle du système économique mondial est particulièrement déterminant, car c'est précisément à cause de ce système que la logique du conflit poursuit son processus d'universalisation⁶. La mondialisation a certes produit de la coopération et des avancées, mais elle a aussi accru les inégalités et les tensions. La libéralisation du commerce, la dérégulation et la mondialisation financière ont permis aux multinationales et aux réseaux criminels d'accumuler d'immenses richesses et pouvoirs, souvent au détriment des communautés locales, des travailleurs et des écosystèmes. Cette concentration économique alimente une violence structurelle en donnant plus de pouvoir aux acteurs violents et en perpétuant la pauvreté, le chômage et la marginalisation, en particulier dans le Sud global.

Dans des secteurs aussi variés que le tabac, l'alcool, les produits pharmaceutiques (ex. opioïdes), l'agriculture industrielle, la pêche ou les énergies fossiles, le profit est fréquemment privilégié au détriment de la sécurité, de l'éthique et de la vérité. La science et les médias sont minés, tandis que des produits dangereux continuent de circuler. Dans certains cas, comme à Karachi, même la distribution de l'eau est contrôlée par des groupes criminels. L'infiltration mafieuse dans le secteur financier est de plus en plus visible. En 2016, HSBC a versé 1,9 milliard de dollars dans le cadre d'un règlement judiciaire aux États-Unis pour blanchiment d'argent des cartels mexicains. En 2010, la banque Wachovia n'a payé que 160 millions pour ne pas avoir surveillé 378 milliards de dollars de transferts suspects.

La violence systémique s'exprime aussi dans l'exploitation du travail. Ian Ndegwa parle d'un « esclavage salarial » qu'il qualifie de « fléau moderne », dans lequel les travailleurs du secteur formel comme informel font face à des bas salaires, des conditions précaires et très peu de contrôle sur leur vie professionnelle⁷. Pour réduire les coûts, les multinationales sous-traitent dans des pays aux lois du travail peu contraignantes, piégeant les travailleurs dans un cycle de pauvreté et d'insécurité. Comme le note Louise Shelley, cette exploitation prive les travailleurs de leur autonomie, de leur dignité et de leur voix dans la sphère économique, les réduisant à des rouages interchangeables d'une machine de production⁸. Les savoirs, talents et expériences de chacun sont ignorés ou dévalorisés.

La destruction de l'environnement est une autre manifestation de cette violence du capitalisme mondial, alimentée par une production et une consommation insoutenables qui engendrent effondrement écologique et souffrances humaines. Elle provoque

⁶ Mancini, Roberto. 2024. *From Conflictual Systems to a Society of Peace: Nonviolence Facing Organized Evil*. Cambridge: Cambridge University Press, *Diogenes*, Volume 61, Issue 3–4: *Theories and Practices of Non-Violence*, août 2014.

⁷ Ian Ndegwa, « Wage Slavery: A Modern Plague », LinkedIn, 2023.

⁸ Louise Shelley, *Human Trafficking and the Economies of Violence*, in Soto-Mayor G. (dir.), *The Economies of Violence: The Hidden Variable*, De Gruyter-Brill, 2024.

systématiquement la déforestation, la pollution, le changement climatique et l'érosion de la biodiversité - autant de phénomènes qui aggravent la vulnérabilité humaine. L'extraction des ressources naturelles est souvent facilitée par la violence armée, avec le soutien de forces militaires, policières, mercenaires ou rebelles, qui assurent l'accès et le contrôle pour le compte d'acteurs étatiques ou privés puissants. Cela entraîne à la fois des dégradations environnementales et des atteintes aux droits humains⁹. Ces acteurs exploitent à la fois le travail et les écosystèmes à des fins lucratives, y compris dans les secteurs dits « verts ».

L'exploitation des ressources naturelles, qu'elle ait lieu dans l'économie officielle ou informelle, est souvent orchestrée par des acteurs violents - seigneurs de guerre, mafias, responsables corrompus, multinationales - qui s'enrichissent en compromettant le bien-être humain et écologique. Même les filières « vertes » s'appuient fortement sur des matériaux d'origine illégale. Le secteur minier, par exemple, est une activité très rentable et peu risquée pour les réseaux criminels, les multinationales et les élites corrompues. Partout dans le monde, les communautés locales - villageois, agriculteurs, pêcheurs - qui s'opposent à ces opérations extractives font face à des menaces, de l'intimidation et de la violence. Pendant ce temps, l'économie mondiale interroge rarement l'origine des ressources essentielles comme le sable, et encore moins les bénéficiaires de ce commerce. L'extraction illégale est généralisée, et le marché noir mondial du sable pourrait atteindre 300 milliards de dollars par an¹⁰.

UN NOUVEAU LEVIER COLLECTIF : RECONSTRUIRE UNE ÉNERGIE CENTRÉE SUR L'HUMAIN

Nous disposons déjà des valeurs, des principes et des analyses critiques qui mettent en lumière les limites du système actuel. Le véritable défi réside désormais dans la transformation de cette connaissance en dynamique collective. Pour cela, il est essentiel de comprendre pourquoi les récits véhiculés par les acteurs violents rencontrent un écho : parce qu'ils activent des émotions réelles et profondément enracinées - sentiments d'injustice, d'exclusion, d'humiliation, d'impuissance. Lorsqu'une société donne l'impression que la réussite, l'accès aux services publics ou aux postes d'influence sont prédéterminés ou hors de portée, la colère monte. Et dans ce vide, les marchands de peur s'engouffrent.

⁹ Downey, Liam, Eric Bonds, et Katherine Clark. « Natural Resource Extraction, Armed Violence, and Environmental Degradation », *Organization & Environment*, 2010.

¹⁰ David Taylor, « Inside the Crime Rings Trafficking Sand », *Scientific American*, 2024.

Pour reconstruire la confiance et le sentiment d'appartenance, il faut forger de nouvelles formes de coalition - inclusives, dynamiques et centrées sur l'humain. Cela implique d'embrasser des récits pluriels, de valoriser de nouveaux talents, et de redéfinir ce que signifie réussir. Il nous faut sortir des cercles fermés et autoréférences, pour bâtir de nouveaux fondements collectifs fondés sur un objectif partagé, l'empathie et la reconnaissance mutuelle. Comme l'indique la Banque mondiale, cela suppose une approche centrée sur les individus, où il est crucial de comprendre la complexité des dynamiques humaines, la manière dont les personnes interagissent, coopèrent et réagissent au changement¹¹.

Une étape clé consiste à déconstruire les récits toxiques opposant les soi-disant « créateurs de richesse » à ceux qui seraient perçus comme des « charges » pour la société¹². Depuis les années 1980, les discours dominants ont présenté les fonctionnaires, les bénéficiaires des aides sociales, les migrants et les chômeurs comme des assistés dépendants d'un État prétendument saturé. Ces récits ont justifié le sous-investissement dans les services essentiels tout en masquant les inégalités structurelles d'un modèle néolibéral qui sacralise la richesse, la consommation et l'individualisme.

En réalité, ce système creuse les fractures sociales en récompensant un éventail très restreint de parcours éducatifs, de métiers et de valeurs, tout en dévalorisant la richesse des voix, des compétences et du potentiel créatif de nos sociétés. Il marginalise des communautés entières et gaspille des talents humains. Dans le monde du travail, cela se traduit par un creusement des écarts de salaires, une perte de dignité dans les emplois, et une banalisation des postes précaires et vides de sens, alimentant frustration et aliénation, en particulier chez les jeunes générations.

En quête d'identité, de fierté et de sens, certains se tournent vers des idéologies clivantes qui instrumentalisent leur souffrance. Mais plutôt que de diaboliser cette colère, il faut l'écouter - et la canaliser. Nous avons besoin de nouveaux récits fondés sur la dignité et la réussite partagée, enracinés dans les expériences concrètes et illustrant ce que peut être une réussite réellement inclusive. Les données en neurosciences suggèrent que l'empathie et l'exposition à d'autres perspectives peuvent atténuer les biais instinctifs et réduire la polarisation, soulignant l'importance de récits basés sur la dignité et le succès collectif¹³.

¹¹ Poli, Maria, Cloutier, Mathieu, Garoni, Samuel, et Teixeira, Sandra Valdivia. *The Power of Effective Coalitions and Collective Action in Building Trust and Achieving Sustainable Development*. Blog de la Banque mondiale, 22 mai 2024.

¹² Piketty, Thomas. *Le Capital au XXIe siècle*. Harvard University Press, 2014.

¹³ World Economic Forum. *Us versus Them: How Neurophilosophy Explains Our Divided Politics*. 3 octobre 2016.

CETTE TRANSFORMATION SUPPOSE ÉGALEMENT DE METTRE FIN AU SOUS-INVESTISSEMENT CHRONIQUE DANS LA SANTÉ, L'ÉDUCATION ET LA SOLIDARITÉ SOCIALE.

Nous avons besoin de nouveaux outils, de méthodes et de mécanismes financiers pour réimaginer les contributions collectives - non pas comme des coûts à réduire, mais comme des investissements générateurs d'effets multiplicateurs.

Des professions essentielles comme les éboueurs, les infirmier·e·s, les chercheurs·euses ou les éducateurs·trices de la petite enfance ne peuvent pas être considérées comme de simples « charges budgétaires ». Elles constituent au contraire le socle du bien-être et de la résilience de notre société. Une étude marquante réalisée en 2009 par la New Economics Foundation au Royaume-Uni, intitulée « A Bit Rich », l'a quantifié : les banquiers et traders les mieux rémunérés détruiraient sept fois plus de valeur sociale qu'ils n'en créent, tandis que les travailleurs faiblement rémunérés du soin, du recyclage et de l'éducation contribueraient jusqu'à douze fois la valeur de leur salaire¹⁴.

Ces constats remettent en cause la logique conventionnelle de la valeur. Ils nous invitent à repenser l'économie non pas comme une course à l'accumulation de capital, mais comme un projet partagé d'épanouissement humain, où la contribution se mesure en soins, en créativité, en résilience et en bien-être collectif, et non en seuls profits. Dans cette nouvelle vision, on ne bâtit pas seulement une économie, mais une société - fondée sur la justice, animée par la dignité, et portée par un objectif commun.

UNE NOUVELLE BOUSSOLE POUR SOUTENIR L'INNOVATION D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Les mécanismes actuels censés soutenir les initiatives d'intérêt général sont fondamentalement défaillants. Cela ne signifie pas que l'action d'intérêt général manque de valeur - bien au contraire, d'innombrables efforts à travers le monde ont permis des avancées sociales et environnementales significatives. Mais les systèmes conçus pour permettre et amplifier ces actions échouent souvent à remplir leur rôle. Plutôt que d'orienter les sociétés

¹⁴ Lawlor, E., Kersley, H. & Steed, S. (2009). *A Bit Rich: Calculating the Real Value to Society of Different Professions*. Londres : New Economics Foundation (nef). https://neweconomics.org/uploads/files/8c16eabdbadf83ca79_ojm6b0fzh.pdf

vers plus d'équité et de résilience, ils risquent de figer les déséquilibres qu'ils prétendent combattre.

Comme l'affirmait l'économiste zambienne Dambisa Moyo dans son ouvrage « Dead Aid » (2009), les modèles d'aide conventionnels n'ont pas seulement échoué à produire des progrès durables, ils ont parfois contribué à renforcer les problèmes structurels. Alors que l'Afrique reçoit la plus grande part de l'aide publique au développement, la pauvreté s'y concentre aujourd'hui plus que jamais : elle est passée de 10 % en 1970 à 75 % aujourd'hui, et les projections annoncent près de 90 % d'ici 2030¹⁵. Malgré des milliards d'aides, les impacts réels sur la croissance et l'autonomisation restent limités.

Ces constats s'inscrivent dans un échec plus large lié à l'influence du « New Public Management » - une gouvernance des politiques publiques inspirée des principes néolibéraux du secteur privé¹⁶. L'efficacité, le retour sur investissement et les indicateurs de performance ont remplacé des valeurs telles que la solidarité, la justice ou le bien-être partagé¹⁷. Cette logique néolibérale a éloigné le soutien à l'intérêt général des véritables besoins sociaux pour le ramener à une économie globalisée dématérialisée où la visibilité, l'échelle et la conformité importent davantage que l'impact humain réel.

Les organisations adaptent désormais leurs stratégies pour satisfaire les financeurs, plutôt que les populations qu'elles servent. Elles se concurrencent pour capter l'attention et les ressources, dans un système qui récompense l'alignement sur les attentes des bailleurs plutôt que la pertinence à long terme. Même les cadres comme les objectifs de développement durable, bien intentionnés, tendent parfois à réduire des enjeux complexes à des indicateurs chiffrés déconnectés des réalités vécues¹⁸.

Cette logique a généré un écosystème toxique où la coopération est minée par la rivalité, et où l'épuisement comme le cynisme frappent celles et ceux qui s'engagent pour le bien commun. Sous la pression de produire des résultats rapides et visibles, les parties prenantes organisent des conférences coûteuses et des initiatives médiatiques qui gonflent les bilans, mais n'apportent souvent que peu de changements durables. Ce décalage alimente une forme silencieuse de violence systémique : érosion de la confiance, marginalisation des acteurs de terrain, dévalorisation de l'engagement social réel. Lors d'une conférence de la Fondation CLA en 2016, l'activiste Dan Pallotta défendait déjà la nécessité de recentrer l'attention des

¹⁵ Challenges (2025). « En 2030, 80 % des pauvres de la planète seront Africains ». https://www.challenges.fr/monde/en-2030-80-des-pauvres-de-la-planete-seront-africains_597390

¹⁶ Matyjasik, Nicolas & Guenoun, Marcel (dir.). *En finir avec le New Public Management*. IGPDE, 2019.

¹⁷ Knafo, Samuel. « Neoliberalism and the Origins of Public Management », *Review of International Political Economy*, 2019.

¹⁸ Manolopoulos, Markos. « The Pros and Cons of the SDG Framework », *The Climate*, 6 février 2023.

donateurs non sur les frais généraux, mais sur les résultats concrets pour faire progresser le changement social¹⁹.

REDÉFINIR LES FONDATIONS DU SOUTIEN

La générosité est remise en question partout. Et si le besoin n'était pas davantage d'aide, mais d'un nouveau paradigme du soutien fondé sur l'autonomie, l'éthique et la confiance ?

La générosité reste un principe fondamental de la coopération internationale. Pourtant, les cadres traditionnels de l'aide ont atteint un point de rendements décroissants. Comme l'avait déjà souligné l'économiste Peter Bauer, une aide extérieure qui contourne ou affaiblit les institutions locales peut involontairement éroder la capacité même d'autogouvernance qu'elle prétend renforcer²⁰. Plus récemment, l'organisation Publish What You Fund rapportait que seul un quart de l'aide mondiale respecte les standards minimaux de transparence, renforçant ainsi l'idée que le problème ne réside pas tant dans la disponibilité des fonds que dans les hypothèses qui guident leur utilisation²¹. Trop souvent, les investissements sociaux ou humanitaires sont perçus comme des dépenses à contenir plutôt que comme des actifs collectifs à long terme.

Dans le même temps, les obstacles structurels rencontrés par les innovateurs sociaux, tous contextes et secteurs confondus, se révèlent étonnamment similaires. Les financements restent massivement de court terme, projet par projet, ce qui empêche le développement stratégique, la résilience organisationnelle et le bien-être des équipes.

Les solutions tirées de l'expérience vécue émergent souvent des pratiques des leaders de terrain et des acteurs de première ligne. Ils ne sont pas de simples exécutants, mais des visionnaires ancrés dans les écosystèmes qu'ils servent. Pourtant, beaucoup souffrent d'isolement, manquent d'accès au mentorat, à des infrastructures partagées ou à des modèles reproductibles. En réponse, un écosystème de soutien en expansion émerge. Des initiatives comme Activ'Action, Ashoka, AVISE, Banlieues Santé, le mouvement B Corp, Force for Good, Jokkolabs, Make Sense, Spring Impact, la Skoll Foundation, Tickets for Change, Time for the Planet, et bien d'autres promeuvent la collaboration entre pairs, la gouvernance éthique et les réseaux fondés sur la confiance.

¹⁹ Eckman, Jackie. « Public and Donor Expectations Can Restrict Nonprofit Spending and Growth », CLA Foundation, 2016.

²⁰ Shleifer, Andrei. « Peter Bauer and the Failure of Foreign Aid », *Cato Journal*, vol. 29(3), 2009.

²¹ Publish What You Fund, *Aid Transparency Index 2016*.

Egregor, en tant qu'acteur de ce mouvement en pleine croissance, ne revendique pas une position centrale, mais contribue à ce changement de paradigme en offrant un accompagnement coconstruit et adapté aux contextes, fondé sur le long terme plutôt que sur une intervention prescriptive. Ensemble, ces acteurs dessinent un autre modèle d'impact : un modèle où l'éthique n'est pas une contrainte, mais l'architecture créative d'un changement durable et digne.

DU DIAGNOSTIC À L'INTERVENTION STRATÉGIQUE

En s'appuyant sur ces exemples, un modèle cohérent de soutien peut être articulé autour de quatre niveaux d'analyse :

Niveau	Mécanisme	Résultat attendu
Ancrage local	Accompagnement coconstruit, fondé sur les besoins réels, délivré par des praticiens	Pertinence accrue ; renforcement de l'autonomie
Renforcement structurel	Cadres de diagnostic pour identifier les blocages en matière de gouvernance, ressources humaines, finances, partenariats	Meilleure résilience organisationnelle
Mobilisation de l'écosystème	Réseaux mondiaux et plateformes collaboratives partageant outils, mentorat et apprentissage adaptatif	Diffusion évolutive et contextualisée
Plaidoyer et changement systémique	Soutien à l'évolution des mécanismes de financement et de partenariat aux niveaux public et privé	Mécanismes de financement adaptés aux porteurs de changement

Le financement traditionnel isole souvent les acteurs - organisations de la société civile, bailleurs, partenaires techniques - qui travaillent en silos et se concurrencent pour des ressources limitées. Pourtant, les défis actuels exigent toute autre chose : la collaboration plutôt que la compétition, la résilience plutôt que la conformité, et la vision à long terme plutôt que les gains immédiats. Les organisations qui réussissent aujourd'hui savent mutualiser leurs ressources et expertises, et les études de cas montrent que les efforts

collaboratifs (comme les réseaux de banques alimentaires ou les coalitions environnementales) produisent un impact plus fort que l'action isolée²².

Pour passer de la critique à une transformation réelle, il faut repenser en profondeur la manière dont le soutien est conçu et mis en œuvre.

Premièrement, il s'agit de requalifier le soutien : non comme une dépense transactionnelle, mais comme un investissement sociétal partagé. Les acteurs publics comme privés devraient considérer leurs apports à l'aune d'une valeur collective à long terme, et non d'un coût immédiat.

Deuxièmement, l'impact durable suppose de sortir de la logique projet. Nicola Crosta, fondateur d'Impact 46, révélait dans une enquête mondiale récente que 82 % de plus de 4 000 organisations non gouvernementales (ONG) interrogées appelaient à passer d'un financement par projet à un soutien libre d'affectation²³. Les financeurs et décideurs doivent commencer à financer les fonctions essentielles, et souvent invisibles, qui permettent aux organisations de prospérer : gouvernance, ressources humaines, bien-être des équipes, apprentissage interne. Aucune initiative, aussi prometteuse soit-elle, ne peut croître ou perdurer sans ces capacités structurelles.

Troisièmement, les mécanismes de soutien doivent devenir plus flexibles et de long terme. Trop de schémas de financement imposent encore des livrables rigides dans des délais courts, alors que la transformation sociale n'est que rarement linéaire. Ce dont nous avons besoin, ce sont de cadres souples, pluriannuels, qui laissent place à l'itération, à l'expérimentation et à l'apprentissage.

Quatrièmement, il faut redéfinir l'impact. Plutôt que d'imposer des indicateurs venus d'en haut, l'évaluation doit émerger d'un dialogue étroit avec les communautés, mêlant données qualitatives et quantitatives ancrées dans les réalités vécues. Comme l'a souligné l'Association internationale pour l'évaluation d'impact (IAIA) en 2024, impliquer les parties prenantes locales, notamment les bénéficiaires directement concernés, permet de garantir des évaluations fondées sur l'expérience réelle plutôt que sur des normes externes²⁴.

Enfin, la transformation ne peut avoir lieu dans l'isolement. Le développement d'infrastructures partagées - réseaux de pairs, plateformes collaboratives, communautés de

²² FundsforNGOs. « How to Balance Competition and Cooperation in the Nonprofit Sector ». 9 février 2025. <https://us.fundsforngos.org/articles/how-to-balance-competition-and-cooperation-in-the-nonprofit-sector/>

²³ Crosta, Nicola. « Strategic Giving - Why and How Foundations Should Move from Project Funding to Unrestricted Funding ». LinkedIn, 3 septembre 2019.

²⁴ 43^e conférence annuelle de l'International Association for Impact Assessment (IAIA24) : *Impact Assessment for a Just Transformation*, 24–27 avril 2024, Convention Centre Dublin, Irlande.

pratique - est essentiel. Ces structures permettent l'apprentissage intersectoriel, la responsabilité mutuelle et la réplication des modèles réussis.

Certaines organisations incarnent déjà cette logique émergente. Elles travaillent main dans la main avec les innovateurs locaux pour structurer et lancer des projets, en apportant un soutien stratégique, organisationnel et technique dès le premier jour. À des stades plus avancés, d'autres - qu'il s'agisse de philanthropes engagés, d'accélérateurs, d'institutions publiques ou de réseaux d'ONG - interviennent pour aider ces initiatives à croître, se déployer et s'adapter à de nouveaux contextes. Non pas par le biais de modèles descendants, mais à travers un accompagnement sur mesure, fondé sur la confiance et la cocréation. Ce continuum de soutien, de l'incubation à la réplication, permet de garantir que l'innovation ne naisse pas seulement, mais qu'elle dure.

L'expertise stratégique en toute indépendance



PROGRAMME
SÉCURITÉ
HUMAINE



2 bis, rue Mercœur - 75011 PARIS / France

+ 33 (0) 1 53 27 60 60

contact@iris-france.org

iris-france.org



L'IRIS, association reconnue d'utilité publique, est l'un des principaux think tanks français spécialisés sur les questions géopolitiques et stratégiques. Il est le seul à présenter la singularité de regrouper un centre de recherche et un lieu d'enseignement délivrant des diplômes, via son école IRISup', ce modèle contribuant à son attractivité nationale et internationale.

L'IRIS est organisé autour de quatre pôles d'activité : la recherche, la publication, la formation et l'organisation d'évènements.