

FAIRE FACE À L'INCERTITUDE ET À UN CONTEXTE MONDIAL EN PLEINE MUTATION :

ENQUÊTE AUPRÈS DES ONG DE LA GENÈVE INTERNATIONALE

Avril 2026

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le secteur des ONG au niveau mondial traverse une période de bouleversements majeurs, marquée par une incertitude accrue, un revirement des priorités politiques et la baisse des financements publics qui ont pour conséquence la fragilisation du système multilatéral et de coopération internationale.

Les résultats d'une enquête menée par le CAGI auprès des ONG internationales basées à Genève indiquent que ces organisations sont fortement affectées par ce contexte mondial en mutation. Une grande partie d'entre elles restent fortement dépendantes des financements publics, ce qui les rend particulièrement vulnérables aux récentes et importantes coupes budgétaires opérées par leurs principaux bailleurs de fonds.

La moitié des organisations ayant répondu à l'enquête ont signalé une baisse de leurs revenus globaux entre 2024 et 2025, ce qui a eu des répercussions concrètes sur leurs opérations. Une organisation sur quatre a considérablement réduit ou suspendu des programmes, tandis que la moitié ont mis en place des mesures d'économie en matière d'emploi, notamment des suppressions de postes, des réductions du temps de travail et des gels de salaires. Toutefois, 20% ont fait état d'une augmentation de leurs revenus au cours de la même période, ce qui met en évidence un paysage contrasté dans lequel les ONG n'ont pas été affectées de manière uniforme.

Les perspectives pour l'avenir restent prudentes. Les résultats de l'enquête montrent des signes précoces de stabilisation. De nombreuses ONG s'attendent néanmoins à des contraintes financières et opérationnelles persistantes au cours des prochaines années, ce qui porte à croire que les défis actuels ne sont pas temporaires mais révélateurs d'un changement structurel plus profond.

L'enquête met en évidence un secteur soumis à une pression importante, mais qui se trouve également aux prémices d'une transformation. Les ONG s'adaptent activement grâce à des stratégies de maîtrise des coûts, à un repositionnement stratégique et à l'exploration de nouvelles approches en matière de viabilité. Ces dernières comprennent la diversification des sources de financement et l'adoption de modèles opérationnels plus collaboratifs, tels que les services mutualisés et la mise en commun des ressources.

Face à la réduction des effectifs et à des réserves financières limitées, la capacité de nombreuses organisations à maintenir et à intensifier ces efforts d'adaptation et de transformation pourrait dépendre, en partie, d'un cadre propice et d'un soutien ciblé.

Table des matières

INTRODUCTION	4
Contexte de l'enquête.....	4
Méthodologie et profil des organisations répondantes.....	4
ÉVOLUTION DU FINANCEMENT	5
Dépendance structurelle vis-à-vis des fonds publics	5
Réductions de financement provenant des principales sources de revenus	5
Érosion de la stabilité financière	6
Perspectives mitigées pour 2026 : volatilité et premiers signes de stabilisation	6
IMPACT SUR LES OPÉRATIONS ET LES BÉNÉFICIAIRES	7
Ajustements opérationnels en réponse aux pressions financières.....	7
Participation aux conférences et aux processus multilatéraux.....	9
TENDANCES EN MATIÈRE D'EMPLOI.....	9
Ajustements immédiats des effectifs en réponse aux pressions financières	9
Répercussions inégales selon les domaines d'activité	10
Mesures extraordinaires des autorités locales (LAFONG)	10
UN ÉCOSYSTÈME EN TRANSITION	11
Les ONG à Genève : stabilité de la présence, évolution de l'empreinte organisationnelle	11
Planifier dans un contexte d'incertitude persistante.....	11
PISTES D'ADAPTATION ET DE SOUTIEN.....	12
Renforcement des capacités pour la diversification des sources de financement.....	12
Réduction des coûts opérationnels par la collaboration et la solidarité.....	13
Accès à de nouvelles idées, à des nouveaux réseaux et partenariats	13
Planification stratégique, résilience et transformation numérique.....	14

INTRODUCTION

Contexte de l'enquête

Les organisations non gouvernementales (ONG) opèrent au sein d'un système multilatéral et de coopération internationale en pleine mutation. Le secteur est confronté à une convergence de défis importants : l'évolution des priorités politiques, conjuguée à des réductions de financement, exercent une pression croissante sur les opérations des ONG et leur viabilité à long terme.

Dans ce contexte, le Centre d'Accueil de la Genève Internationale (CAGI) a mené une enquête afin d'évaluer l'impact de ces dynamiques mondiales sur les ONG internationales basées à Genève, dans le but d'informer les parties prenantes et de contribuer à une réflexion fondée sur des données concrètes concernant l'évolution du secteur. L'enquête recueille des informations sur les évolutions du financement, les impacts structurels et opérationnels, ainsi que les mesures d'adaptation. Elle rend également compte d'idées sur la manière dont une transformation et une adaptation efficaces pourraient être facilitées et soutenues.

Méthodologie et profil des organisations répondantes

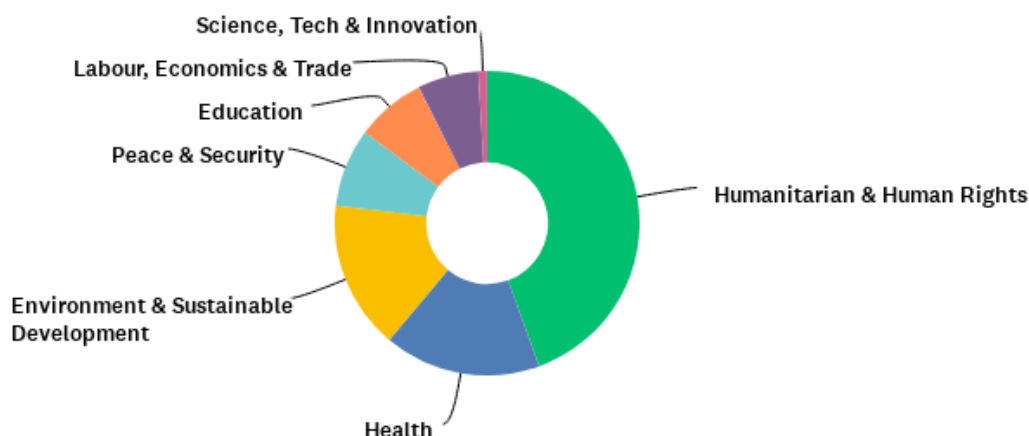
L'enquête s'est déroulée du 27 novembre au 15 décembre 2025. L'invitation à y répondre a été envoyée à 374 ONG internationales basées à Genève et enregistrées auprès du CAGI.

Au total, 108 ONG de tailles diverses et actives dans tous les secteurs de la coopération internationale ont participé à l'enquête.

Toutes les ONG de l'échantillon exercent des activités dans au moins deux pays. Plus de 80% des organisations répondantes ont leur siège mondial à Genève. Les autres disposent d'un bureau de représentation.

La plupart des ONG internationales basées à Genève sont des petites et moyennes entités tant en termes de revenus que de personnel. L'échantillon de l'enquête ne fait pas exception, avec 75% des ONG répondantes déclarant moins de 5 millions de francs de revenus annuels globaux et 85% employant moins de 20 personnes à Genève.

Environ 45% des ONG ayant répondu sont actives dans le vaste secteur de l'action et du droit humanitaire, des droits de l'Homme et de la migration (ci-après le « secteur humanitaire et des droits humains »). Les autres organisations répondantes travaillent dans les domaines de la santé ; de l'environnement et du développement durable ; de la paix et de la sécurité ; de l'éducation ; du travail, de l'économie et du commerce ; ainsi que de la science, de la technologie et de l'innovation. La répartition sectorielle des organisations répondantes reflète globalement celle du paysage des ONG internationales à Genève.



Graphique 1 : Principal secteur d'activité des ONG interrogées

ÉVOLUTION DU FINANCEMENT

Dépendance structurelle vis-à-vis des fonds publics

À l'instar du système multilatéral qui sous-tend leur présence à Genève, les ONG internationales sont aujourd'hui confrontées à une crise aiguë de leur modèle de financement traditionnel, depuis longtemps ancré dans les politiques d'aide internationale d'un nombre relativement restreint d'acteurs étatiques à travers le monde.

Comme le confirme l'enquête, le secteur public constitue de loin la principale source de revenus des ONG internationales. Deux tiers des organisations répondantes reçoivent des fonds publics à un certain niveau ; plus de la moitié d'entre elles indiquent qu'il s'agit de leur première ou deuxième source de revenus.

Compte tenu de la diminution des fonds alloués à la coopération internationale dans les budgets de nombreux États donateurs de longue date, cette dépendance vis-à-vis des financements publics est une des raisons principales des difficultés financières actuelles et une source majeure d'incertitude pour les années à venir.

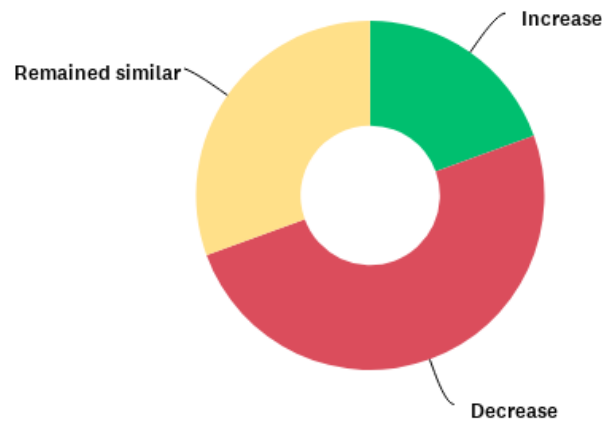
Les dons privés et les cotisations des membres constituent d'autres sources importantes de financement mentionnées par les ONG répondantes.

Réductions de financement provenant des principales sources de revenus

Parmi les sources de revenus, les financements provenant des gouvernements et des organisations internationales ont subi les coupes les plus importantes, 70% des répondants signalant une baisse de ces financements entre 2024 et 2025.

Les cotisations des membres ont été la deuxième source de revenus la plus touchée, plus de la moitié des ONG bénéficiant de ce type de financement indiquant une baisse entre 2024 et 2025.

Érosion de la stabilité financière



Graphique 2 : Évolution annuelle des revenus globaux en 2025 par rapport à 2024, parmi les ONG interrogées

La moitié des 108 organisations répondantes ont vu leurs revenus diminuer en 2025 par rapport à 2024. Plus de 40% parmi celles-ci ont enregistré une baisse supérieure à 20%.

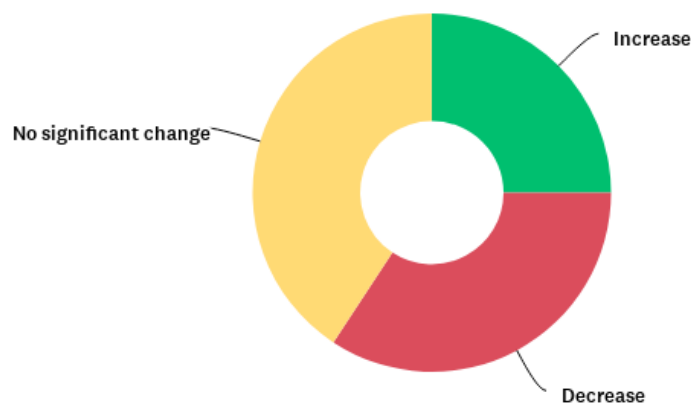
Les ONG du secteur humanitaire et des droits humains sont les plus fortement affectées, avec 63% d'entre elles faisant état d'une baisse de revenus.

Néanmoins, 20% des organisations répondantes ont signalé une augmentation de leurs revenus sur la même période, ce qui témoigne d'un paysage hétérogène dans lequel les ONG n'ont pas toutes été touchées de la même manière et/ou dans lequel certaines organisations ont pu s'adapter plus rapidement que d'autres.

Perspectives mitigées pour 2026 : volatilité et premiers signes de stabilisation

Les perspectives pour 2026 restent incertaines pour de nombreuses organisations. Les résultats de l'enquête indiquent que 35% des organisations s'attendent à une nouvelle baisse de leurs revenus globaux.

Dans le même temps, environ une ONG sur quatre prévoit une croissance modérée de ses revenus, plus de 40% d'entre elles anticipant une augmentation comprise entre 10% et 24%.



Graphique 3 : Évolution annuelle attendue des revenus globaux pour 2026 par rapport à 2025, parmi les ONG interrogées

Les perspectives de financement sont donc plutôt contrastées pour le secteur. Si certaines organisations font état de signes de stabilisation, le secteur reste confronté à une forte volatilité, dont les répercussions varient selon les domaines d'activité.

Ce contexte rend la planification stratégique particulièrement difficile, car l'incertitude financière limite la capacité des organisations à planifier en toute confiance à moyen et long terme, à consolider les programmes existants, à investir dans de nouvelles initiatives et à explorer des approches adaptatives en matière de partenariats, de modèles opérationnels et de financement.

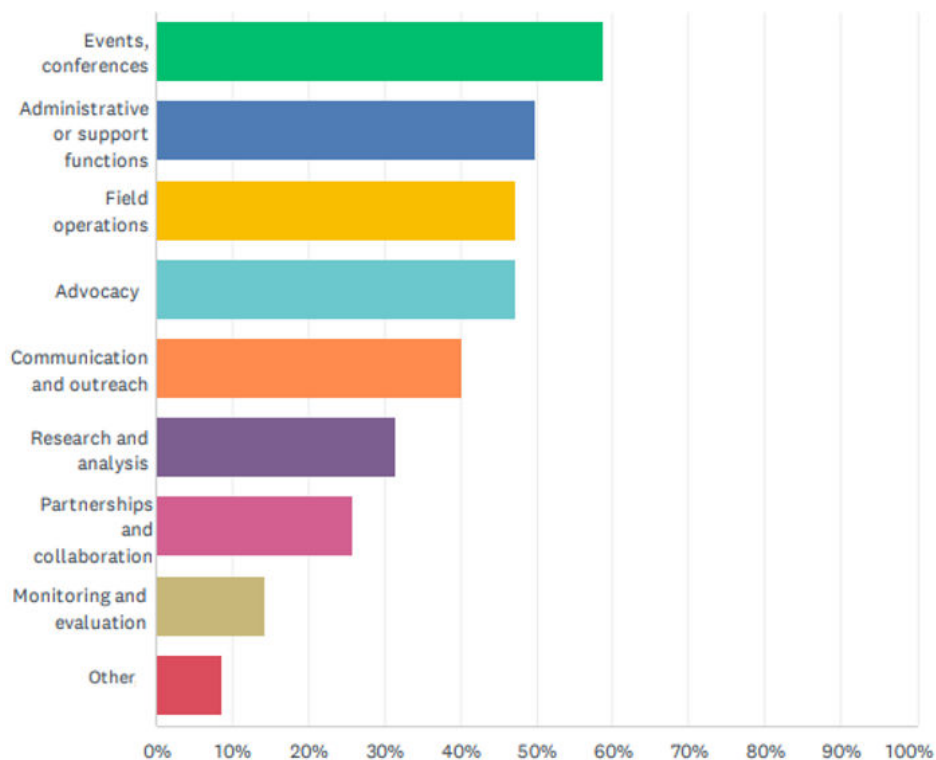
Les organisations disposant de réserves financières limitées semblent particulièrement vulnérables dans ce contexte, leur capacité à absorber les chocs ou à faire face à des fluctuations soudaines de financement étant réduite. Les résultats de l'enquête soulignent ce risque : près d'une organisation sur quatre déclare ne pas disposer de réserves suffisantes pour couvrir trois mois de ses opérations à Genève — un critère de référence couramment utilisé pour évaluer la bonne gouvernance des ONG. À terme, cela pourrait nuire à leur résilience organisationnelle.

IMPACT SUR LES OPÉRATIONS ET LES BÉNÉFICIAIRES

Les tendances en matière de financement décrites ci-dessus — baisse des revenus, diminution des réserves et prévisions financières incertaines — se traduisent déjà par des ajustements opérationnels concrets dans l'ensemble du secteur.

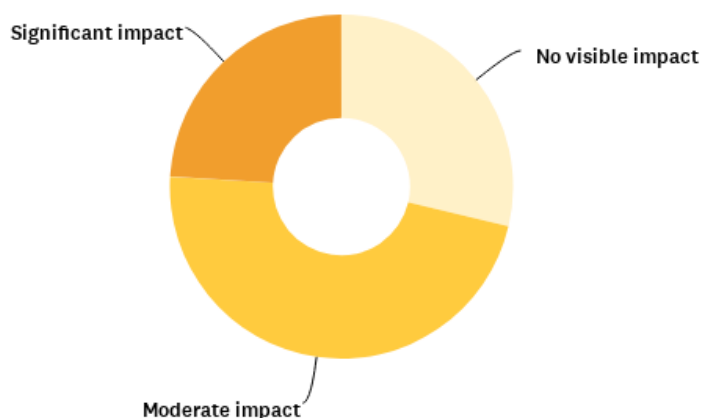
Ajustements opérationnels en réponse aux pressions financières

Environ un quart des organisations répondantes ont indiqué avoir dû réduire considérablement ou mettre fin à certaines activités ou certains programmes en 2025. Un large éventail de domaines d'activité a été touché, comme l'illustre le graphique 4 ci-dessous.



Graphique 4 : Domaines d'activité affectés par les mesures de maîtrise des coûts, parmi les ONG interrogées

Ces ajustements opérationnels et ces contraintes financières entraînent inévitablement des conséquences pour les populations auprès desquelles œuvrent les ONG. Plus des deux tiers des organisations répondantes ont indiqué que leurs bénéficiaires avaient été affectés, près d'un quart d'entre elles faisant état d'un impact significatif.



Graphique 5 : Impact des contraintes financières sur les bénéficiaires en 2025, parmi les ONG interrogées

Participation aux conférences et aux processus multilatéraux

Comme le montre le graphique 4, les contraintes financières ont considérablement affecté la capacité des ONG à organiser et à participer à des conférences et à des événements à Genève en 2025, une tendance qui devrait se poursuivre en 2026. Près de 80% des organisations qui accueillent régulièrement des délégations prévoient une capacité réduite à faire venir des délégués, près de la moitié s'attendant à un impact majeur dans ce domaine. Cette situation, conjuguée à la réduction des activités de plaidoyer, de communication et de sensibilisation, risque d'affaiblir la visibilité des organisations et de limiter leur capacité à s'engager efficacement dans les discussions et processus multilatéraux.

TENDANCES EN MATIÈRE D'EMPLOI

Les pressions financières ont eu un impact visible sur l'emploi dans le secteur des ONG de la Genève internationale.

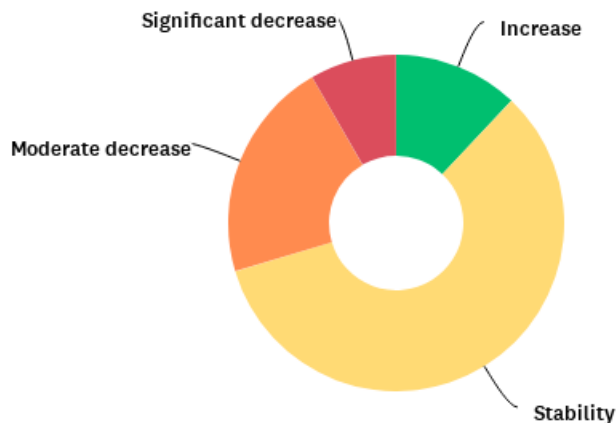
Ajustements immédiats des effectifs en réponse aux pressions financières

Entre 2024 et 2025, près de la moitié des organisations ayant répondu à l'enquête ont mis en œuvre des mesures liées aux effectifs. 25 % ont supprimé des postes permanents.

Les efforts de maîtrise des coûts se sont également étendus au-delà des effectifs et ont inclus des gels de salaires, des réductions du temps de travail ou de salaires. Certaines de ces mesures ont eu des répercussions tant sur la charge de travail que sur les conditions de travail au quotidien.

Quant à l'avenir, les ONG restent prudentes. Près de 30% des organisations s'attendent à une baisse de leurs effectifs à Genève en 2026, ce qui laisse présager que les ajustements de personnel pourraient se poursuivre tant que l'incertitude financière persiste.

Cependant, une majorité d'organisations prévoit une stabilité de leurs effectifs, ce qui indique que beaucoup cherchent à se consolider après une phase initiale de réduction urgente des coûts. 12 % anticipent même une augmentation.



Graphique 6 : Évolution attendue des effectifs basés à Genève en 2026-2027, parmi les ONG interrogées

Répercussions inégales selon les domaines d'activité

Les perspectives partagées par les ONG suggèrent que le secteur humanitaire et des droits humains pourrait continuer à être le plus durement touché, les ONG du secteur de l'environnement et du développement durable étant également soumises à de fortes pressions.

Parmi les organisations qui s'attendent à une réduction modérée ou importante de leurs effectifs basés à Genève au cours de l'année à venir, plus de la moitié appartiennent au secteur humanitaire et des droits humains, et plus d'une sur cinq au secteur de l'environnement et du développement durable.

Mesures extraordinaires des autorités locales (LAFONG)

Les ONG ayant répondu à l'enquête ont globalement salué le mécanisme d'aide financière extraordinaire introduit par l'État de Genève en 2025. Ce mécanisme visait à sauvegarder de manière provisoire les emplois dans les organisations subissant des baisses soudaines et imprévisibles de leurs financements externes, ne leur permettant pas d'assumer la totalité du paiement des salaires et des charges sociales de leur personnel (loi de l'État de Genève « loi 13593 relative aux aides financières extraordinaires de l'État destinées aux ONG touchées par le gel de l'aide internationale », ou « LAFONG »). La mesure est reconnue comme un signal de soutien opportun et important pour le secteur pendant une période de grave perturbation en matière de financement.

Les organisations qui ont pu bénéficier de ce dispositif ont indiqué qu'il leur avait apporté un soulagement précieux à court terme et avait contribué à préserver des postes clés pendant qu'elles cherchaient d'autres sources de financement.

Plusieurs ONG répondantes ont souligné le fait que la mesure était limitée dans le temps et dans sa portée, les critères d'éligibilité et les exigences administratives prévus par la

loi réduisant malheureusement le nombre d'organisations ayant pu bénéficier de ce soutien.

UN ÉCOSYSTÈME EN TRANSITION

Les ONG à Genève : stabilité de la présence, évolution de l'empreinte organisationnelle

Malgré les défis persistants, plus de 95% des ONG répondantes ont indiqué que leur présence à Genève n'était actuellement pas remise en cause. Cela suggère que, même si les modèles opérationnels sont susceptibles d'évoluer, Genève devrait rester un point d'ancrage central pour une large majorité des organisations.

Les ONG continuent d'apprécier leur proximité avec un écosystème d'organisations internationales, de réseaux diplomatiques et multipartites, ainsi que d'acteurs de la société civile — qui se démarque par une densité et une diversité sans équivalent parmi les grands hubs mondiaux. Ces facteurs demeurent les principales raisons de la forte concentration d'ONG à Genève.

Dans le même temps, l'enquête révèle que certaines organisations réfléchissent à adapter les modalités de leur présence à Genève. Environ une organisation sur quatre prévoit de réduire ses effectifs à Genève, et une proportion similaire envisage de relocaliser certains postes ailleurs.

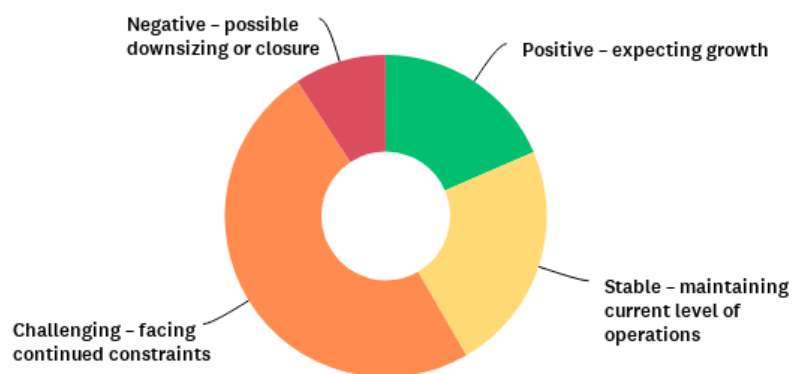
Si seul un très petit nombre d'organisations fait part de son intention de fermer ou de relocaliser entièrement ses bureaux, les résultats indiquent une tendance émergente : de nombreuses ONG ont l'intention de conserver une présence stratégique à Genève tout en adoptant progressivement des modèles de fonctionnement plus légers.

Plutôt que de provoquer un retrait à grande échelle, le contexte actuel semble accélérer une transition vers des structures plus soucieuses des coûts, les organisations cherchant à maintenir leur présence tout en s'adaptant à des contraintes accrues.

Planifier dans un contexte d'incertitude persistante

Les perspectives des organisations pour les 3 à 5 ans à venir reflètent un secteur qui s'attend à évoluer dans un climat d'incertitude persistante. Près de la moitié des répondants anticipent que les contraintes financières et opérationnelles vont perdurer, ce qui suggère que les pressions actuelles ne sont pas considérées comme des perturbations à court terme mais comme faisant partie d'une période prolongée de fragilité structurelle.

Même parmi celles qui expriment un optimisme prudent, les ONG répondantes ont souligné les contraintes que cet environnement impose à la planification stratégique. Un contexte mondial marqué par l'instabilité politique et des flux de financement imprévisibles a fréquemment été cité comme un obstacle important aux prévisions à long terme, renforçant le sentiment que la stabilité demeure fragile et de plus en plus conditionnelle.



Graphique 7 : Perspectives globales à 3-5 ans parmi les ONG interrogées

PISTES D'ADAPTATION ET DE SOUTIEN

Au-delà des défis immédiats, l'enquête met en évidence un ensemble de pistes concrètes par lesquelles les organisations cherchent à s'adapter, ce qui laisse entrevoir un terrain propice à des approches axées sur les solutions.

L'enquête montre que les ONG prennent activement des décisions difficiles pour assurer la pérennité de leur organisation face à des chocs financiers répétés. De nombreux répondants reconnaissent que les modèles opérationnels et de financement existants ne sont plus viables sous leur forme actuelle et que des changements importants seront nécessaires.

Dans le même temps, les réponses des organisations suggèrent que leur capacité d'innovation est limitée par la réduction des effectifs, les pressions financières et le manque de ressources internes. En conséquence, beaucoup se tournent vers l'extérieur— vers leurs pairs, leurs partenaires, les pouvoirs publics et d'autres acteurs concernés— pour trouver un soutien afin de mener à bien cette transformation et d'identifier de nouvelles voies pour assurer leur durabilité.

Renforcement des capacités pour la diversification des sources de financement

Interrogées sur les domaines dans lesquels elles ont le plus besoin de soutien dans le contexte actuel de coupes budgétaires et d'évolution des dynamiques de la coopération internationale, les ONG répondantes ont massivement mis en avant le besoin de soutien pour diversifier leurs sources de revenus afin d'assurer leur pérennité.

Une écrasante majorité (84%) a identifié la stratégie de collecte de fonds et la diversification des sources de financements comme une priorité, suivies par les partenariats avec le secteur privé (45%) et le développement de modèles de financement innovants (35%).

Cela met en évidence non seulement des manques de financement immédiats, mais aussi une prise de conscience que les architectures de financement traditionnelles ne sont plus suffisantes.

Réduction des coûts opérationnels par la collaboration et la solidarité

Parallèlement aux efforts visant à diversifier leurs sources de revenus, de nombreuses organisations explorent également des moyens d'améliorer leur efficacité et de réduire leurs coûts opérationnels, que les deux tiers d'entre elles identifient comme l'une des contraintes majeures pesant sur leurs activités à Genève.

L'enquête révèle un vif intérêt pour des modèles opérationnels collaboratifs. Une large majorité des répondants (62%) s'est déclarée intéressée par la mutualisation de services ou la mise en commun de ressources, notamment par le biais de dispositifs concrets tels que le partage d'infrastructures ou de fonctions administratives.

L'intérêt pour la mise en commun des ressources est particulièrement marqué parmi les organisations du secteur humanitaire et des droits humains, ce qui reflète les pressions financières aiguës auxquelles ces acteurs sont confrontés.

De nombreuses ONG répondantes ont également souligné l'importance de l'accès à des services pro bono ou à des tarifs préférentiels pour un soutien professionnel, tels que les services juridiques, de conseil, informatiques, administratifs et financiers. Plus de 90% des organisations ont indiqué qu'un tel soutien serait très précieux.

Pour les petites organisations en particulier, il est devenu de plus en plus difficile de maintenir l'accès à des services professionnels essentiels à mesure que les effectifs diminuent et que les budgets se resserrent. Des accords de collaboration ou un accès subventionné à cette expertise sont donc considérés comme de possibles moyens de maintenir la capacité organisationnelle.

Accès à de nouvelles idées, à des nouveaux réseaux et partenariats

Outre leur intérêt pour des mesures concrètes de réduction des coûts et de soutien opérationnel, les organisations expriment également un intérêt pour des connexions et des perspectives nouvelles susceptibles de les aider à élaborer leurs propres stratégies et cadres d'action face à un environnement de financement en constante évolution.

Les ONG ont toujours fait preuve d'une grande agilité et capacité d'adaptation, parvenant souvent à avoir un impact significatif avec des moyens limités. Le contexte actuel met toutefois ces capacités à l'épreuve à grande échelle et dans la durée.

À cet égard, les ONG ont exprimé un fort intérêt pour des initiatives facilitant les connexions avec de nouveaux partenaires et secteurs. En effet, trois organisations répondantes sur quatre ont classé la facilitation de la mise en réseau et des partenariats parmi les formes de soutien « très utiles » ou « les plus utiles ».

Par ailleurs, 37% des répondants ont jugé le développement de plateformes de partage de connaissances ou de communautés de pratique comme « très utile » ou « le plus

utile ». Ce niveau d'intérêt plus modéré par rapport aux opportunités de mise en réseau peut refléter les délais plus longs associés à de telles initiatives, à un moment où de nombreuses organisations doivent simultanément gérer des pressions opérationnelles immédiates tout en cherchant à repenser leurs modèles à plus long terme.

Planification stratégique, résilience et transformation numérique

Malgré les pressions financières immédiates, certaines organisations ont également manifesté leur intérêt pour un soutien à plus long terme visant à renforcer leur résilience organisationnelle.

Un tiers des répondants a souligné le besoin d'un soutien dans des domaines tels que la planification stratégique, la résilience organisationnelle et la transformation numérique.

Cela reflète un double défi pour les ONG : stabiliser leur situation financière à court terme tout en changeant leurs modèles opérationnels afin de rester pertinentes et efficaces dans un contexte mondial en rapide évolution.

CONTACT



ong.cagi@etat.ge.ch



www.cagi.ch