



Communication et éthique dans les mailings
pour la récolte de fonds

Un stage au sein de l'ONG « Médecins du Monde »

Marlène Bragard
Année 2008-2009
Master na Master Meertalige Bedrijfscommunicatie

Table des matières

AVANT-PROPOS

CHAPITRE I : présentation de Médecins du Monde

1) Introduction.....	p.1
2) Historique de Médecins de Monde.....	p.1
3) Structure de l'ONG.....	p.2
3.1. MDM, organisation internationale.....	p.2
3.2. Délégation belge.....	p.3
4) MDM Belgique.....	p.4
4.1. Sa mission.....	p.4
4.2. Les projets en Belgique.....	p.6
4.3. Missions dans le monde.....	p.8
4.4. Au niveau européen.....	p.9
4.5. La vision de MDM.....	p.10
4.6. Financement.....	p.11
4.7. Présentation et profil des 'clients'.....	p.13
4.8. Les concurrents.....	p.14
4.9. Analyse SWOT.....	p.19
4.10. Perspectives d'avenir.....	p.20

CHAPITRE II : Communication et éthique dans les mailings pour la récolte de fonds

1) Introduction.....	p.22
2) La communication au sein d'une ONG.....	p.23
3) Le marketing dans la récolte de fonds.....	p.25
4) Le mailing.....	p.30

5) La nécessité d'une éthique.....	p.33
5.1. Emouvoir pour collecter.....	p.33
5.2. La notion du don.....	p.35
5.3. Association pour une Ethique dans la Récolte de Fonds.....	p.36
5.4. Position de Médecins de Monde.....	p.42
5.5. Les techniques de rédaction des mailings.....	p.47
5.6. Les mailings de MDM.....	p.53
6) Conclusion.....	p.58

CHAPITRE III : Rapport de stage

1) Tâches principales.....	p.62
1.1. Organisation d'évènements.....	p.62
1.2. Travaux de rédaction et de traduction.....	p.67
2) Tâches secondaires.....	p.68

CHAPITRE IV : conclusion.....

BIBLIOGRAPHIE.....	p.73
--------------------	------

ANNEXES

Remerciements

Je tiens à remercier tout particulièrement mon accompagnatrice de stage, Noëlle Rodembourg, responsable de la communication chez « Médecins du Monde ». Sa disponibilité et son professionnalisme m'ont été très précieux durant ces trois mois de stage. J'aimerais également adresser un chaleureux merci aux membres de Médecins du Monde qui m'ont soutenue et m'ont accueillie avec sympathie au sein de leur équipe. Enfin, je remercie messieurs Marc Bellis (administrateur délégué de Médecins du Monde), Pierre Verbeeren (directeur général), Erik Todts et Philippe Demaret (de l'Association pour une Ethique dans le Récolte de Fonds) qui m'ont permis de les interviewer.

Avant-propos

Avant même de recevoir les instructions du stage à effectuer dans le cadre du master Meertalige Bedrijfsmeertalige Communicatie, je savais que je souhaitais diriger mes recherches vers le secteur non-marchand. Particulièrement sensibilisée depuis peu aux causes sociales et humanitaires, je désirais allier connaissances de l'entreprise et utilité sociale en choisissant un stage au sein d'une ONG. Ce secteur étant réputé difficile d'accès pour un travail, j'ai voulu tenter ma chance en tant que stagiaire. J'ai donc répertorié une dizaine de grandes organisations non gouvernementales en Belgique à caractère humanitaire à qui j'ai envoyé ma candidature.

Les réponses furent maigres : deux seulement. Mon premier entretien décroché s'est déroulé chez « Handicap International », une grosse ONG mondialement connue. La déception fit place à mon enthousiasme quand on m'exposa le travail que j'allais devoir effectuer. Le stage consistait à la mise sur pied d'un dossier rendant compte de toutes les possibilités de cofinancement qui existent dans le pays. Je devais donc principalement faire des recherches pour creuser un maximum de pistes de financement. Comme je suis quelqu'un qui aime le travail d'équipe ou en tous les cas, n'envisage pas de travailler isolée, j'ai pris quelques jours de réflexion en attendant d'autres propositions. Quelques jours plus tard, je recevais une réponse positive de la part de « Médecins du Monde », une ONG pour laquelle j'avais postulé en dernier lieu parce que son nom m'était totalement inconnu.

Le travail proposé n'en était pas moins intéressant. L'aide aux personnes les plus vulnérables dans notre pays et à l'étranger me paraissait être une cause tout à fait noble. J'étais donc très enthousiaste à l'idée de passer un entretien chez eux. Celui-ci s'est très bien déroulé puisque j'ai été enrôlée sur le champ. Leur seule exigence était de m'engager pour trois mois minimum, afin de me permettre d'évoluer et de travailler sur plusieurs projets. Je trouvais cela tout à fait judicieux. Un travail intéressant et varié se profilait devant moi en tant qu' 'assistante en communication' chargée de l'organisation d'évènements, de travaux de rédaction, etc. De plus, cette ONG internationale désire

vivement augmenter sa notoriété en Flandres. Mon profil de linguiste les intéressait donc tout particulièrement.

CHAPITRE I : présentation de Médecins du Monde¹

1) Introduction

« Médecins du Monde » est une Organisation Non Gouvernementale (ONG) internationale qui s'appuie sur l'engagement de ses membres (professionnels de la santé et autres bénévoles) pour porter secours aux populations les plus vulnérables en Belgique et partout dans le monde.

Leur premier objectif est de soigner. Chaque jour, les volontaires de l'association viennent en aide aux populations dans le besoin: les victimes de catastrophes naturelles, de maladies ou de conflits, les réfugiés, les peuples minoritaires, les enfants des rues et tous les exclus des soins de santé en général.

Mais l'association va plus loin que les soins. A partir de sa pratique médicale, Médecins du Monde témoigne des difficultés à l'accès aux soins, des atteintes aux droits de l'homme et à la dignité humaine. L'ONG engage le dialogue avec les politiques pour améliorer la situation des personnes en situation de précarité.

2) Historique de Médecins du Monde

En 1971, Bernard Kouchner crée le mouvement des "French Doctors" et avec plusieurs autres médecins, ils fondent « Médecins Sans Frontières ».

En 1979, à l'occasion de l'opération « Un bateau pour le Viêt-nam », Kouchner défend l'idée d'affréter un navire pour faire évacuer un groupe de Vietnamiens qui vivait sous le régime communiste. Le célèbre fondateur voulait ainsi témoigner de la violation des droits de l'homme. Il s'ensuivit une violente querelle avec la direction d'MSF qui s'y opposait. S'en suivra alors en 1980 la création par Kouchner et une dizaine d'autres de « Médecins du Monde ».

Jusqu'en 1985, les missions de Médecins du Monde se développent sur les lignes de la guerre froide : principalement en Afghanistan et au Salvador. En 1990, la Charte européenne de l'action

¹ Ce chapitre se base sur mes connaissances acquises durant mon stage, les documents de communication de MDM ainsi que sur les interviews de l'administrateur délégué et du directeur général de l'association.

humanitaire est signée à Cracovie. La médecine humanitaire veut réaffirmer son engagement dans une nouvelle éthique. Cette charte représente le refus de l'exclusion, de la discrimination et de la torture. Entre 1991 et 1999, Médecins du Monde intervient en Bosnie, porte secours aux victimes du génocide au Rwanda et aux réfugiés dans les camps en République Démocratique du Congo. En 1995, MDM¹ réaffirme la priorité des soins et publie "Dix propositions pour l'accès aux soins pour tous".

1997 est l'année de création du bureau de Médecins du Monde Belgique. Deux ans plus tard, Médecins du Monde Belgique devient une délégation autonome. Entre 2001 et 2004, MDM intervient en Afghanistan, au Tibet, en Algérie et en Iran (guerres, séismes, tremblements de terre). En 2005, Médecins du Monde envoie une mission d'urgence en Indonésie après le Tsunami. Les équipes vaccinent des milliers d'enfants contre la rougeole. La même année, Les délégations européennes de Médecins du Monde créent l'Observatoire européen de l'accès aux soins des migrants. Ceci afin d'interpeller les politiques sur le droit à l'accès aux soins de toute personne vivant en Europe.

En 2008, Médecins du Monde prend le relais de Médecins Sans Frontières en Belgique et ouvre un centre d'accueil, de soins et d'orientation (CASO) à Bruxelles, sur le modèle des 22 CASO déjà créés par Médecins du Monde en France.

Enfin, en 2009, MDM élargit son soutien à la Flandre en ouvrant le même centre à Anvers appelé COZO (Centrum voor Onthaal, Zorg en Oriëntatie).

La mission de témoignage de Médecins du Monde, revendiquée par Kouchner à sa création, se concrétise depuis plusieurs années par des actions de lobbying au niveau européen. Grâce au réseau Averroès (réseau associatif de 21 pays européens), l'ONG porte un plaidoyer européen plus légitime et fort sur la question de l'accès aux soins de santé des étrangers en Europe.

3) Structure de l'ONG

3. 1. MDM, organisation internationale

Comme toute grande ONG, Médecins du Monde se caractérise par son ampleur internationale. L'association est donc présente simultanément dans plusieurs pays. Médecins du Monde comprend 16 associations dans le monde. Les 10 délégations internationales sont l'Argentine, la Belgique, le Canada, l'Espagne, la France, la Grèce, Chypre, les Etats-Unis, le Portugal et la Suisse. Les bureaux de

¹ MDM : abréviation fréquemment utilisée pour « Médecins du Monde »

représentation de l'ONG se trouvent en Allemagne, en Italie, aux Pays-Bas, au Japon, au Royaume l'organisation est née. L'Afrique reste le continent qui accueille le plus grand nombre de programmes du réseau de Médecins du Monde. Presque toutes les associations y mènent des actions.

La cohésion entre les différentes délégations est une particularité de l'ONG.

En cas d'urgence, les différents pays se mobilisent pour se montrer solidaire. Malgré sa petite taille, Médecins du Monde Belgique répond aux appels lancés par le réseau international de Médecins du Monde quand une crise humanitaire majeure se déclare. La délégation déjà présente dans le pays en crise développe une mission d'urgence, et les autres pays apportent quant à eux soutien financier et humain. En 2006 par exemple, Médecins du Monde Belgique a soutenu les actions du réseau international pour venir en aide aux victimes de la guerre au Liban. Les délégations de MDM en Europe unissent également leurs forces pour mettre en place des plaidoyers se basant sur l'expérience du terrain. Les équipes du réseau international présentes dans 11 pays d'Europe s'allient pour témoigner de l'état de santé grave de nombreux migrants. Parallèlement, les équipes de MDM dans plus de 60 pays témoignent de l'accès très difficile aux soins de santé dans les pays d'origine de ces mêmes personnes.- Uni et en Suède. Au niveau national, le réseau mène 194 projets nationaux dans les 16 pays membres, principalement auprès des personnes sans autorisation de séjour, auprès des toxicomanes, des personnes se prostituant, des sans-abri et de toutes les personnes qui, pour une raison ou une autre, n'ont pas accès aux soins. Au niveau international, le réseau est actif sur 165 programmes dans 68 pays. On compte un total de 2995 bénévoles et environ 500 salariés pour tout le réseau de Médecins du Monde. La plus grande délégation se trouve en France, là où

3. 2. Délégation belge

Au niveau de la Belgique, on dénombre 202 personnes au total, parmi lesquelles 6 salariés sur les projets en Belgique, 6 salariés au siège, 10 expatriés, 66 salariés nationaux à l'étranger et 109 bénévoles permanents. Soulignons ici le nombre important de bénévoles qui travaillent pour Médecins du Monde.

L'organisation interne de MDM Belgique est la suivante :

Le Conseil d'administration, d'abord, se compose d'un président, de deux vice-présidents, d'un secrétaire et de trois administrateurs. Notons que tous travaillent bénévolement pour l'association. Ensuite, le siège social de l'ONG regroupe tout d'abord la direction, composée du directeur général et de

son assistante. Le département financier quant à lui, se compose d'une directrice et de son assistant. Une autre salariée est responsable du département RH et trois autres du département appelé «mouvement », qui regroupe une personne pour la communication (la personne d'ailleurs pour laquelle j'ai travaillé) et une salariée en marketing. Les missions internationales sont prises en charge par un directeur et son assistante. Le dernier département du siège est le département logistique, composé d'un logisticien et d'un informaticien. Dans les deux centres de soins et d'orientation, un directeur et 7 coordinateurs gèrent les missions belges. Enfin, sur le terrain à l'étranger, trois coordinateurs sont en charge de la mission au Mali et 3 personnes travaillent sur les projets en RDC. N'oublions pas bien sûr les collaborateurs locaux de Médecins du Monde, qui sont au nombre de 70.

Ci-dessous, quelques mots explicatifs sur l'association par le vice-président bénévole du conseil d'administration (ex-banquier haut-placé de chez Fortis), et sur les rapports particuliers entre les délégations belge et française.

Médecins du Monde Belgique est une ASBL, un organisme autonome et individuel. Toutes les décisions sont prises par le Conseil d'Administration. Le rapport avec MDM France n'est pas un rapport de mère à fille. Du point de vue juridique, il n'y a aucun rapport entre les deux, si ce n'est la propriété du nom pour MDM France. Ce qui constitue pour eux une arme puissante, mais en toute logique, MDM France ne peut rien nous imposer. Dans la réalité, MDM France est beaucoup plus importante au niveau de leurs moyens et de leurs connaissances. Leur département communication est particulièrement imposant (avec plus de 20 salariés). Leur grande influence est en fait un atout pour MDM Belgique qui peut collaborer avec eux et profiter de leurs forces. Il y a un échange de savoir, de 'best practice'; il y a une réciprocité entre nous. Par exemple, leur technique de 'streetfunding'¹ est très efficace et développée, et c'est une influence bénéfique pour nous. En matière d'organisation d'évènements également, on peut compter sur eux.

4) MDM Belgique

4. 1. Sa mission

La première mission de MDM est de soigner. Mais sa mission va au-delà du soin. Comme déjà souligné ci-dessus, Médecins du Monde veut aussi témoigner des entraves à l'accès aux soins, des atteintes aux

¹ Terme anglais pour désigner le recrutement de donateurs en rue

droits de l'homme et à la dignité. L'association veut amorcer le dialogue avec les politiques pour améliorer la situation des populations vulnérables. Pour prendre un exemple, l'année 2008 a été fortement marquée par les grèves de la faim et occupations de bâtiments par des sans-papiers qui manifestent ainsi leur situation de détresse dans notre pays. Au travers de communiqués de presse, Médecins du Monde a dénoncé les difficultés médicales et psychologiques vécues par cette population. Selon l'administrateur délégué de MDM, « ces démarches se retrouvent dans la signature de Médecins du Monde qui est la même pour tout le réseau : *Nous soignons ceux que le monde oublie peu à peu.* Cette signature met en évidence l'identité médicale de l'association et illustre la réalité de ses actions : être présent auprès des populations vulnérables et s'en faire le porte-voix. MDM souhaite par là attirer l'attention de l'opinion publique sur les catastrophes humaines peu relatées dans les médias.»

Une des particularités de l'association : elle mène des actions « ici et là-bas ». C'est ainsi qu'actuellement, MDM Belgique est présent en République démocratique du Congo et au Mali. Mais l'association est également fort active en Belgique pour les populations les plus démunies, comme nous l'avons déjà mentionné plus haut. Sa présence dans notre pays les différencie de Médecins Sans Frontières, qui agissent depuis plusieurs années uniquement dans les pays du Sud. Une autre caractéristique de l'ONG est le travail important de tous les bénévoles. Sans médecins, psychologues, assistants bénévoles ou interprètes, le travail avec les patients ne serait pas possible. Toutes leurs actions en Belgique reposent donc sur l'engagement volontaire et bénévole de professionnels de la santé et d'autres disciplines. Ceci les démarque aussi de Médecins Sans Frontières, qui travaillent quasi exclusivement avec des salariés. Comme me l'expliquait Sophie, assistante sociale au CASO et anciennement au sein de l'équipe MSF :

le travail avec bénévoles ou non est un sujet de long débat. D'un côté, travailler avec des bénévoles a l'avantage de devoir payer moins de personnes et du coup, mobiliser l'argent récolté presque exclusivement sur les missions. Pour MDM, c'est d'ailleurs quasi une nécessité étant donné les budgets forts limités. Par contre, travailler avec des médecins bénévoles, implique aussi un nombre plus important de médecins (puisque un médecin bénévole se libère généralement une à deux soirées par mois). Le suivi des patients se fait donc plus difficilement. On remarque clairement la différence de connaissance de dossiers entre notre médecin salarié et tous les bénévoles.

Une autre caractéristique de Médecins du Monde est la mise sur pied de programmes de développement, de projets sur le long terme. C'est également une différence majeure avec MSF, ces derniers agissant uniquement dans des situations d'urgence dans les pays en voie de développement.

« Cependant, les missions d'urgence ne sont pas exclues », indique Marc Bellis, l'administrateur délégué de Médecins du Monde. « Nous avons par exemple mené une action d'urgence pour la mission Ébola ».

Enfin, MDM Belgique a quatre priorités d'action : les soins de santé primaire, la santé mentale, l'accès aux soins pour les migrants et les femmes.

4. 2. Les projets en Belgique¹

La diversité et la spécificité des initiatives de Médecins du Monde sont les témoins des multiples difficultés rencontrées par les exclus des soins dans notre pays. Les bénéficiaires des actions de MDM sont principalement des demandeurs d'asile, des sans papiers et des sans-abri. Les projets de Médecins du Monde en Belgique ont avant tout pour crédo de soigner toute personne quelle qu'elle soit, de « soigner sans distinction de race, de culture, de religion... comme le disait Hippocrate » (Dr. Françoise Tennstedt, médecin bénévole).

-) Actions pour les sans-abri (Bruxelles)

Plusieurs soirs par semaine, une équipe d'une dizaine de médecins généralistes bénévoles offre des consultations médicales gratuites aux sans-abri à Bruxelles. Ils apportent une aide médicale urgente aux personnes sans logement fixe. (...) Depuis fin 1999, plus de 6.000 consultations ont été effectuées. Actuellement, une quinzaine de médecins sont engagés dans ce projet.

-) Actions pour les migrants (Bruxelles et Anvers)

Médecins du Monde propose trois approches pour venir en aide à ces personnes marginalisées.

Création de Centres d'Accueil, de Soins et d'Orientation

A Bruxelles et à Anvers, Médecins du Monde a ouvert un Centre d'Accueil, de Soins et d'Orientation (CASO) pour aider les personnes exclues des soins de santé à pouvoir se soigner. Le public cible de ces deux centres est composé en majorité de personnes en séjour précaire comme les demandeurs d'asile, les personnes en séjour illégal, les détenteurs de visa sans ressource, etc. La population belge disposant de peu de ressources représente également une partie de l'activité.

¹ Cette partie sur les missions belges est reprise en majeure partie du dossier que j'ai rédigé dans le cadre de mon stage, en vue de recevoir le prix « Jean Sonnet ». Le texte complet se trouve en annexe.

Les CASO comportent 3 pôles : une aide au niveau social, des consultations psychologiques et le pôle médical, le point d'attaque principal de Médecins du Monde.

Grâce aux médecins volontaires, un accès aux soins de base est garanti à toute une série de personnes exclues du système classique. Les centres permettent aussi de dépanner certains patients en médicaments et de détecter à temps certaines pathologies avant qu'elles ne s'aggravent.

Selon Marc Bellis, administrateur, ce n'est pas pour rien que Médecins Sans Frontières a demandé à MDM d'assurer la continuité de leur travail en Belgique.

C'est pour la méthodologie spécifique des CASO en France. Là-bas, il y a 22 centres ! La particularité de ces centres réside dans le fait qu'on n'y offre pas uniquement des soins (comme à la Croix Rouge par exemple), mais les patients y trouvent aussi un appui psychologique et de l'aide pour une intégration sociale. Il y a en effet automatiquement un(e) assistant(e) social, un médecin et un(e) psychologue pour discuter du cas du patient. C'est une team qui interagit. Il y a une coopération importante entre les spécialistes.

En résumé, les consultations offertes par le CASO permettent un accueil des patients sans imposer de contraintes (respect des codes culturels...), et d'adapter les pratiques médicales au patient (recours à des interprètes...). Ce système d'accueil, de soins et de référence de première ligne évite ainsi une trop longue attente entre la déclaration de la maladie et sa prise en charge, due à aux difficultés administratives, aux problèmes linguistiques, etc.

Consultations spécialisées

Depuis 2000, une vingtaine de médecins spécialistes bénévoles offrent des consultations spécialisées gratuites aux personnes exclues des soins dans les domaines suivants : chirurgie, ophtalmologie, gynécologie, dermatologie, urologie, ORL et médecine interne.

« Parle avec Elle »

En créant la mission « Parle avec Elle », Médecins du monde a voulu améliorer le sort des femmes issues de l'étranger, migrantes et pour la majorité, sans papiers. L'équipe est à l'écoute des femmes marginalisées ou exclues des soins et les soutient dans leurs démarches sociales, médicales, etc. Depuis 2003, environ 125 femmes (...) ont renouvelé un lien avec les structures sanitaires et le réseau associatif belge.

4. 3. Missions dans le monde¹

République Démocratique du Congo

Depuis 2002, Médecins du Monde est présent dans des zones rurales isolées du pays dans le but d'améliorer de manière durable l'accès aux soins de santé des populations. Médecins du Monde appuie 3 zones de santé des provinces du Kasai occidental et oriental : Tshofa, Muetsi et Bena Tshadi. Ce qui représente 37 centres de santé, 3 hôpitaux, 3 bureaux centraux de zones et 2 inspections provinciales. Leurs activités sur place sont diverses : réhabilitation et construction d'infrastructures de santé, appui au fonctionnement des zones de santé, approvisionnement médical, supervision des centres de santé et des hôpitaux , formation médicale, consultations préscolaires, mise en place de centres de réhabilitation nutritionnelle, etc.

Mali

Médecins du Monde est actif au Mali depuis 2002. Au départ, le projet était d'améliorer la formation médicale et paramédicale des nomades et de mettre en place des équipes mobiles polyvalentes dans la région de Kidal. En 2007, Médecins du Monde a renforcé son appui en développant des projets de santé dans d'autres régions, à Gao et Bamako, et en créant de nouveaux partenariats opérationnels et financiers. En 2009, MDM élargit encore ses missions dans le pays en ouvrant un programme de soins de santé primaire à Youwarou dans la région de Mopti. Les projets de l'ONG médicale y sont très variés: recyclage pour accoucheuses traditionnelles et infirmiers, prise en charge de la santé des enfants, supervision des centres de santé, lutte contre la dracunculose (ou Ver de Guinée) : sensibilisation, soins curatifs, lobbying et analyse épidémiologique, lutte contre le sida : prévention de la transmission materno-foetale, contrôle qualité des tests, formation et sensibilisation ; prise en charge des enfants des rues, etc.

¹ Cette partie sur les missions à l'étranger est basée sur le rapport moral 2008 de MDM

4. 4. Au niveau européen¹

L'Observatoire européen de l'accès aux soins

Comme déjà souligné, les associations européennes du réseau Médecins du Monde luttent ensemble pour que le droit à l'accès aux soins soit, partout dans le monde, reconnu comme un droit fondamental lié à la personne (et non pas au statut ou à la richesse). Pour concrétiser cet objectif sur le territoire de l'Union Européenne, et dans le cadre de l'observatoire européen, les différentes délégations se sont mobilisées pour obtenir la non expulsion des personnes atteintes de pathologies graves qui ne peuvent pas recevoir de soins dans leur pays d'origine. C'est ce que le réseau appelle « la protection des étrangers gravement malades ». L'Observatoire a publié en septembre 2007 une « Enquête européenne sur l'accès aux soins des personnes en situation irrégulière ». Celle-ci se base principalement sur l'interview de patients, et constitue un véritable travail de synthèse pour les pays membres.

Projet Averroès

Grâce au projet Averroès, Médecins du Monde veut promouvoir l'accès aux soins pour les demandeurs d'asile et les sans-papiers en Europe en réduisant les inégalités. Ce projet de plaidoyer d'une durée de 3 ans est conduit par Médecins du Monde France, avec le soutien de Médicos del Mundo (Espagne) et Médecins du Monde Belgique. Au total, c'est un réseau associatif de 21 pays qui porte un plaidoyer européen fort sur la question de l'accès aux soins de santé des étrangers en Europe.

Comme mentionné précédemment, Médecins du Monde (Belgique) veut témoigner des difficultés d'accès aux soins pour les demandeurs d'asile et les migrants auprès des autorités belges. MDM a défini ses priorités par rapport à cet accès aux soins. L'association revendique une meilleure qualité de l'accueil des demandeurs d'asile, une autre politique d'expulsion des personnes sans autorisation de séjour, une clarification de la politique d'asile du gouvernement fédéral et enfin une amélioration de la procédure d'Aide Médicale Urgente (AMU).

¹ Ce chapitre se base sur le Rapport Moral 2008 de MDM

4. 5. La vision d'MDM

La vision de l'ONG est résumée dans la charte de l'association, qui est identique pour toutes les délégations.

Médecins du Monde est une association de solidarité internationale qui a pour vocation:

- de soigner les populations les plus vulnérables dans des situations de crises et d'exclusion partout dans le monde et en Belgique ;
- suscitant l'engagement volontaire et bénévole de médecins, d'autres professionnels de la santé, ainsi que des professionnels d'autres disciplines nécessaires à ses actions ;
- en s'assurant l'appui de toutes les compétences indispensables à l'accomplissement de sa mission ;
- en privilégiant en toutes occasions des relations de proximité avec les populations soignées.

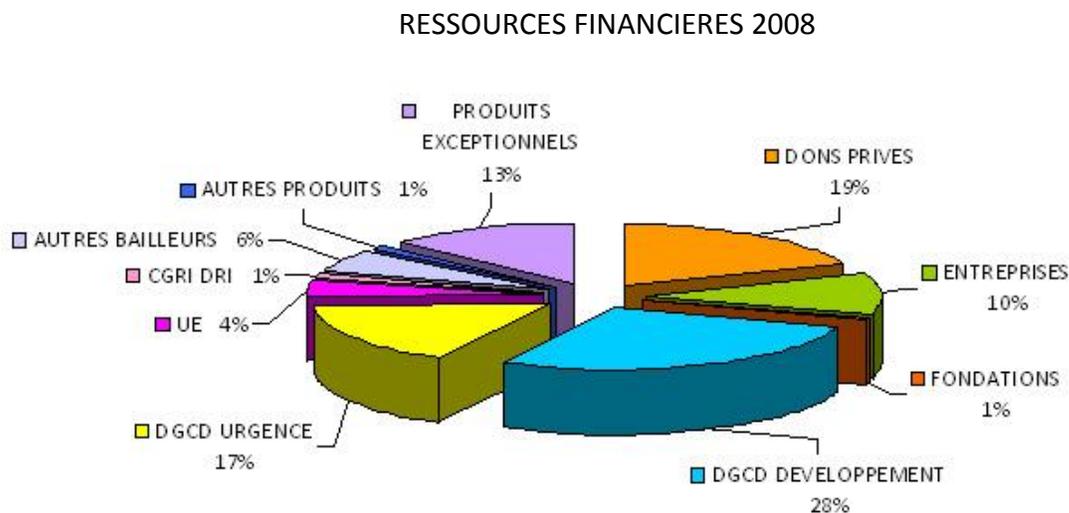
A partir de sa pratique médicale et en toute indépendance, Médecins du Monde:

- révèle les risques de crises et de menaces pour la santé et pour la dignité afin de contribuer à leur prévention ;
- mobilise des partenaires pour les actions de solidarité sortant du champ de la santé ;
- dénonce par ses actions de témoignage les atteintes aux droits de l'homme et plus particulièrement les entraves à l'accès aux soins ;
- développe de nouvelles approches et de nouvelles pratiques de la santé publique dans le monde, fondées sur le respect de la dignité humaine ;
- s'engage auprès de ses donateurs à entretenir des relations d'une totale transparence ;
- milite pour instituer, en fonction d'une éthique de la responsabilité, les valeurs de la médecine humanitaire.

4. 6. Financement¹

Comme n'importe quelle entreprise, les ONG doivent équilibrer leurs comptes pour payer leurs salariés et leurs dépenses, communiquer auprès du grand public et investir dans les projets sociaux ou humanitaires. Outre le soutien du grand public, les ONG peuvent compter sur les cofinancements publics dispensés par le ministère de la Coopération, les régions, les communes ou, à un tout autre niveau, l'Union européenne. Ces cofinancements ont considérablement accru ces dernières années et ont augmenté les capacités d'action des ONG. Notons ici que certaines grosses ONG comme Amnesty International ou Greenpeace refusent catégoriquement toute aide de l'Etat et donc tout financement public.

Médecins du Monde peut compter sur le soutien financier des donateurs privés : particuliers, entreprises, fondations (ex : Fondation roi Baudouin), etc. Par projet spécifique à l'étranger, l'organisation reçoit aussi des subventions des autorités : DGCD², UE³. Les autres bailleurs sont le PNUD⁴, USAID⁵, la COCOM⁶, le CGRI⁷, la DRI⁸, la Ville de Bruxelles,...



¹ Ces données se basent sur le Rapport moral 2008 d'MDM

² DGCD: Direction Générale de la Coopération au Développement

³ UE: Union Européenne

⁴ PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

⁵ USAID: United States Agency for International Development

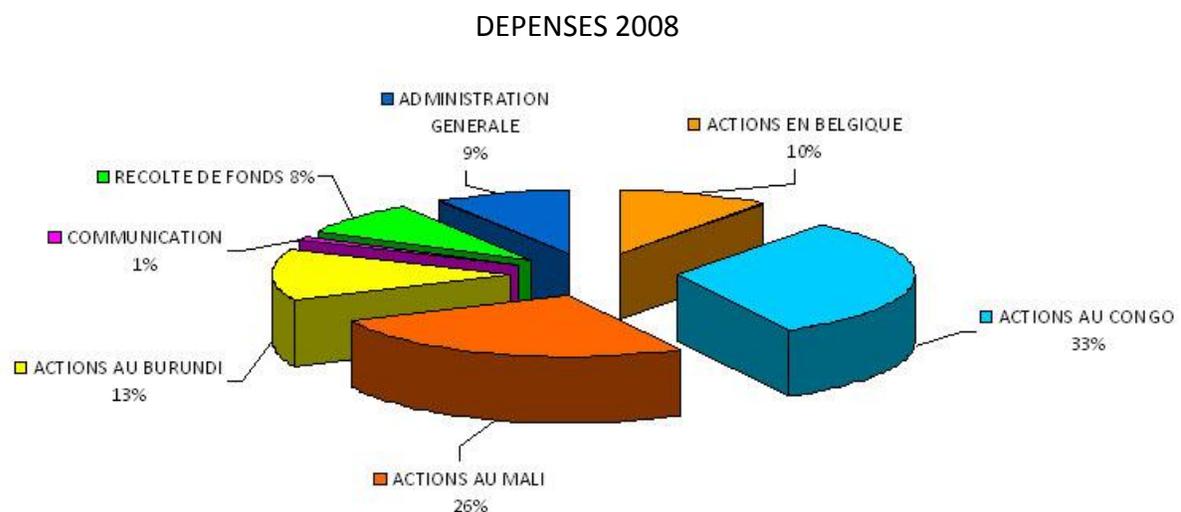
⁶ COCOM : Commission Communautaire Commune qui règle et gère les matières communautaires communes aux deux communautés de la Région de Bruxelles-Capitale.

⁷ CGRI : Commissariat général aux Relations internationales de la Communauté française

⁸ DRI: Direction des Relations internationales de la Région wallonne

Médecins du Monde diversifie au maximum ses ressources financières. La poursuite de ses actions dépend des donateurs privés et des pouvoirs publics qui attribuent des financements sur base de la présentation de dossiers.

Les produits exceptionnels représentent en majeure partie la remise de la dette de Médecins du Monde France (433.205 €). Ce prêt avait pour but de contribuer au lancement de Médecins du Monde Belgique. On remarque que le DGCD finance les projets à 45%, ce qui représente une aide financière considérable pour les projets dans le Sud. Les dons privés (des particuliers) représentent en moyenne un cinquième des revenus, alors que les entreprises contribuent pour un dixième des ressources financières. Selon Pierre Verbeeren, directeur général, MDM Belgique récolte en moyenne 1 000.000€ de dons privés par an (alors que la France en reçoit 32 000.000€)



82% des rentrées sont consacrés à l'accomplissement des missions en Belgique et à l'étranger. Les dépenses affectées à la récolte de fonds représentent pas moins de 8% des dépenses. 10% seulement des fonds sont destinés aux missions belges, alors que 72% sont attribués aux missions en Afrique.

Selon le rapport moral 2008 de l'association, le budget total des missions belges de l'an dernier s'élevait à 300.000€. Le projet des deux CASO s'élève déjà à eux-seuls à 250.000€ pour une année.

Les dépenses sont les suivantes :

- médicaments, matériel médical, frais de laboratoire
- loyer, charges, énergie, consommable bureaux

- frais de communication, moyens de communication, publications
- assurances et frais de déplacement

4. 7. Présentation et profil des “clients”

Le terme de ‘client’ dans le milieu des ONG n’est, je pense, jamais ou seulement très rarement employé. Pour ma part, je ne l’ai pas lu ou entendu une seule fois durant mes trois mois de stage. Ce mot a en effet une connotation commerciale, propre au secteur marchand, désignant une personne qui achète un bien ou un service. D’après la définition du Larousse (2006), un client est « toute personne recevant des fournitures ou des services contre paiement ». A première vue, si je devais appliquer ce terme à Médecins du Monde, je penserais bien que les ‘clients’ de l’association sont les bénéficiaires des soins de santé, les personnes les plus vulnérables en Belgique et à l’étranger. Toutefois, ces personnes n’achètent rien puisque les soins leur sont offerts gratuitement. Dans mon interview, j’ai interrogé l’un des deux managers, l’administrateur délégué, qui m’expliquait qu’en effet, on peut considérer que les ‘clients’ de Médecins du Monde sont les bénéficiaires de ses services. Les personnes prises en charge sont essentiellement des étrangers et des SDF. Mais proportionnellement, les étrangers sont plus nombreux. Les bénéficiaires de Médecins du Monde sont donc en majorité des migrants en séjour précaire (demandeurs d’asile, personnes en séjour illégal, etc.). De par leur statut et leur condition sociale, ces personnes sont souvent préoccupées par leur avenir, stressées par leurs conditions de vie. Elles se méfient généralement des structures officielles, y compris médicales, parce qu’elles sont très mal ou pas du tout informées. Selon Marc,

Ce sont des personnes qui pour des raisons de droits ou de faits, n’ont pas accès aux soins de base. Normalement, 90% de ces personnes ont droit à l’AMU (Aide Médicale Urgente¹), donné par le CPAS². CPAS². Mais dans les faits, seules 14% y ont recours. Il y a plusieurs raisons qui expliquent ceci : la barrière de la langue, la difficulté des textes administratifs, la peur de se déclarer et de se faire rejeter, etc. Je vous parlais de la difficulté des textes... A Bruxelles, il y a 16 CPAS avec une législation différente entre-eux ! Il est donc parfois plutôt difficile de s’y attacher.

¹ Regroupe l’ensemble des services tels que centres 100, ambulances, établissements de soins, etc.

² CPAS : Centre Public d’Aide Sociale

Le deuxième type de clients sont les personnes dans les pays en voie de développement, pays qui sont en difficulté à cause d'une situation de guerre, à cause de leur isolement ou d'un milieu naturel difficile (ex : Mopti au Mali est une région inondable). Nous choisissons les pays et les projets de façon un peu aléatoire, en fonction des occasions qui se présentent. Il y a tellement à faire et tellement de possibilités de projets. Or, la capacité d'absorber des projets est limitée, par manque de gens mais surtout de moyens. Souvent, nous entamons un projet parce qu'un médecin, un proche de MDM est parti à l'étranger et revient avec une proposition de mission.

Preuve que le mot 'client' est un terme quasi inconnu dans l'ONG, les deux « managers » ne s'accordent pas sur l'identité de leurs 'clients'. Pierre, DG¹ de l'association, considère quant à lui que les premiers clients de Médecins du Monde sont les bailleurs de fonds (publics ou privés).

Avec les bénéficiaires des soins, il n'y a pas de construction réelle. C'est une relation unilatérale. Il n'y a pas de réciprocité entre-nous. Par contre, nous sommes constamment en contact avec nos bailleurs de fonds, nous leur proposons de croire en nous, à nos services, et faisons appel à leur générosité.

Je ne pense pas qu'il y ait de bonne ou mauvaise réponse. Tous deux ont juste une façon un peu différente de voir les choses. Et il est intéressant de comparer les deux points de vue. Pour ma part, après réflexions, j'aurais tendance à suivre l'opinion du directeur. Après tout, la communication de l'association s'adresse aux donateurs réels ou potentiels, privés ou publics. Ils sont avant tout les premiers 'clients' visés, car sans-eux, aucun projet ne serait réalisable. Ce sont eux encore qui sont constamment sollicités par courrier, téléphone, dans les journaux ou lors d'événements, afin d'attiser leur générosité. En retour de leur don, ils ne reçoivent rien de matériel, mais sans doute une certaine satisfaction d'avoir contribué à l'aide des moins bien nantis.

4. 8. Les concurrents

Le même 'problème' que ci-dessus se pose avec le terme de 'concurrence'. A première vue, sans avoir consulté les responsables de MDM pour m'éclairer sur la question, je pensais que la concurrence n'existait pas entre ONG humanitaires. J'estimais en effet que leur travail visait le même objectif : venir en aide aux plus démunis. Je considérais, peut-être un peu naïvement, que, leur quête étant identique et le marché de la pauvreté tellement large, ces ONG ne pouvaient pas empiéter sur leurs plates bandes respectives.

¹ Directeur Général

Marc Bellis rejoint mon intuition. Selon l'administrateur (et vice-président de MDM), le terme de 'concurrence' est inadéquat dans le cadre d'une ONG médicale. Les besoins sont en effet supérieurs à ce que chaque ONG peut entreprendre. Le marché de la misère n'a pas de limites. « C'est en cela que nous sommes différents d'une économie de marché où les entreprises se disputent les clients et les parts de marché. Sur ce marché-ci, il y a malheureusement toujours à faire. » Après lui avoir demandé s'il y avait une concurrence avec Médecins Sans Frontières ou la Croix Rouge, les ONG les plus proches de Médecins du Monde en termes de fonctions, Marc répond :

MSF et la Croix Rouge ne sont pas considérés comme des concurrents. MSF nous a d'ailleurs demandé pour prendre le relais des centres de soins en Belgique. Nous travaillons en coopération, et non en compétition. Il y a également une collaboration avec les 'maisons médicales' qui sont des centres de santé où des associations s'assemblent pour offrir des soins médicaux. Médecins, infirmières, kinésithérapeutes et assistants sociaux organisent ensemble leur travail pour dispenser des soins aux personnes les plus démunies de Belgique. Là aussi, ces maisons de soins pourraient être nos concurrents, mais nous collaborons plutôt que de nous marcher dessus.

Ici, à nouveau, les avis divergent entre responsables. Selon le directeur général, Pierre, même s'il est certain qu'on ne cherche pas à démolir l'image des autres ONG, la concurrence entre organisations est indéniable. « La 'tarte' des bailleurs de fonds est en effet limitée et les ONG se battent toutes pour avoir la plus grosse part. Au niveau de la presse et du public également, la concurrence est aussi présente. Il est logique que chaque ONG souhaite avoir son article publié dans un journal plutôt que celui d'une autre. »

Il nous paraît difficile de prendre position. Difficile aussi de contredire ce que le vice-président pense à ce sujet. Mais après avoir entendu ces deux versions, j'aurais tendance à croire que toute ONG tente de donner la meilleure image d'elle-même, et de paraître la plus efficace qu'il soit aux yeux du grand public. Il serait un peu utopiste à mon sens de nier tout caractère concurrentiel au sein d'une ONG. Le but étant de récolter un maximum de fonds, il est logique que même sans le vouloir peut-être, une ONG se veuille la plus (re)connue possible. Il est d'ailleurs important qu'elle en tienne compte. Une ONG doit pouvoir se démarquer des autres si elle veut survivre. Dans leur quête d'un monde meilleur, les associations se battent quand même pour la plus grosse part du gâteau.

Dans son ouvrage intitulé « Marketing et communication des associations », l'auteur Di Sciullo indique qu'« aucun secteur d'activité du monde associatif n'échappe en fait à la concurrence »¹. Selon lui, cette compétitivité est même plutôt positive puisqu'« elle stimule, elle remet en cause les avantages acquis, (...), elle oblige à s'améliorer. »²

En 1993, l'auteur de « Marketing pour associations », François Mayaux écrit déjà qu'il y a trois niveaux de concurrence parmi les associations. Premièrement, la concurrence dite 'directe', c'est-à-dire une concurrence avec des associations offrant des services proches (ex : MSF, la Croix Rouge). Le deuxième niveau représente une concurrence 'indirecte' avec des associations offrant des activités ou des projets de substitution. Enfin, il y a la concurrence globale. Il s'agit de pratiques de substitution non réalisables dans le cadre associatif³.

Lui aussi est donc convaincu de la concurrence entre associations caritatives. Il souligne notamment leur compétitivité face aux entreprises, susceptibles de les sponsoriser.

Soyons réalistes ! Quand une grande entreprise reçoit chaque année mille à deux mille demandes de sponsoring et qu'elle n'en sélectionne que 4 ou 5, n'est-on pas amené à considérer les concurrents comme des adversaires essayant de capter à notre détriment de l'attention et de l'argent⁴?

Depuis Mayaux, les ONG se sont considérablement professionnalisées dans un environnement de plus en plus compétitif. La compétitivité n'aura sans doute fait qu'augmenter avec les années.

Dans ce sous chapitre consacré à la notion de 'concurrence', il me semble intéressant de relever les caractéristiques essentielles du principal 'rival' de Médecins du Monde : Médecins Sans Frontières. Pour m'être moi-même souvent posée cette question et pour avoir tenté d'y répondre à plusieurs reprises, je soulèverai ici les différences de 'fonds' entre les deux ONG en me basant sur les questions posées au cours du stage, ainsi que sur le site internet d'MSF.

¹ J. DI SCIULLO, *Marketing et communication des associations*, Paris, Les Editions Juris Service, 1990, p. 29.

² *Ibid.*, p. 43.

³ F. MAYAUX, R. ROBERT, *Marketing pour associations*, Paris, Les Editions Liaisons, 1993, p.22

⁴ *Ibid.*, p. 70

A première vue, les différences entre Médecins sans Frontières et Médecins du Monde ne semblent pas si évidentes. Comme nous l'avons dit plus haut, MDM est en fait issu de MSF. Les différences principales entre les deux organisations sont la taille, le budget et le fonctionnement.

Comme nous l'avons souligné, Médecins du Monde travaille moins dans l'urgence que MSF. Les raisons sont diverses : volonté de travailler sur le long terme, budget restreint, ressources humaines insuffisantes pour mobiliser des intervenants dans l'urgence.

Une autre différence importante avec MSF, c'est le mode de fonctionnement de chaque ONG. MSF, elle, est dirigée par un comité directeur décisionnaire qui centralise les différentes délégations. Le siège du « Bureau international », basé à Genève, assure la coordination des sections et représente MSF. Il possède une antenne à New York et une autre à Bruxelles. Le centre opérationnel est constitué de cinq sections qui assurent elles-mêmes la gestion des projets humanitaires : Belgique, Pays-Bas, France, Espagne et Suisse. Les quatorze autres bureaux partenaires focalisent leur travail sur la récolte de fonds, le recrutement, l'information et les contacts avec la presse et les médias. Il s'agit de l'Allemagne, de l'Australie, de l'Autriche, du Canada, du Danemark, des États-Unis, de la Grèce, de Hong Kong, de l'Italie, du Japon, du Luxembourg, de la Norvège, du Royaume-Uni et de la Suède. Les quatorze sections partenaires ont, chacune, un lien particulier avec l'un des cinq centres opérationnels. Les différentes sections se concertent toujours dans les domaines de la communication, de la formation, de la logistique, de la collecte de fonds et du recrutement des ressources humaines. Pour les projets humanitaires, les différentes sections collaborent aussi étroitement. Face aux institutions et aux organismes internationaux, comme l'Union européenne ou les Nations Unies, MSF se présente toujours comme un mouvement unique. Les 19 sections nationales sont alors intégrées dans un seul et même système.

L'ONG Médecins du Monde, quant à elle, est constituée de délégations autonomes, comme on l'a vu, mais chaque pays est indépendant et décide de ses missions, de ses bailleurs de fonds, etc.

Ensuite, la notoriété de l'une est autrement plus grande que celle de l'autre association. MDM est en fait souvent confondu ou assimilé à MSF. On peut facilement affirmer que tout le monde a déjà entendu parler de Médecins sans frontières. On ne peut pas en dire autant de Médecins du Monde. Moi-même, avant de rechercher un stage, n'avais jamais entendu ce nom. MDM doit donc prioritairement augmenter sa présence, son image auprès du grand public pour se faire reconnaître en tant

qu'organisation bien distincte et indépendante d'MSF. Ce problème de notoriété auprès du public s'explique aisément. Tout d'abord, l'appellation Médecins du Monde ressemble assez bien à Médecins sans Frontières, et il n'est donc pas difficile de confondre le MDM avec l'ONG mondialement connue. MSF apparaît par ailleurs beaucoup plus souvent dans les médias. Comme l'ONG intervient quasi exclusivement dans les situations d'urgence (famines, épidémies, guerres, catastrophes naturelles) et que celles-ci sont relatées beaucoup plus systématiquement à la télévision et dans les journaux, il est logique que MSF soit connue aux quatre coins du monde. MDM, elle, intervient généralement après la crise, quand la situation est quelque peu stabilisée, afin d'assurer une aide continue aux populations.

Un autre point d'écart entre les deux associations humanitaires est leur politique d'action. Bernard Kouchner, fondateur de Médecins du Monde mais anciennement membre de MSF, est favorable à un humanitaire d'Etat. MDM s'ingère donc dans la politique, mène des actions de lobbying pour faire pression sur l'Etat. Leur revendication est l'accès aux soins de santé pour tous. A l'inverse, Médecins Sans Frontières défend et met en œuvre une action humanitaire impartiale et indépendante de tout pouvoir politique, économique et religieux. S'il leur arrive de faire des plaidoyers ou de témoigner en faveur des victimes de guerres, de catastrophes naturelles, etc., MSF adopte en règle générale une approche beaucoup plus neutre que MDM.

Une autre différence fondamentale de fonctionnement : chez MSF, il y a 3 statuts : celui de salarié, de volontaire ou de bénévole. La plupart des personnes qui travaillent au siège de MSF sont des salariés. Elles travaillent dans les départements ressources humaines, finances, gestion, communication, etc. Sur le terrain, MSF travaille essentiellement avec des volontaires. Ce terme n'est pas à confondre avec 'bénévoles'. Le volontariat et le bénévolat sont tous deux un engagement individuel, mais le bénévolat est entièrement non rémunéré. Un volontaire est perçu chez MSF comme une personne engagée moralement pour l'association, qui accepte de prendre des risques dans les missions pour lesquelles elle s'engage et un certain degré de flexibilité et d'insécurité professionnelle. La personne volontaire touche une certaine rémunération, elle n'est donc pas bénévole. Elle perçoit en moyenne 700 euros d'indemnité par mois. Après un an de mission, les volontaires peuvent obtenir le statut de salarié, qui leur permettra de toucher plus.

Les bénévoles chez MSF sont en réalité très peu nombreux, contrairement à MDM qui s'appuie sur l'engagement de centaines de bénévoles rien que pour la Belgique.

Enfin, en ce qui concerne leur financement, pas la peine de préciser que Médecins Sans Frontières a un budget bien plus colossal que MDM. Ses ressources proviennent à 94% des donateurs privés, ce qui leur assure une indépendance quasi totale vis-à-vis des pouvoirs politiques et des institutions. MSF peut donc se permettre, contrairement à MDM, de mettre en place très rapidement des opérations d'urgence, en utilisant leurs fonds propres.

4. 9. Analyse SWOT

En vue de résumer cette partie sur la présentation de l'ONG, je me suis adressée aux deux managers de l'équipe présents au siège : le directeur général et l'administrateur délégué. Je leur ai demandé à tous les deux de me guider dans l'analyse SWOT de Médecins du Monde.

Commençons en premier lieu par les forces de MDM. Tous deux s'accordent pour dire qu'une force de l'association est leur mission 'focused'. Elle est très spécifiée, ce qui les démarque d'autres ONG médicales comme MSF ou la Croix Rouge. La qualité du personnel est une seconde force de l'ONG. La responsable des ressources humaines a, par exemple, passé plus de 15 ans en tant que gestionnaire sur le terrain dans des pays en crise. Pierre, le directeur général, a anciennement travaillé aux côtés de la ministre de l'intégration sociale Marie Arena. Sa connaissance du monde politique et de la problématique de la fracture sociale constitue donc un atout considérable. Ensuite, la possibilité qu'a MDM Belgique de prendre appui sur le réseau international est aussi une force. La petite taille de l'ONG en Belgique peut par ailleurs être considérée comme un avantage puisqu'elle induit une plus grande flexibilité, une activité accrue, et une adaptation plus facile au changement. Le fait que l'accès à la santé soit un droit humain reconnu par tous, que ce sujet ne fasse pas débat, est aussi une chance. Enfin, la valeur ajoutée de Médecins du Monde est de faire un travail non-critiquable, d'une grande crédibilité pour le grand public. Les Médecins ont en effet toujours été reconnus pour leurs compétences professionnelles.

Jetons un regard à présent sur les quelques faiblesses de l'association. La petite taille de l'organisation belge peut aussi constituer un désavantage et limite les moyens. « C'est un handicap de devoir constater que le fonctionnement interne est entravé si un effectif de l'équipe n'est pas présent », me dit Marc Bellis. La seconde faiblesse non négligeable est la forte dépendance de l'association par rapport aux supports privés. Etant donné que MDM ne reçoit pas de subventions de l'Etat pour les missions belges, l'équipe ne dépend que des donateurs privés pour les soutenir

financièrement, ce qui constitue un frein à leurs actions. Une troisième faiblesse qui me paraît évidente (et que le directeur ou l'administrateur ont omis de souligner) est le manque de notoriété de l'association. MDM est beaucoup plus connue en France que chez nous. Ici, elle est très souvent inconnue ou confondue avec MSF. Mes entretiens avec des festivaliers de Couleur Café ou des Gentse Feesten m'ont clairement ouvert les yeux face à cette réalité.

Une opportunité énorme pour l'association soulignée lors des interviews avec les managers, est le marché sur lequel ils travaillent. Le 'marché de la misère' est sans limites et les besoins sont énormes. La maladie et la pauvreté n'ont pas de frontières.

Enfin, une première menace potentielle qui pèse sur l'association, est le refus des autorités belges de subventionner à l'avenir l'ONG, la non-reconnaissance du gouvernement belge de leur travail. La seconde, valable pour quasi n'importe quelle autre ONG ou entreprise, c'est celle de la crise économique qui retient les donateurs de faire un don. Une dernière menace soulignée par le DG, est le refus des pays du Sud de se faire aider par l'Occident. Tout comme l'ont fait la Chine, la Birmanie, la Corée du Nord, etc., les pays d'Afrique que MDM soutient pourraient un jour mettre un terme à cette collaboration et vouloir prendre toutes les décisions eux-mêmes.

4. 10. Perspectives d'avenir

En ce qui concerne les ambitions de Médecins du Monde, l'association souhaiterait accorder une part plus importante aux SDF en coopération avec le SAMU social (anciennement appelé le CASU). Ce désir d'être plus attentif à la Belgique, s'explique, selon l'administrateur délégué, par les besoins considérables dans notre pays. De plus, le contrôle sur des projets à proximité est beaucoup plus important qu'à l'autre bout du monde.

Pour le moment, 70% des dépenses sont affectées aux projets à l'étranger. Marc m'exprime qu'il souhaiterait arriver à un équilibre de 50/50. Il envisage la création d'autres CASO à Liège, Ostende ou La Louvière. Le problème c'est que pour le moment, les CASO sont uniquement financés par les dons privés. L'Etat n'intervient que pour financer des projets dans les pays en voie de développement. Dans le cas des missions à l'étranger, il y a un cadre institutionnel précis, ce qui n'est pas le cas pour la Belgique.

Dans une interview accordée à La Libre Belgique, l'ex-banquier explique ses ambitions : "Augmenter le nombre de personnes et de projets en fonction des moyens de l'ONG. Nous voudrions ainsi doubler le nombre des missions en les faisant passer de 25 à 50 et développer notre action de terrain dans d'autres villes du pays. Nous avons un désir de croissance permanent, vu que nous sommes sur un marché où la demande ne se sature jamais.¹"

¹ LOPPE Pierre. 2009. « Ex-banquier, la tête dans l'humanitaire ». <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/article/502822/ex-banquier-la-tete-dans-l-humanitaire.html>

Chapitre II : Communication et éthique dans les mailings pour la récolte de fonds

1) Introduction

Dans ce chapitre visant à développer un cadre théorique à partir de mon expérience de stage, j'ai décidé d'aborder la question de l'éthique dans la communication externe des associations caritatives. Lors de mes recherches sur internet, je suis tombée à maintes reprises sur un sujet qui fait débat dans le monde des ONG. Beaucoup pensent à l'heure actuelle que les associations, sous prétexte de devoir collecter des fonds 'à tout prix', abusent de la sensibilité du public en le 'harcelant' de slogans et d'images que l'on qualifie souvent de 'misérabilistes'. Cette question du respect des donateurs et des bénéficiaires dans la communication m'a fortement interpellée. D'autant plus que, lors d'évènements comme le festival couleur café par exemple, ce sentiment de lassitude de la part du grand public m'a été confié à plusieurs reprises. Cependant, il me fallait recentrer ce sujet, afin de ne pas 'déborder' sur toutes sortes de canaux de communication. En effet, je me suis aperçue que le sujet des images 'chocs' des campagnes humanitaires avait été beaucoup débattu sur la toile. De plus, Médecins du Monde (Belgique), par manque de moyens, ne lance que très rarement des campagnes, contrairement à d'autres grands noms comme MSF ou Amnesty International.

J'ai donc choisi un canal de communication externe utilisé par toutes les associations caritatives, grandes ou petites : le mailing. Pourquoi ce choix ? Tout d'abord, ayant moi-même contribué à la relecture de certains mailings de Médecins du Monde, je connaissais bien ce support. Ensuite, ma formation de linguiste me conduit naturellement à m'intéresser particulièrement à ce canal de communication. Si je n'ai pas eu la chance d'en rédiger un moi-même (ces textes sont en effet composés par des spécialistes de la communication humanitaire), il m'a toutefois souvent été demandé, au cours de mon stage, de rédiger ou de traduire des textes de présentation de l'association, toujours dans le but de sensibiliser les lecteurs à leurs actions. Par conséquent, même si je n'ai pas contribué directement à la rédaction proprement dite de mailings, j'ai souvent été confrontée à des textes destinés aux donateurs (réels ou potentiels) en vue d'attiser leur générosité.

Sachant que l'une de mes tâches principales durant mon stage fut l'organisation d'événements, pourquoi ne pas avoir choisi un thème tel que 'la communication événementielle des ONG' ? Tout d'abord, mon choix de sujet fut guidé par ma volonté de ne pas choisir un thème « bateau », trop général ou pas assez novateur. Ensuite, je désirais traiter un sujet qui suscite une réflexion éthique sur la communication externe des ONG au quotidien (le mailing), et non la description des moyens déployés dans la communication d'événements ponctuels à court terme. Et enfin, comme je le mentionne ci-dessus, la rédaction de textes ou d'e-mails a également représenté une partie importante de mon stage.

Dans ce second chapitre, j'aborderai tout d'abord brièvement le thème plus général de la communication d'une ONG. Ensuite, je décrirai les techniques marketing utilisées pour la récolte de fonds. La partie qui suivra, qui se révèle être la partie la plus 'interpellante' à mes yeux, traitera de la question de l'éthique et de la transparence dans les messages aux donateurs. Enfin, je terminerai avec une analyse des techniques de rédaction des mailings de Médecins du Monde.

2) La communication au sein d'une ONG

En tant qu'outil, la communication peut être utilisée à différentes fins. Les missions principales de la communication dans une association sont au nombre de trois : faire savoir (ou informer), faire valoir (ou sensibiliser) et faire agir (ou éduquer à la récolte de fonds). Il m'est apparu que le terme 'communication' était un terme 'fourre-tout' qui regroupe toutes sortes de fonctions. Je me suis aperçue de cette réalité durant mes trois mois de stage en tant qu'assistante de communication. Ce terme ne m'avait en effet jamais été clairement défini ~~claire~~, et il semble que ce soit un concept extrêmement vague qui regroupe de multiples acceptations. En fait, dans beaucoup d'esprits, le verbe 'communiquer' est assimilé à celui d'"informer". Pour nous aider à les dissocier, nous nous référons à la distinction imagée de Charles Califice : « Informer c'est un 'aller- simple', communiquer, c'est un 'aller et retour'¹. Informer, c'est donc renseigner, annoncer une nouvelle à un correspondant bien précis. Communiquer implique une notion supplémentaire, celle de la relation enclenchée par l'acte de communiquer. Le public avec qui l'on communique, doit se sentir interpellé par le message. Il est appelé à réagir à son tour par rapport à l'information reçue. La communication est donc à deux sens et consiste en un échange entre deux parties.

¹ C. CALIFICE, *La communication dans le secteur non marchand*, Bruxelles, Editions Labor, 1989, p. 61.

Il paraît dès lors évident que les associations caritatives cherchent avant tout à communiquer des valeurs humaines, à partager des idées d'altruisme avec le grand public. Parce que communiquer, c'est toujours aussi 'se communiquer', dire quelque chose sur soi-même. Selon Fonteyne, « on ne peut pas ne pas communiquer. A partir du moment où une institution existe, elle communique obligatoirement avec son environnement ¹».

Alors qu'il y a trente ans, on osait à peine utiliser ce terme, la communication est de nos jours un outil indispensable aux ONG. Elle leur permet de s'affirmer et de se différencier, comme on l'a dit dans le précédent chapitre, dans un contexte de plus en plus concurrentiel. Selon Di Sciullo², la communication associative a connu quatre périodes dans les temps. De 1901 à 1960, c'est l'âge de la 'communication descendante'. La communication se fait de façon unilatérale, de haut en bas. Les missionnaires ont pour mission d'éduquer la population. Dans les années 60', les associations souhaitent connaître les préoccupations, les interrogations du public, et faire remonter des informations pour mieux les comprendre et les orienter. On parlera alors d'une 'communication ascendante'. La 'communication horizontale'—est l'expression utilisée pour décrire la communication des années 70'. Il s'agira de communiquer directement avec le public. Enfin, les années 80-90', années de naissances des grosses organisations humanitaires comme MSF, de l'apparition des mailings, et de l'utilisation massive des médias, verront apparaître la 'communication sociale'.

Cette émergence de techniques de communication de plus en plus pointues reflète la professionnalisation des ONG, mais aussi inévitablement, l'influence du secteur marchand. En effet, face à la concurrence toujours plus grande et à la naissance de nouvelles ONG de tous les côtés, les ONG se sont inspirées des entreprises et ont progressivement intériorisé leurs techniques de communication vers le grand public. Elles deviennent de plus en plus actives dans leur recherche de financement car la récolte de fonds se fait de plus en plus difficile. Afin d'augmenter leurs chances de financement et pour leur permettre de poursuivre leurs activités, beaucoup d'ONG se sont donc appropriées certaines techniques commerciales. Le public, assailli

¹ C. FONTEYNE, *Un Marketing pour le social, un Marketing pour le culturel*. Bruxelles : Communication & Développement, 1989, p. 25.

² J. DI SCIULLO, *Marketing et communication des associations*. Paris : Les Editions Juris Service, 1990, p.71.

de tous côtés par les messages publicitaires, doit en effet faire une sélection rigoureuse parmi l'information qu'il reçoit. Il est donc primordial, pour les associations qui comptent sur les subventions privées, de perfectionner leurs moyens de communication. « La découverte des logiques de marché fut certainement l'un des faits marquants des années 1990, dans le monde des grandes ONG. Longtemps elles ne s'y étaient intéressées que marginalement.¹ »

3) Le marketing dans la récolte de fonds

Selon Di Sciullo, le mot marketing est une locution d'origine américaine : « marketing vient du mot *market* (marché), et signifie littéralement : actions nécessaires pour faire en sorte qu'un produit soit acheté par le marché (clients)²».

La notion de marketing est en réalité intrinsèquement liée à celle de communication. Si les concepts 'marketing' et 'non-marchand' nous paraissent à première vue peu conciliables (parce que l'un évoque la recherche de profit, et l'autre l'altruisme), il est un fait certain que de nombreuses ONG y ont recours à l'heure actuelle. J'ai moi-même été surprise, lors de mon entretien d'embauche pour le stage, de constater qu'il y avait un département marketing au sein de l'équipe Médecins du Monde. En fait, ce département s'attache à trouver différentes techniques de récoltes de fonds. Le marketing est donc un outil de récolte de fonds. Que cet argent récolté soit directement versé pour l'entreprise elle-même ou pour venir en aide à d'autres personnes, le principe de 'marketing' semble identique dans les deux secteurs. Avoir recours au marketing, c'est définir un plan d'action, une stratégie, mais c'est aussi anticiper et définir l'environnement afin d'augmenter les chances de réussite. Les associations doivent savoir se vendre auprès des pouvoirs publics, des donateurs, des sponsors. Pour cela, elles ont de plus en plus recours à des techniques adaptées à la spécificité de leur activité et à la mentalité de ceux à qui elles s'adressent. De multiples entreprises se sont d'ailleurs spécialisées afin de répondre à ce besoin auprès des associations. Par exemple, RMG Connect est une grosse agence de marketing présente dans plus de 22 pays. Cette grosse entreprise internationale de plus de 900 employés, spécialisée dans le marketing direct, travaille désormais avec des clients tels que MSF, Unicef, WWF, Amnesty International, etc. Pour pouvoir venir en aide aux populations en détresse, les

¹ T. PECH, M-O PADIS, *Les Multinationales du cœur. s.l.* : Editions Du Seuil, 2004, p. 61.

² J. DI SCIULLO, *Le marketisme, traité de marketing social*, Paris, Les Editions Juris Service, 1993, p. 213.

ONG d'urgence, telles que Médecins Sans Frontières, ont souvent besoin de fonds très rapidement. C'est pourquoi elles font appel à des spécialistes du marketing : inciter les gens à donner et faire du chiffre le plus vite possible. Ceci explique entre autres leur recours à des grosses boîtes de marketing.

Toutefois, le secteur non marchand ne doit pas être confondu avec entreprises à but lucratif. Le marketing non-marchand est tout de même différent du marketing commercial. Dans ce dernier, l'offreur (l'entreprise) propose un produit et le demandeur achète ce produit. Dans le cas du secteur non-marchand, l'acheteur n'est pas le consommateur. C'est la personne 'malade' qui est le bénéficiaire du don, et non pas l'ONG, qui n'est qu'un 'intermédiaire'. Le donateur ne reçoit pas un bien 'palpable', mais l'on peut croire qu'il ressentira un certain soulagement, un sentiment de bien-être et de bonne conscience. Il aura l'impression d'avoir aidé quelqu'un, d'avoir fait en sorte d'améliorer la vie d'une ou plusieurs personnes, et sera satisfait de son « gain moral ». D'après Mayaux,

les finalités des associations sont tout à fait différentes (des entreprises marchandes) puisqu'il est question, dans leur objet social, d'épanouissement, de progrès, de liberté, de solidarité, de démocratie... Autant de valeurs qui demeurent difficilement évaluable au sens marchand du terme. Les critères de rentabilité et de productivité ne sont donc pas suffisants au regard de la vocation première des associations qui consiste souvent fondamentalement à vouloir modifier l'environnement¹.

Il nous paraît donc important de concevoir le marketing dans son acception méthodologique, comme un outil de travail, et non comme un état d'esprit de recherche de profit. S'il est perçu dans sa définition traditionnelle, le marketing sera plus difficilement compatible avec le secteur non marchand.

Pour parler de marketing dans les associations, on utilisera l'expression 'marketing social' ou 'marketing associatif'. Pour une définition de ce concept, je citerais Califice : « on parlera de marketing social lorsque la modification comportementale qu'il implique n'a pas de but lucratif immédiat. Le marketing social a comme but de promouvoir des comportements qui tendent à

¹ F. MAYAUX, R. ROBERT, *Marketing pour associations*, Paris, Les Editions Liaisons, 1993, p. 25.

améliorer le sort de la population dans son ensemble ou de certaines catégories de population.¹ » Dacheux le définit quant à lui comme « the art and science of promoting planned targeted social change² ». Selon ce dernier, auteur de l'ouvrage 'Associations et communication. Critique du marketing', l'outil de marketing est totalement inapproprié pour le secteur associatif. Le marketing a selon lui pour particularité de nier l'identité propre de l'organisation à laquelle il s'applique. En ce sens, il n'est donc pas du tout adapté aux associations qui risqueraient d'y perdre leur âme. Selon l'auteur toujours, les associations ont tort de faire appel à des spécialistes de la communication et du marketing. Elles devraient développer elles-mêmes leur propre mode de fonctionnement. L'auteur exprime ses réticences : « le risque est de voir se développer un monde associatif à deux vitesses, composé d'associations modernes sachant utiliser les techniques et méthodes de la communication, et des associations plus traditionnelles, se refusant à 'perdre leur âme' en s'engageant dans un engrenage qu'elles ne maîtrisent pas³ ». L'auteur critique donc le recours aux techniques commerciale à cause de l'incompatibilité entre le message humanitaire et le caractère du 'profit avant tout' du secteur marchand.

Dacheux affirme également que les associations non marchandes n'ont pas pour but de gagner de l'argent, que ce ne sont pas des entreprises et qu'elles n'ont pas de produit à vendre⁴. A ces propos, je répondrais que les ONG ont bien pour but de récolter des fonds. Leur objectif final est de soigner et sauver des vies grâce à cet argent, et ils n'ont pas d'autre choix que de récolter un maximum de sous s'ils veulent y parvenir. L'argent n'est donc pas une fin en soi, mais le seul moyen pour les associations d'accomplir leurs missions.

L'auteur Di Sciullo, dans son ouvrage intitulé « Le marketisme, traité de marketing social » invente le concept de 'marketisme', qui nous apparaît comme un synonyme de 'marketing social' ou 'marketing associatif'. Le marketisme est une approche d'étude des techniques de marketing adaptées aux acteurs sociaux. Le mot 'marketisme' est en fait une synthèse de 'marketing' et 'humanisme' : « le marketisme s'appuie sur la connaissance des hommes. (...) L'humanisme, lui, se définit comme la doctrine qui a pour objet le développement des qualités de l'homme⁵ ».

¹ C. CALIFICE, *La communication dans le secteur non marchand*, Bruxelles, Editions Labor, 1989, p.50.

² E. DACHEUX, *Associations et communication. Critique du marketing*, Paris, CNRS Editions, 1998, p. 32.

³ *Ibid.*, 280

⁴ *Ibid.*, 33

⁵ J. DI SCIULLO, *Le marketisme, traité de marketing social*, Paris, Les Editions Juris Service, 1993, p. 214.

Dans le concept de marketing marketiste, le consommateur en tant qu'individu est au centre de toutes les démarches. La technique du dialogue entre associations et public est une priorité. Le marketing marketiste ne s'adresse qu'à des clients ou prospects connus de par leurs caractéristiques personnelles : nom, adresse, âge, activité professionnelle, ~~son~~ histoire, etc. En 89 déjà, Califice écrivait : « il est indispensable d'avoir une connaissance la plus affinée possible des personnes qui composent le public auquel vous vous adressez.¹ »

Dans le marketing direct, qui constitue comme on l'a vu l'outil de base des associations dans la récolte de fonds, il apparaît en effet primordial que les 'marketeurs' créent un véritable échange avec le lecteur. Selon Di Sciullo toujours, « (i)l ne suffit pas de faire entrer des millions de noms et de caractéristiques de consommateurs dans un ordinateur pour maîtriser le marketing de base de données »². Le véritable objectif en constituant cette base de données, c'est de créer un dialogue avec les 'clients' ou les 'prospects'. Une vraie relation entre les deux parties doit s'entretenir et permettra de conserver un maximum de donateurs existants et d'en recruter de nouveaux.

*De nos jours, une organisation ne peut espérer avoir un avenir sans savoir qui sont ses clients et ses prospects, pris un à un. Il est devenu indispensable, vital, de les connaître par leur nom et prénom, leur âge, leur adresse, leur numéro de téléphone, leur activité professionnelle, leurs intérêts particuliers, leur style de vie, leur historique d'achats, etc.*³

La connaissance de ses donateurs un à un semble donc être une condition sine qua non à la réussite de la récolte de fonds. Une relation personnalisée s'organisera entre l'association et ceux susceptibles de s'intéresser à elle. De plus, plus un produit proposé par une association est immatériel, et plus ce produit se confondra avec l'association elle-même et l'information qu'elle diffuse. « C'est dire combien alors l'adéquation entre les caractères de l'organisation, le contenu et la forme de l'information qu'elle diffuse, et ceux de l'identité et des attentes des individus à qui l'on destine l'offre, est essentielle à l'engagement du processus d'échange⁴».

¹ C. CALIFICE, *La communication dans le secteur non marchand*, Bruxelles, Editions Labor, 1989, p. 47.

² J. DI SCIULLO, *Op. Cit.*, p. 233.

³ *Ibid.*, p. 243.

⁴ *Ibid.*, p. 321.

En résumé, les concepts de marketing et d'humanitaire se sont longtemps tournés le dos. Beaucoup se demandent d'ailleurs s'ils font bon ménage. A l'heure actuelle, ils apparaissent tout à fait conciliables, même si certains s'y opposent fermement. Les techniques de marketing, dans un but spécifique de récolte de fonds, sont devenues une véritable 'arme stratégique' dans le secteur associatif. Mais on l'a dit, ce recours aux techniques issues du monde entrepreneurial dans la communication des organismes humanitaires pose des problèmes éthiques et fait l'objet de critiques. En simplifiant quelque peu la situation, il y a ceux qui sont favorables à l'usage de techniques marchandes, et ceux qui y sont opposés.

A mon sens, le risque que les techniques de communication utilisées en entreprises ternissent l'image de l'association existe. Cette transposition de techniques peut être dangereuse et défavorable à long terme pour l'association. Il n'est pas toujours facile pour une ONG de se positionner entre ce besoin d'obtenir des fonds et la volonté de vouloir rester intègre en respectant son message et ses valeurs. Certains se demandent jusqu'où ces ONG iront en calquant les entreprises marchandes. Je pense que tout dépend de l'usage que l'on fait de ces techniques. Le marketing est une manière de séduire le public, mais les spécialistes doivent savoir s'y prendre et être vigilant afin ne pas transformer leurs messages en slogans commerciaux. Je rejoins donc Di Sciuillo qui affirme que: « (l)e marketing est un outil neutre d'ajustement entre produit et marché. Trois éléments de base sont à retenir : le marketing ne concerne pas seulement la publicité, mais aussi et surtout le produit lui-même (le service, l'idée, etc.), le fond du message ; il n'est pas réservé à un type particulier d'objectif collectif comme une idéologie ou le profit ; enfin la tromperie volontaire n'est pas sa méthode d'action ordinaire, bien que ce « débordement » ne soit pas exclu¹ ». Mais que ce soit volontaire ou involontaire, « dans toute communication, dans toute information, il y a toujours quelque chose de caché ou de tu », nous affirme Di Sciuillo².

On l'a vu, le marketing est devenu un véritable outil au service des organisations afin d'employer les ressources humaines, financières et matérielles au mieux pour atteindre leur objectif. Le profit financier visé par les techniques de marketing apparaît dès lors comme une condition nécessaire au bon fonctionnement des activités caritatives, et non comme une fin en soi. De plus, les organisations doivent aussi tenir compte des désirs de l'individu, et le marketing est un moyen

¹ *Ibid.*, p. 211.

² *Ibid.*, p. 223.

d'orienter le 'produit' proposé en fonction des attentes de l'individu. Ce dernier est roi, puisqu'il est le seul à refuser ou accepter de prendre en considération une information, un message donné.

La tâche pour les communicateurs, les nouveaux 'marketeurs' de l'associatif devient très complexe. Ils doivent faire face à un scepticisme généralisé des donateurs par rapport au travail des ONG. De plus en plus, le public se méfie des discours et des images reflétés par les associations sociales ou humanitaires. L'objectif de celles-ci est de faire en sorte que le client ou prospect prenne en considération le message reçu. Or, le donateur potentiel enclenche de plus en plus un mécanisme d'auto-défense en se débarrassant du message. Le travail des rédacteurs sera justement de paraître le plus crédible possible aux yeux des lecteurs en le persuadant de la nécessité d'aider l'association. Ceci s'avère ambitieux, mais n'est pas mission impossible.

Dans la société marketiste, les individus veulent considérer d'abord leurs intérêts. Ce qui n'exclut en rien qu'ils soient aussi disposés à prendre en considération ceux des autres individus. L'individualisme marketiste n'est pas antinomique de l'altruisme. L'altruisme fait partie des intérêts de l'individu marketiste et se manifeste justement en raison de l'agencement changeant de ces intérêts¹.

4) Le mailing

Dans les ONG, le marketing est généralement utilisé à une fin unique : récolter des dons. Il est un outil financier. Les causes sociales 'vendent' des idées, des projets ou des valeurs le plus souvent via la technique des 'mailings'. C'est à travers ces courriers que les associations se tournent vers la générosité publique afin de trouver des ressources financières.

Le 'mailing', ou 'publipostage', ou 'sollicitation par voie postale' est un message personnalisé envoyé par courrier postal. Dans le dictionnaire Le Larousse édition 2000, 'publipostage' est défini comme un « message publicitaire adressé par voie postale sous pli fermé en vue de proposer un produit ou un service. Angl : mailing". Dans l'édition 2006, le terme 'mailing' apparaît. Sa définition est similaire à celle de publipostage, mais Le Larousse recommande d'utiliser publipostage pour

¹ *Ibid.*, p. 229.

éviter l'anglicisme. Une variante du mailing par voie postale est une insertion dans un magazine ou un journal (à différencier d'une annonce publicitaire).

Toujours est-il que pendant trois mois, c'est le terme de 'mailing' qui était dans toutes les bouches. Le mailing, cette technique de marketing direct utilisée depuis des dizaines d'années par des entreprises de vente par correspondance, est aussi employé depuis le début des années 80' par les associations sociales ou humanitaires. Quasi quotidiennement, nous recevons dans notre boîte aux lettres un courrier de Yves Rocher, de 3 Suisses, de La Redoute, ou de Médecins Sans Frontière, nous suggérant de passer commande pour leurs produits ou services.

Le mailing est toujours resté l'outil privilégié de la récolte de fonds, mais les techniques ont toutefois évolué avec le temps. Jusqu'au milieu des années 90', les messages sont simples et les envois se font en masse. A partir des divers scandales de cette période qui décrédibilisent les ONG (je reviendrai là-dessus dans la chapitre sur l'éthique), les mailings se professionnalisent, grâce notamment aux techniques pointues du marketing (comme je l'ai souligné plus haut).

A partir de 2000, les temps deviennent plus difficiles. Les boîtes aux lettres explosent de mailings en tous genres. Les gens se lassent de ce marché de plus en plus compétitif. C'est ce que les anglophones appellent l'"aid fatigue", l'expression utilisée pour désigner la lassitude des citoyens d'être sans cesse sollicités pour des œuvres caritatives. Cinq ans plus tard pourtant, la générosité des citoyens se réveille soudainement après les grandes catastrophes naturelles comme le Tsunami par exemple.

La 'fatigue des donateurs', ce phénomène de ralentissement de l'aide privée consacrée au développement, a en quelque sorte été compensée par l' 'effet compassion' qui mobilise l'opinion sur des situations d'extrême urgence, souvent liées à des guerres civiles ou à des catastrophes naturelles. Autrement dit, les consciences occidentales sont moins sensibles à la misère ordinaire qu'à la terrible dramaturgie de l'évènement humanitaire : la course de fond du développement n'a pas les vertus déclaratives de l'urgence¹ ».

Après cette vague de millions de dons inattendus, le scepticisme général s'installe. C'est à ce moment là que d'autres techniques de récoltes plus sophistiquées font leur apparition et que les

¹ *Ibid.*, p. 305.

techniques de fundraising¹ s'affinent : e-mailing, street fundraising, etc. Pourtant, le mailing reste à l'heure actuelle la technique la plus fiable et efficace pour la récolte de fonds.

Cette technique permet en effet de toucher directement les individus. De plus, on peut prévoir les résultats de la campagne à partir de probabilités. Et une fois les donateurs recrutés, on peut les conserver dans notre base de données d'année en année afin de les recontacter. Selon Fonteyne, Le mailing est essentiellement une stratégie axée autour de la création et du maintien d'une relation directe et permanente avec le donateur. « Il se conçoit à partir d'un outil principal, le fichier, et permet l'émission en cascade d'impulsions et de messages.²» En bref, la lettre comme média de communication est un véritable collecteur de donateurs et est personnellement adressée à un prospect. Les avantages de cette technique sont divers : comme je l'ai déjà dit, elle permet de tester et de mesurer. Elle est applicable aussi bien aux grandes qu'aux petites associations. C'est une technique qui n'est pas perçue comme trop agressive puisque le lecteur a le choix de jeter la lettre sur-le-champ s'il le souhaite. Enfin, le mailing peut devenir très efficace sur le long terme. En effet, c'est grâce aux donateurs fidèles que les associations gagnent de l'argent.

Le tout premier mailing, celui de la première rencontre avec le destinataire, est primordial. Tous les spécialistes s'accordent à le dire : « (l)'établissement d'un premier contact est le moment le plus important, car il permet l'enclenchement d'un processus relationnel éventuellement permanent qui aboutira, après un temps plus ou moins long, à une décision d'achat ou de prestation de services »³.

En règle générale, il y a deux types de campagnes-mailing. Le premier est ce qu'on appelle les 'cold mailings' ou 'mailings de prospection', qui consiste en une prospection pour recruter de nouveaux donateurs. Ce type de campagne se lance en général une à deux fois par an. La deuxième sorte de mailings s'appelle les 'warm mailings' ou 'house mailings', adressés aux donateurs déjà présents dans la base de données. On parlera alors de campagne de fidélisation dont le but est de relancer les personnes ayant déjà versé auparavant et d'entretenir la relation avec eux. Ce genre de

¹ « récolte de fonds » est une expression apparemment de plus en plus désuète. De nos jours, le terme 'fundraising' a plus la cote, sans doute parce qu'il s'intègre plus dans l'esprit 'marketing'.

² C. FONTEYNE, *Un Marketing pour le social, un Marketing pour le culturel*, Bruxelles ,Communication & Développement, 1989, p. 55.

³ *Ibid.*, p. 58.

campagnes est lancé en généralement au minimum 6 fois par an. Pas étonnant donc que beaucoup se sentent 'assaillis' par les mailings à caractère humanitaire.

5) La nécessité d'une éthique

Une ONG transparente est une organisation qui laisse clairement apparaître ses objectifs et la façon dont elle s'organise pour les atteindre¹.

Les initiatives altruistes entreprises par les associations sociales ou humanitaires méritent d'être encouragées et soutenues financièrement par les citoyens et les autorités. Mais dans leurs quêtes d'argent, les ONG doivent veiller à ne pas déraiper, ne pas 'aller trop loin', afin de conserver une certaine décence mais surtout, leur crédibilité. Comme je l'ai constaté, elles se sont professionnalisées au cours du temps et utilisent désormais des techniques de marketing et de communication très pointues pour récolter un maximum de fonds. En effet, pour atteindre ses objectifs, toute association caritative est en recherche constante de fonds qui lui permettront de poursuivre ses activités.

Or, les citoyens se posent de plus en plus des questions et mettent en doute la sincérité de ces organisations. En outre, leurs doutes sont souvent soutenus par les médias qui cherchent à crier au scandale. Certaines ONG ont en effet déjà volontairement gommé des échecs ou autres dérapages. Les donateurs sont las non seulement de la fréquence des sollicitations, mais également des méthodes de sensibilisation auxquels ils sont sujets : des images ou textes 'chocs', des appels à l'aide 'misérabilistes' utilisés sans aucune parcimonie par bon nombre d'associations. Nous nous penchons dans le prochain chapitre sur ce débat de plus en plus animé sur le recours à ce genre de techniques de sensibilisation, voire de culpabilisation du lecteur.

5. 1. Emouvoir pour collecter

Nous ne sommes qu'un des acteurs de l'actuelle culture de l'émotion qui prend de plus en plus d'importance dans l'ensemble des médias¹.

¹ J. ZIMET, *Les ONG, de nouveaux acteurs pour changer le monde*, Paris, Editions Autrement, 2006, p. 64.

La problématique de ce 'misérabilisme' m'a beaucoup interpellée durant mon stage. Photos de souffrants aux murs du bâtiment, images émouvantes dans les textes ou revues de l'ONG, etc. Je me suis souvent demandée comment l'opinion publique réagissait par rapport à ces images 'alarmistes' que l'on envoie sans arrêt. Pas besoin de recherches très poussées pour constater que le fait d'avoir recours à des images misérabilistes et choquantes pour provoquer le don est critiqué par beaucoup de nos concitoyens. Il est un fait que, de tous temps, le mal, la misère et la souffrance ont toujours été plus spectaculaires, plus 'attirantes', que le bien et la sérénité. Di Sciullo reconnaît aussi une « grande efficacité persuasive pour les messages dont les aspects émotifs prévalent sur les aspects rationnels.² » Corps abîmés, ventres ballonnés, visages écorchés, mutilés, etc., les images d'Africains miséreux continuent d'être utilisées, d'année en année, par un certain nombre d'ONG qui récoltent des fonds auprès des citoyens du Nord. Dans son étude sur « L'éthique dans la récolte de fonds », Michel Cantet qualifie cette complaisance à décrire la misère humaine, cette description crue ou parfois même biaisée de la réalité de 'Charity Show'³. Ce type de communication misérabiliste, d'images ou de textes victimisants, risquerait, selon ses opposants, de négliger le problème fondamental et de cacher la face positive des choses, en privilégiant le sensationnel. De plus, beaucoup de citoyens se sentent manipulés et ressentent un 'jeu' dans ces lettres, comme si le rédacteur jouait avec leur capacité à être persuadé. Le risque est grand que les citoyens du Nord, de plus en plus sollicités et confrontés à ce genre d'images ou de textes, en deviennent lassés, voire indifférents. « C'est comme les piqûres de moustique, me dit M. Demaret⁴, la première fait mal, mais au bout d'un moment, on ne réagit même plus ». Ce qui est fortement reproché aussi à ce type de messages, c'est de représenter les populations du Sud constamment les mains tendues, comme si elles étaient incapables d'être actrices de leur propre histoire. Beaucoup dénoncent l'atteinte à la dignité humaine de la personne qui est représentée sur une affiche ou un mailing, diffusant ainsi une image simpliste, voire tronquée de la réalité.

On remarque que le recours systématique à ce genre de textes ou images alarmants est le propre des ONG d'urgence. Médecins Sans Frontières par exemple, se doit de mobiliser beaucoup de gens rapidement pour résoudre une situation de crise qui ne peut pas attendre. A l'opposé, les

¹ www.dsc.be

² J. DI SCIULLO, *Le marketisme, traité de marketing social*, Paris, Les Editions Juris Service, 1993, p. 52.

³ M. CANTET, « L'éthique de la récolte de fonds ».

http://www.euforic.org/courier/152f_can.htm?&username=guest@euforic.org&password=9999&groups=EUFORIC&workgroup=

⁴ Extrait de mon interview avec Philippe Demaret de l'AERF, association que j'aborderai un peu plus loin dans ce travail.

organisations de développement ont quant à elles la volonté de transmettre une image plus positive du sud. Le cas de Médecins du Monde semble un peu plus complexe. D'un côté, ils se décrivent comme ONG de développement n'agissant que très rarement dans l'urgence. De l'autre, l'objectif de récolte de fonds à travers la communication semble prioritaire. Sa position face à la problématique de l'éthique sera discutée à la fin de ce chapitre.

5.2. La notion du don

Dans cette partie, je tenterai d'y voir un peu plus clair sur la notion de 'don'. Pour quelles raisons donne-t-on ? Par peur ? par culpabilité ? par colère ? par émotion ? pour une reconnaissance sociale ? pour faire bonne figure ? Les raisons semblent diverses, en fonction de la personnalité et du vécu de chacun.

L'histoire montre que de tout temps, l'homme a cherché à faire le bien et à aider les personnes dans le besoin ; à améliorer le sort des gens dans la détresse. De nos jours, les citoyens sont confrontés à la souffrance quotidiennement : à la télévision, dans les journaux, dans les mailings, etc. Souvent, un sentiment de malaise survient quand la misère la plus crue lui est exposée. Chacun prend alors conscience de la chance qu'il a, et parfois, un sentiment de culpabilité naît. Certains ressentent alors un besoin moral d'agir ; ils cherchent à vouloir compenser cette injustice à leur façon. Ils désirent 'rééquilibrer' en quelque sorte la société en se montrant solidaire avec les moins bien nantis qu'eux. Après tout, le premier droit de l'homme, c'est de vivre. On essaie donc que tout homme y ait droit.

Le besoin, qui traduit le sentiment de manque préexistant au marketing, devient dans la sphère associative un sentiment éthique, intellectuel, spirituel. C'est le besoin de solidarité, de fraternité, d'association, de défense de l'intérêt général de la communauté. Ce sentiment est nécessaire à tout individu pour se sentir utile, participer, intégrer un groupe plus large, défendre et échanger aussi des passions communes¹.

Dessinges s'est penchée sur la question du don dans son étude « Emotion, collectif et lien social : vers une approche sociologique du don humanitaire ». Dans son texte, l'auteur analyse d'abord le concept de don dans l'histoire. Il en ressort qu'« originellement, le don exige une contrepartie de

¹ J. DI SCIULLO, Marketing et communication des associations Paris, Les Editions Juris Service, 1993, p. 22.

même valeur ». Donner est un acte relationnel, qui lie deux personnes par un contrat de réciprocité. « Donner, c'est avant tout créer, rituellement et symboliquement, un type particulier de relations à autrui¹ ». Avec le temps, cette notion d'échange s'est effacée. Faire don à l'heure actuelle, c'est transmettre quelque chose à quelqu'un, gratuitement, sans rien attendre en retour. Cependant, Dessinges souligne que de tout temps, le système du don est régi par des règles indicibles que les gens pensent devoir appliquer pour maintenir le lien avec autrui dans la société.

Dans la suite de son étude, l'auteur en vient à la notion la plus inextricablement liée au don : l'émotion. Celle-ci apparaît comme une condition nécessaire du don. Il nous paraît évident que dans beaucoup de cas, sans émotion, sans sensibilité, le don ne pourra pas s'accomplir. C'est cette émotion-là qui lie l'ensemble des membres de la communauté des donateurs, et c'est grâce à elle que tout donateur se sentira proche des autres donateurs. « Effectuer un don envers une association humanitaire, c'est donc permettre à nos émotions de se réaliser. L'acte de donner doit être considéré comme un acte par lequel l'émotion se manifeste dans la réalité transindividuelle² ». Donner, ce n'est donc pas un acte anodin, banal du quotidien. C'est exprimer librement et ouvertement sa sensibilité et sa volonté d'appartenir au collectif des donateurs. Mais, d'après les écrits de Di Sciullo,

(...) on peut aussi adopter ou se conformer à une attitude parce que l'on tient à conserver une cohérence avec ses acquis, sa perception du monde (...) ou encore, pour se protéger contre les éléments d'une offre qui agressent ou angoissent, par exemple, certains individus donnent non pas par conviction mais pour réduire leur culpabilité³.

5. 3. Association pour une Ethique dans la Récolte de Fonds

Revenons à présent sur la problématique soulevée au début de ce chapitre. Diverses questions m'ont traversé l'esprit durant mon stage : comment faire le tri entre les associations bien et moins bien intentionnées ? Comment le donateur peut-il s'assurer de ne pas être trompé ? Comment pouvoir répondre aux questionnements de l'opinion publique sur certaines organisations

¹ C. DESSINGES, « Emotion, collectif et lien social : vers une approche sociologique du don humanitaire ». *Revue du Mauss* 32, p. 306

² *Ibid.*, p. 309

³ J. DI SCIULLO, *Le marketisme, traité de marketing social*, Paris, Les Editions Juris Service, 1993, p. 242.

douteuses? Comment s'assurer que le gain d'argent n'est pas pour certaines associations une fin en soi ? Comment continuer à promouvoir la générosité et la solidarité, mais dans des normes éthiques préalablement établies ? Di Sciullo voit juste en affirmant que «la transparence est non seulement une exigence mais également une nécessité marketing¹.»

Une personne qui ouvre son portefeuille pour verser à une association est en quelque sorte comme un actionnaire dans une entreprise. Mais il y a de fortes chances que le donateur d'une association désire, encore plus que l'actionnaire, savoir où va son argent et 'percevoir ses dividendes', c'est-à-dire connaître les résultats de son versement. Il paraît donc indispensable que les associations sociales et humanitaires informent leur public de l'utilité sociale des actions qu'elles entreprennent, mais qu'elles respectent également leurs intentions annoncées lors de l'affectation des fonds récoltés.

Pour récolter des fonds, il faut se faire connaître et, dans un monde assailli de communication, cela coûte de l'argent. Or, certaines associations n'osent pas informer le public honnêtement concernant la partie non négligeable du budget consacré à la communication. Il est primordial d'informer les donateurs par rapport à l'utilisation de l'argent, de les rassurer sur la destination de leur don, et d'établir avec eux une relation de confiance pour qu'une proportion la plus importante possible verse à nouveau en toute confiance. Car invoquer la solidarité pour rassembler des fonds est une chose, mais trahir ou manipuler le donateur pour arriver à ses fins paraît inadmissible.

C'est dans le but de redonner confiance au public, d'éviter d'autres scandales et de combler l'absence d'un cadre légal sur la question de l'éthique dans les communications aux donateurs en Belgique, qu'une vingtaine d'associations se sont réunies il y a plus de dix ans pour fonder l'AERF, l'Association pour une Ethique dans la Récolte de Fonds. Aujourd'hui, une centaine de grandes ou moins grandes associations sont membres de cette asbl dans le but de témoigner de leur transparence au grand public. Parmi elles, les plus grandes ONG telles que Greenpeace, Médecins Sans Frontières, Médecins du Monde, Oxfam Solidarité, Amnesty International, Caritas International, Unicef, WWF, CNCD, Fondation Damien, Handicap International, etc.

Selon Erik Todts, membre du Conseil de Surveillance de l'AERF, l'asbl souhaite « créer un climat de confiance et de transparence, favorable à la récolte de fonds au profit de la réalisation d'un but social ». A ces fins, l'AERF a créé un 'code éthique' pour les associations membres, qui leur indique

¹ *Ibid.*, 123

toute une série de règles à respecter pour communiquer d'une façon juste et honnête. Les membres reçoivent le label de l'AERF, qui dote leur association d'une image crédible et rassurante pour les donateurs, et le public en général. Ce label témoigne de la politique respectueuse de l'association vis-à-vis de ceux au nom desquels et ceux auprès desquels une aide financière est sollicitée. Porter le label de l'AERF, c'est aussi se munir d'un intermédiaire solide pour défendre les intérêts de l'association auprès des autorités.

Aujourd'hui, comme on l'a dit, il n'existe pas en Belgique de cadre légal qui codifie la communication entre associations et donateurs :

En Belgique, il manque une réglementation spécifique et adéquate pour les appels à la générosité du public, capable de donner un maximum de garanties aux citoyens et donateurs et aux autorités, sans entraves à la liberté d'association, garantie par la constitution. Ce vide juridique est comblé en partie par des codes de conduites volontaires, comme celui de l'Association pour une Ethique dans les Récoltes de Fonds ¹.

Comment est née l'AERF ? Dans les années 90', plusieurs affaires de détournements de fonds dans les ONG ont éclaté. Ces scandales ont vivement éfrité la confiance du grand public dans les associations à caractère humanitaire. A cette époque, la question de l'utilisation des fonds et de la sincérité des associations caritatives était dans toutes les bouches. En 1996, c'est l'affaire de l'ARC qui déteint sur toutes les associations caritatives. On découvre alors des malversations au sein de la plus grande association française de lutte contre le cancer. L'affaire Marie-France Botte ensuite, cette activiste contre la pédophilie en Thaïlande, qui a créé sa propre asbl « Opérations Marie-France Botte ». On l'a accusée à l'époque d'avoir détourné des dizaines de milliers de francs belges. Dans son interview, Erik Todts m'indique encore d'autres motifs :

Les premières réflexions datent des années 94-95. Au sujet de la préhistoire de la création de l'AERF, il y avait à cette époque le problème de la propriété des fichiers des donateurs. La DSC (Direct Social Communication), société de 'direct marketing', avait accès à ce fichier et était la seule à pouvoir en disposer librement. Nous voulions mettre un terme à cela et permettre aussi aux associations d'y avoir accès. La seconde chose qui dérangeait pas mal d'associations était le

¹ *Generosus ad solidum* –pg 3, AERF, 2004

problème de la commission. Plus la campagne ramenait des sous pour l'association, et plus la DSC était payée.

Ensuite, il y avait beaucoup de plaintes de la part d'autres associations par rapport aux messages des grandes ONG humanitaires. A l'époque, la bête noire visée était surtout 'Médecins Sans Frontières', qui était et est toujours la plus médiatisée de toutes les ONG.

En 1996, l'AERF est créée.

C'est le premier organisme autorégulateur des aspects éthiques de la récolte de fonds en Belgique. Sa mission principale est de garantir aux Belges une qualité morale dans les récoltes de fonds, ainsi que la transparence des comptes dans le domaine des appels à la générosité¹.

Je questionne aussi Philippe Demaret sur le pourquoi du nombre assez restreint d'associations membres.

Il y a 120 associations qui portent le label de l'AERF, sur environ 1500 en Belgique. Ça peut paraître fort peu, et ça l'est bien sûr, mais beaucoup d'associations n'ont pas d'intérêt à devenir membre l'AERF. Je pense aux toutes petites associations où tout est entre les mains d'un seul individu, mais aussi aux clubs sportifs, où la question éthique se pose beaucoup moins ou même pas du tout. Etre membre de l'AERF, ça peut être assez contraignant aussi. Ça demande aux associations de remplir beaucoup de papiers. Il y a toute une partie administrative assez pesante. Mais il ne faut pas croire que c'est plus évident pour les toutes grosses associations (ex : Oxfam), parce que plus l'assoc' est grande, et plus il y a de comptes à rendre.

Les règles de déontologie de l'AERF sont donc rassemblées dans le 'code éthique' que les associations membres doivent respecter scrupuleusement. Ce code regroupe l'ensemble des obligations et modalités d'éthique et de transparence dans les actions sollicitant la générosité du public. Ce code assure ainsi principalement les éléments suivants : la qualité des documents et des messages aux donateurs, la clarté sur la destination des fonds rassemblés, le respect de la volonté des donateurs et de la dignité des bénéficiaires de l'action. L'observation du code éthique est jugée par le Comité de Surveillance qui analyse et évalue les membres ou candidats en permanence.

¹ Extrait de l'interview d'Erik Todts, membre du conseil de surveillance de l'AERF

Il me semblait important de reprendre quelques passages de ce 'code éthique'(2009) pour deux raisons. La première, c'est qu'il est intéressant de constater ce qu'il contient en matière de 'messages et communications' (ce qui nous concerne ici). Deuxièmement, nous en reprendrons quelques extraits dans notre analyse des mailings de Médecins du Monde.

MESSAGES et COMMUNICATIONS¹

Pratiques publicitaires faisant appel à la générosité de la population :

Les communications des associations à vocation sociale ou humanitaire subissent actuellement un essor important. (...) Afin de ne pas faire appel abusivement à la générosité du public et de ne pas le tromper, il est nécessaire que les messages informent clairement les destinataires, en précisant le nom de l'auteur et le but de la demande, ainsi que les modalités d'utilisation des fonds sollicités.

Les associations s'engagent à :

- *ne pas introduire dans leurs demandes de soutiens financiers, des informations contenant des allégations, indications ou présentations fausses ou de nature à induire en erreur ;*
- *respecter la destination des dons des donateurs (...) ou informer les donateurs d'une autre affectation éventuelle (...)*

En ce qui concerne les messages proprement dit, les associations s'engagent en devenant membres de l'AERF à respecter les dispositions suivantes :

- *Les messages ne peuvent comporter aucune inexactitude, ambiguïté, exagération, etc., de nature à tromper le public sur le but réel de l'association (...)*
- *Les messages qui font appel à la générosité du public doivent mentionner clairement la destination des fonds récoltés (...)*

Dans le cas des messages faisant référence à une personne humaine,

- *Les messages personnalisés ayant pour but d'établir un lien direct entre les personnes demandant de l'aide et les futurs donateurs (par exemple : message écrit de la main d'un enfant, lettre de détresse jointe au message etc.) doivent être réservés aux cas précis où l'association a effectivement mis en place un lien de cette nature, sauf si le message indique clairement qu'il s'agit d'un cas fictif inspiré ou non de faits réels.*

¹ Le code peut être consulté sur le site officiel de l'AERF : www.aerf.be

- Les messages ne peuvent, tant par les textes que par ses illustrations, attenter à la dignité humaine. L'utilisation d'éventuelles images de détresse humaine ne peut heurter les sentiments des donateurs et doit se limiter à illustrer des faits observés et vérifiables ; par ailleurs, elle doit être respectueuse vis-à-vis des bénéficiaires de l'aide.

- Un message ne peut se référer à une personne, porter sa signature ou la présenter comme une caution ou un appui du sérieux de l'association qu'avec l'accord préalable et exprès de cette personne.

- La communication ne doit reproduire ou citer aucun témoignage, attestation ou recommandation qui ne soit véridique et rattaché à l'expérience de la personne qui la donne.

- Tout message faisant appel à la générosité pour un projet déterminé, dans le temps et/ou l'espace, doit indiquer clairement les caractéristiques et modalités de l'action ou du projet.

Comme annoncé plus haut, je reviendrai sur le contenu du code éthique dans la partie sur l'analyse des mailings.

Qu'en est-il maintenant de la réglementation dans les autres pays ? A cette question, Todts et Demaret m'ont répondu qu'il existait un 'code de conduite' rédigé pour les associations européennes en 1989. Cette année-là, le 'Comité de la charte du don en confiance' est créé en France. Ce comité propose, au même titre que l'AERF, une charte de déontologie à ses membres auxquels il délivre, en échange d'un droit de contrôle, une attestation de transparence et de bonne gestion¹. Au Royaume-Uni, on parle de la 'Charity Commission', qui est un contrôle des associations par l'Etat lui-même. Pourtant, « dans la majorité des pays, l'autocontrôle est la règle.² » Chaque pays tente donc à sa manière, à partir de ses propres structures juridiques, de créer des règles qui dictent une certaine morale dans les stratégies de collectes de fonds. Beaucoup d'associations du monde entier sont par exemple membres de l'ICFO, the 'International Committee on Fundraising

¹J. ZIMET, *Les ONG, de nouveaux acteurs pour changer le monde*, Paris, Editions Autrement, 2006, p. 64.

²*generosus ad solidum*, AERF, 2004

Organizations', un forum international de débats et de discussions par rapport à cette thématique. Il existe bien sur d'autres organismes de ce type mais il serait superflu de les citer dans ce contexte.

Parce que l'abus d'images et de textes choquants au niveau européen est toujours une réalité, Concord, la Confédération européenne des ONG d'urgence et de développement, a élaboré en 2007, un nouveau code de conduite sur les images et textes diffusés au public. Cependant, l'adhérence à ce code reste une démarche propre à chaque ONG, puisqu'elle n'est pas prescrite par la loi. De plus, les recommandations restent fort vagues et donc difficiles à appliquer.

- *Eviter les images catastrophes ou idylliques qui incitent plus à la charité limitée aux frontières de la bonne conscience qu'à la réflexion.*
- *Les obstacles internes et externes au développement doivent apparaître clairement.*
- *La capacité des gens à se prendre en charge doit être mise en relief.*
- *Le message doit être conçu de façon à éviter toute globalisation et généralisation dans l'esprit du public.*
- ...

En bref, beaucoup d'associations sociales ou humanitaires s'accordent pour dire qu'il faut respecter certaines normes éthiques pour éviter de 'déraper'. Depuis une dizaine d'années, il semble y avoir une réelle prise de conscience de la part des ONG. Celle-ci va de pair avec une amélioration de la communication au niveau de la transparence, une qualité grandissante des messages, et une professionnalisation de façon générale. Cependant, étant donné que la loi ne prescrit rien, chaque ONG applique ses propres règles, et son choix reste libre. Une ONG d'urgence utilisera beaucoup plus facilement une communication misérabiliste, parce qu'elle sera persuadée que c'est le moyen le plus efficace de récolter beaucoup de fonds en peu de temps.

5. 4. Position de Médecins du Monde

MDM, comme toute association membre de l'AERF, n'omet pas d'indiquer son adhésion au 'code éthique' dans ses communications. De plus, l'ONG garantit à ses lecteurs la bonne gestion et le contrôle de ses comptes et dépenses. Les dépenses effectuées pour les missions sont contrôlées à trois niveaux par Médecins du Monde : l'administrateur national sur le terrain consolide les données et contrôle le travail effectué par les administrateurs régionaux ; le coordinateur administratif et financier supervise le travail de l'administrateur national ; au siège, la direction

financière vérifie mensuellement l'ensemble des dépenses et les pièces justificatives. L'entièreté des comptes (terrain et siège) est soumise annuellement au contrôle d'un commissaire-réviseur d'entreprise indépendant.

Par ailleurs, MDM informe le public qu'ils accordent une attention spéciale à l'information pour tous les 'stakeholders' de l'ONG (salariés, bénévoles, donateurs, et toute personne intéressée par leurs activités en général). Sur leur site Internet (www.medecinsdumonde.be), trois pages informent le visiteur sur l'éthique de l'association et le 'droit à l'information' du donateur (voire les rubriques 'le financement', 'faire un don' ou 'notre identité'). De plus, dans le journal des donateurs (qui paraît quatre fois par an), le logo de l'AERF et sa 'légende' sont mentionnés. Le bilan et les comptes sont communiqués aux donateurs par courrier, soit avec le journal des donateurs du mois, soit avec un mailing « relance donateurs ».

Dans cette étape sur l'éthique dans la communication d'MDM, il est important de souligner une démarche positive de la part de MDM France. Sur le site internet de la délégation française (www.medecinsdumonde.org), des informations concernant le 'Comité des donateurs de Médecins du Monde' sont mises à la disposition des internautes. Cette structure, nouvelle de près de vingt ans, est un organe représentant les donateurs de l'association. Ce comité entretient des relations privilégiées avec l'ONG en leur apportant remarques, critiques, suggestions, etc. MDM France, initiatrice de cette démarche, peut ainsi faire évoluer son image à travers les yeux de ceux qui portent leurs projets. Le groupe est composé de quinze donateurs fidèles aux profils fort différents. Leurs tâches sont diverses : émettre leur avis sur les supports et les changements communicationnels (ex : sur les mailings), veiller au respect des engagements de l'association, réfléchir sur les moyens de collecte de fonds, travailler sur la communication et la fidélisation du don, organiser 'la journée des donateurs' (rencontre entre donateurs, salariés et bénévoles), se déplacer sur le 'terrain', mais aussi surveiller les ratios des dépenses (70% missions, 20% frais de récolte de fonds, 10% communication et structure).

Le témoignage du président du comité renforce le sentiment de transparence au sein de MDM France:

Donateur régulier de Médecins du Monde, je n'en suis ni salarié ni associatif, encore moins responsable. En revanche, j'anime le Comité des donateurs de cette association. Rappelons que MDM est la seule ONG française qui se soumet ainsi au regard et à la critique de ses donateurs.

Je connais sans doute beaucoup mieux cette ONG que bien de ses membres. Aussi puis-je affirmer que MDM est d'une totale transparence vis-à-vis de nous, ses donateurs. Et que son éthique est rigoureuse. Je l'affirme parce qu'en tant que donateurs nous nous posons en permanence les questions suivantes : les fonds sont-ils bien utilisés ? Les populations bénéficiaires au mieux de cette aide ? La réponse est OUI à ces deux questions¹.

En matière d'éthique, la délégation suisse de l'ONG Médecins du Monde paraît déjà bien loin du misérabilisme qu'on connaît à beaucoup d'ONG humanitaires. Si le choix de ne pas recourir aux slogans et images chocs est un principe de base dans l'association, il est cependant sans doute un désavantage en termes de récolte de fonds. Le Dr Humbert, président de MDM Suisse, définit la principale faiblesse de leur association en ces mots :

Sans hésiter, je dirais le marketing. Nous ne savons pas bien nous vendre. Sûrement parce que nous n'avons pas vraiment cherché à le faire, du moins de façon intensive. Certes, par le biais de photos choc montrant des enfants larmoyants, nous supplions pour que nous ne les laissions pas crever. Autrement dit, en jouant la carte de la compassion, il est indéniable que, financièrement parlant, nous aurions tout à y gagner. Mais une telle campagne de « sensibilisation » irait à l'encontre de notre philosophie. MDM luttant jour après jour pour rendre leur dignité aux plus déshérités, les montrer ainsi, quémendant la moindre aumône, serait un non-sens².

Pour tenter de prendre position par rapport à ce débat très complexe des questions d'éthique dans la communication aux donateurs, je me baserai sur une analyse de Gosseries « Sur l'éthique dans la récolte de fonds, A paraître dans Raison Publique ».

Le code éthique de l'AERF prescrit ceci : *Les messages ne peuvent comporter aucune inexactitude, ambiguïté, exagération, etc., de nature à tromper le public sur le but réel de l'association (...)*

Certains penseront que si 'tromper' le donateur (mensonge par omission ou représentation tronquée de la réalité) en lui montrant une partie de la vérité, est la manière la plus efficace de sauver un maximum de vies, alors ce 'mensonge' est moralement acceptable.

¹ C. VAN EISZNER, président du Comité des donateurs
(http://www.medecinsdumonde.org/fr/faire_un_don/comite_des_donateurs/tsunami_medecins_du_monde_et_ses_donateurs)

² http://www.objectifreussir.ch/FR/cadre_repertoire/social/Institution/Medecins_du_monde/medecins_du_monde.html

Beaucoup d'entre nous conviendront que l'emprunt non consenti, ou l'obtention d'un don sur base d'une information trop partielle, s'ils s'avèrent absolument nécessaires (...) devraient être considérés comme moralement acceptables si la finalité poursuivie est de sauver des vies humaines.¹

Dans ce cas, l'expression 'la fin justifie les moyens' prend tout son sens. Cet avis me paraît discutable. Qu'est-ce qui est le plus inacceptable ? mentir ? ou ne pas agir pour sauver des vies humaines? Ici, je rejoins l'avis mitigé de l'auteur qui affirme que mentir peut être justifié en termes de vies gagnées, mais stratégiquement parlant, cela pourrait porter préjudice à l'association à long terme. En effet, le risque que les donateurs s'insurgent contre des pratiques communicatives qu'ils considèrent comme immorales est élevé. Ceci impliquerait ? une perte de confiance généralisée vis-à-vis de l'association en question. Gosseries ajoute à ceci que « protéger les donateurs potentiels contre l'excès de confiance (...) est tout à fait essentiel. ²» Il pense, à juste titre, qu'une association a également le devoir de contrer le manque de vigilance de certains donateurs. Par conséquent, il faut adopter des règles plus strictes dans la communication, d'abord pour des raisons d'efficacité, et ensuite seulement pour des raisons purement éthiques.

Le code AERF nous dit ensuite que « (l)'utilisation d'éventuelles images de détresse ne peut heurter les sentiments des donateurs, et doit se limiter à illustrer des faits observés et vérifiables (...)

Il est bien difficile pour les ONG d'informer les gens tout en les faisant réagir en même temps. Il leur faut inciter les lecteurs à verser en les interpellant vivement. Mais, jusqu'où aller ? Où est la limite ? Gosseries affirme que « poser une affirmation choquante n'est pas nécessairement problématique sur le plan éthique.³» Il ajoute que « (d)ans les mondes ségrégués dans lesquels nous vivons, il est souvent indispensable de choquer pour faire sortir les personnes de leur routine et les amener à adopter une perspective différente sur le monde qui les entoure⁴».

Pour ma part, je suis d'avis que les grandes famines, les massacres, les catastrophes naturelles, etc. sont une réalité qu'on ne peut pas minimiser ou camoufler. Il est essentiel de faire ouvrir les yeux aux spectateurs ou lecteurs sur les drames qui touchent certaines populations. Pour ceux qui se

¹A. GOSSERIES. « Sur l'éthique dans la récolte de fonds ». A paraître dans Raison Publique (Paris), p. 3.

² *Ibid.*, 4

³ *Ibid.*, 5

⁴ *Ibid.*, 5

disent fortement heurtés par ces images, je leur répondrais que nous sommes très régulièrement confrontés à des images extrêmement 'dures' ou choquantes à la télévision ou dans les journaux. Que ce soit fictif (films d'action ou d'horreur) ou réel (documentaires), nous sommes littéralement 'bombardés' d'images dérangeantes. Pourtant, dans ces cas là, beaucoup s'accordent à dire que « c'est la réalité », et qu' « il faut pouvoir la regarder en face ». Pourquoi donc blâmer les ONG qui nous montrent aussi cette réalité? Gosseries précise bien qu'elles ont raison de le faire : « pour autant que les images ou les messages utilisés ne soient pas dégradants pour les personnes représentées ». A partir du moment où il y a atteinte à la dignité de la personne représentée sur une photo, le recours à cette image est beaucoup moins discutable. Mais il est évident que cette question de la 'dignité humaine' reste très subjective.

Le réel problème, comme l'auteur le souligne justement, c'est l'usage abusif de ces images. A force d'être confronté régulièrement à des images d'enfants faméliques ou amputés, le public risque de devenir moins sensible, voire plus indifférent à cette misère. « Ainsi, choquer dans un nombre limité de cas peut être éthiquement acceptable voire requis. Par contre, la banalisation des messages choquants rendrait ceux-ci inefficaces voire contre-productifs ¹».

Là où je me distance quelque peu de l'opinion de l'auteur, c'est dans sa façon de considérer le sentiment de culpabilité recherché dans beaucoup de campagnes de récolte. L'auteur affirme qu'

en somme, le sentiment de culpabilité est certes désagréable. Mais s'il est à la fois justifié sur le plan normatif et utile à réduire les souffrances plus grandes encore des donataires de l'aide, nous ne voyons pas pourquoi, sur le plan des principes, il faudrait exclure des actions mettant le doigt sur nos obligations de justice et sur la culpabilité liée au fait de ne pas les respecter.

Dans cette affirmation, je ne rejoins pas l'avis de l'auteur parce que je pense qu'il ne faut pas avoir recours à des méthodes culpabilisantes si les personnes ne sont en rien responsables de la situation. L'auteur semble affirmer que ces techniques sont justifiées puisqu'elles permettraient au lecteur de sentir mal, et donc d'agir en faisant un don. Je suis convaincue que le don n'est pas la seule façon de venir en aide aux personnes dans le besoin. Faire du bénévolat par exemple, être en contact direct avec ces personnes, peut s'avérer plus gratifiant ou plus utile. De plus, nous ne sommes pas

¹ *Ibid.*, p. 6

responsables, nous, citoyens 'lambda' de la misère en Afrique. Combien de fois ne nous sentons pas impuissants face à ces situations dramatiques ? Comment un don de 30€ pourrait-il être efficace face à un gouvernement obstiné ? Par ailleurs, les ONG ne peuvent pas imposer un don (généralement d'une valeur de 30€ minimum) aux personnes qui ne s'en sortent pas financièrement. Pour les personnes désireuses d'être utiles, mais qui n'ont pas les moyens de déboursier une somme d'argent pour une autre cause que la leur (et cela concerne une grande majorité), il me paraît encore moins correct de vouloir les rendre coupables d'une situation dont elles n'ont pas le contrôle.

5.5. Les techniques de rédaction des mailings

En règle générale, les mailings humanitaires sont toujours construits suivant deux étapes. La première est 'l'appel à réaction'. On présente quelque chose au lecteur qui éveille son affectivité, sa sensibilité. Le second stade consiste à inciter le lecteur à devenir actif, à assumer le rôle de donateur, à déployer toute son humanité. Les deux modèles de construction de la lettre sont les modèles AIDER et le modèle AIDA¹ (très connu comme technique de lettre de vente). AIDER est l'abréviation de quatre phases successives dans le texte : l'accroche, l'interpellation, la demande, l'explication et enfin, les remerciements. La première technique est d'accrocher le lecteur juste avant qu'il ne jette la lettre. Il faut donc trouver un titre accrocheur, ou une photo, qui vont capter le regard du lecteur. La deuxième étape est celle de l'interpellation du lecteur par son nom, afin de l'impliquer dans le problème et de l'émuouvoir dans la première partie du texte. Di Sciullo parle de « faire naître des dispositions mentales propices à l'adoption d'opinions, d'attitudes ou de comportements dans le futur. ²» Ensuite, on lui demande de faire un pas supplémentaire (faire le don). L'étape suivante consiste à lui expliquer à quoi va servir son don et comment procéder au versement. Enfin, dernière étape importante, on remercie le lecteur.

Un autre modèle de construction de mailings, calqué sur les lettres de vente dans le secteur marchand : AIDA (Attention, intérêt, désir et action). Le stade premier est celui de l'attention. On capte le regard du lecteur avec une photo, la mention 'important' ou 'urgent'. Ensuite, on éveille l'intérêt du lecteur en lui racontant une histoire susceptible de l'intéresser. Ensuite intervient le désir, qui donne l'envie de participer à la cause, qui lui donne le sentiment qu'il peut aider. Enfin, susciter l'action, c'est-à-dire lui expliquer comment il peut faire le don. (Exemple : « avec votre don

¹J. DI SCIULLO, *Le marketisme, traité de marketing social*, Paris, Les Editions Juris Service, 1993, p. 218.

² *Ibid.*, p. 228.

de X euros, nous pourrions acheter ..., nous recherchons 50 donateurs... »). Dans beaucoup de lettres de ce type, on indique souvent une information importante dans le 'post scriptum', qui est une des phrases les plus lues dans une lettre.

Quelques autres conseils de l'auteur Di Sciullo dans son ouvrage sur le 'marketisme' :

« Sans tomber dans le simplisme, l'élaboration des messages doit veiller à leur simplicité qui est la base de leur accessibilité et de leur compréhension par le public.¹ » Il va de soi que des phrases courtes, avec des mots clairs et abordables pour tous, qui s'enchaînent aisément les uns aux autres, sont des éléments qui rendent la lecture plus agréable.

L'auteur conseille aussi de respecter la 'règle des 3P : promesse – produit – paiement'. Ce qui correspond environ à 'pourquoi donner' ? 'à qui donner ?' et 'comment donner' ?²

Dans ce paragraphe, je citerai d'autres techniques, que l'auteur ne mentionne pas, mais qui m'ont parues être fréquemment utilisées dans les mailings d'ONG.

Pour augmenter l'efficacité du message, le lecteur est souvent considéré comme un proche ou un ami du rédacteur. Cette technique lui permet de se sentir privilégié, comme si le texte qu'il avait dans les mains lui était tout particulièrement destiné. Ceci afin que le lecteur se sente utile et important.

Un autre élément récurrent dans les mailings aux donateurs est le prix qui est déjà fixé. On demande en effet souvent de verser un montant minimum bien précis (toujours au-delà de 30€), plutôt que de laisser libre choix au lecteur. Ce que j'ai pu remarquer dans différents mailings, c'est que le rédacteur raconte souvent une histoire bien concrète et souvent personnalisée. Cette technique donnera l'impression au donateur qu'il est sur le terrain, qu'il peut faire quelque chose pour changer les choses. Pour la personnaliser, différentes techniques sont possibles : impression digitale, l'usage d'éléments reconnaissables pour le donateur : « en tant que », « dans votre commune de », « grâce à votre don du », etc. Le donateur doit sentir qu'il a une place centrale. En effet, il s'intéresse moins à l'association, mais il veut surtout savoir comment il pourra contribuer à sa manière à un 'monde meilleur'. Avant d'analyser quelques exemples de mailings de Médecins du Monde, passons d'abord à la présentation du mode de fonctionnement de deux rédacteurs spécialistes du mailing humanitaires, qui ont tous deux collaboré avec MDM.

¹ *Ibid.*, p. 347.

² *Ibid.*, p. 222.

Afin de mieux connaître les techniques de rédaction utilisées dans les mailings humanitaire, je me suis adressée au nouveau rédacteur de mailings pour Médecins du Monde, de la société Move On. Ce monsieur a une expérience en marketing direct et est spécialiste dans les messages d'appels aux dons. Il travaille depuis peu pour MDM. Quand il rédige ses mailings, il se base sur un document¹ qui énonce les 'règles d'or', ou les neuf principes à garder en tête lors de la rédaction de messages pour le *fundraising*. La première règle est de « faire passer l'émotion avant la raison », afin d'éveiller la générosité du lecteur. Les raisons objectives pour soutenir la cause passent, d'après lui, après l'émotion. Le second principe est de « s'engager personnellement ». Le rédacteur, s'il veut paraître crédible aux yeux de ses lecteurs, se doit de s'impliquer et adhérer à la cause défendue. Le lecteur doit pouvoir ressentir à travers le message que son auteur se sent lui-même concerné et ému. Le lecteur sera d'autant plus incité à verser. Troisièmement, il faut faire un appel aux dons pour une mission précise. Les donateurs ont besoin d'exemples, de cas concrets pour se sentir impliqués. Ils pourront d'autant mieux se représenter la situation. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les situations d'urgence ont tant de succès auprès du public. (Rappelons-nous de l'enthousiasme flagrant des donateurs après le tsunami, pour lequel des photos et des situations très concrètes leur étaient décrites). Une quatrième règle est de « ne jamais culpabiliser le donateur ». Il faut garder à l'esprit que le destinataire de la lettre est constamment sollicité par d'autres causes que la sienne. De plus, le rédacteur du mailing ne connaît pas la propre histoire du lecteur, il n'a pas le droit de le juger et doit le laisser libre de ses choix. Ensuite, il est recommandé de « nouer une relation à long terme » avec le donateur. Il est important de l'informer des réalisations qui ont été possibles grâce à lui. C'est en effet sur une relation à longue durée que le donateur aura confiance et osera tisser des liens avec l'organisation. Le style et le message doivent donc rester identiques au travers des mailings. C'est surtout sur la durée que la générosité s'exprime le plus, les premiers dons étant toujours plus prudents. La sixième 'règle d'or' est de « tester différentes approches » en écrivant. Il y a souvent plusieurs voies possibles. Il faut donc tester plusieurs types de messages pour trouver le plus adapté, le plus efficace. En rédigeant le mailing, il est aussi important de « trouver les bons activateurs ». On entend par là les mécanismes de récompense, techniques très employées et souvent efficaces dans le marketing direct. Selon le rédacteur, cette technique marketing est tout à fait applicable au *fundraising*. Beaucoup d'associations lui collent une image négative et pensent

¹ R. CAMBIER, "9 principes à garder à l'esprit pour concevoir des messages de fundraising", <http://www.rcc-copywriting.be/documents/services.xml?lang=fr>

qu'elle pourrait détériorer leur image. Le rédacteur de Move On propose de trouver avec les associations des 'activateurs' qui correspondent aux valeurs et objectifs de l'association pour augmenter le rendement des mailings. Cependant, il met en garde contre l'abus de ces techniques. Il s'agit de les employer avec discernement, « pour ne pas y perdre son âme ». Une autre technique préconisée est de « montrer le chemin du don ou de l'adhésion ». L'auteur conseille de ne pas y aller par quatre chemins pour exprimer la raison de la lettre. Il faut être 'to-the-point'. L'appel au don doit être explicite afin de ne pas laisser le lecteur dans le flou. Toutefois, certaines demandes seront toujours plus délicates que d'autres qui se voudront beaucoup plus directs. Enfin, un élément qu'il est important de ne pas oublier, c'est de « mettre en avant l'avantage fiscal ». Faire bénéficier le donateur de cette déduction est un argument de poids pour l'association. Le rédacteur ne doit donc pas hésiter à le mettre en valeur.

Le rédacteur de Move On semble être conscient de l'importance de l'éthique et de la transparence dans les messages aux donateurs :

« Ethique, pertinence et transparence seront plus que jamais d'actualité face à un donateur plus parcimonieux et sélectif ». Il propose notamment de revoir la séquence des messages, c'est-à-dire d'analyser le fil rouge du message, qui est un élément essentiel pour sa crédibilité. Enfin, selon le rédacteur, il est essentiel de nos jours de pouvoir combiner mailings classiques et e-mailings car ces derniers permettent de maintenir le lien avec le donateur au maximum.

L'ancienne agence de marketing direct aux services de MDM avant Move On, était DSC ou Direct Social Communications. Cette agence de communication, fondée en 1985, est expérimentée dans le marketing direct au service de diverses associations humanitaires. Dans le paysage de la communication, DSC est une référence en Belgique et ailleurs spécialisée dans les mailings pour la collecte de fonds. DSC a déjà travaillé pour de grosses ONG telles que Médecins sans Frontières, Médecins du Monde, Amnesty International, la Fondation Damien, Handicap International, Kom op tegen Kanker, les Restos du Coeur, etc. DSC se veut véritable partenaire de ses clients à qui elle préfinance la campagne et pour qui elle assure le risque financier. L'agence travaille uniquement via *direct mail*, convaincue que cette technique est la plus efficace en matière de récolte de fonds.

Sur son site internet, DSC se veut très vendeuse, même un peu trop peut-être. Elle prétend, entre autres, obtenir en moyenne 13% de réponses positives grâce à ses campagnes de fidélisation. Plutôt étonnant, quand on sait qu'une campagne « normale » de marketing direct commercial génère

environ maximum 5% de réponses et que les retours de 'mailings humanitaires' varient entre 1% et 8%¹ (8% représente le nombre de réponses de la part de personnes ayant déjà versé auparavant pour l'association)².

Une chose est sûre, DSC est convaincu de l'efficacité du Marketing Direct. « Pas étonnant, nous dit Philippe Demaret de l'AERF, « puisque le fondateur de DSC, Pierre Wouters a travaillé pour des entreprises de vente par correspondance telles que Reader's Digest, 3Suisse, Le Redoute, Damart, etc)». Voici ce qu'ils en disent sur leur site :

Le marketing direct est formidable, (...) nous offrons aux gens la possibilité de montrer tout ce qu'ils ont de bon en eux. Grâce à la technique du marketing direct, grâce à des lettres bien conçues, des gens qui n'avaient nullement l'intention de réagir revoient leur position et soutiennent votre projet humanitaire.

Sans aucun doute, la société DSC est LA spécialiste des messages dramatisés et émouvants. Ceci est l'impression que leur site nous laisse, et peut être directement confirmé en jetant un coup d'œil à un mailing d' ASF (Aviation Sans Frontières) rédigé par la DSC³.

L'ONG « Aviation sans Frontières Belgique » (ASF), fondée en 1983, se charge de fournir les missions humanitaires d'urgence en moyens aéronautiques. Grâce à ses avions petits porteurs, ASF peut être présent dans les zones les plus difficiles d'accès. Ils permettent d'atteindre les populations en détresse les plus isolées, particulièrement en Afrique. ASF organise également l'accompagnement d'enfants malades ou l'envoi de colis humanitaires⁴.

Pour comprendre un peu mieux comment fonctionne l'agence DSC, j'ai choisi un mailing très parlant, qui donne un sens à toutes les plaintes actuelles des citoyens par rapport à ce genre de message.

Le mailing en question est assez récent puisqu'il date de février 2007.

¹ Infos de Erik Todts

² Selon Philippe Demaret de l'AERF

³ Le mailing se trouve en annexe (mailing n°1)

⁴ www.asf.be

Le titre en dit déjà là long sur le type de courrier : URGENCE !!! « sauvez-vous la vie d'Aimé ? » Par cette phrase, le lecteur est directement impliqué et intégré à l'histoire. On lui demande déjà de 'sauver' une personne.

Avec l'interpellation « Cher lecteur », il n'y a pas de personnalisation. La toute première ligne de la lettre, ensuite, est une sorte de chantage : « une évacuation inespérée se produira si vous réagissez positivement à mon appel à l'aide ». Le rédacteur cherche à ce que le lecteur se sente mal, voire coupable s'il n'agit pas sur-le-champ. Ensuite, nous pouvons lire: « pendant que vous lisez ces mots, Aimé, un enfant congolais de 3 ans, attend avec inquiétude que le Cessna d'Aviation sans Frontières vienne le chercher. Actuellement, il est seul (...) ». Je m'interroge. Qu'en est-il de la réalité ? Tout lecteur sensé se rendra bien vite compte que ces mots ne correspondent pas à la réalité. Cet enfant est-il vraiment seul et attend-il réellement qu'un donateur verse 39€ pour que le pilote puisse faire le plein de carburant ? Certains lecteurs pourraient être trompés ! Or, à mon avis, il n'y a pas de doutes. A l'heure du premier versement, l'enfant ne serait sûrement plus des nôtres. Je me questionne encore: qu'advient-il des centaines ou milliers d'autres dons destinés au petit Aimé ? Ce petit garçon existe-t-il vraiment ? J'en doute fortement. Mais qui est ce petit garçon de la photo alors ? Autre questionnement : le témoignage du pilote est-il fictif ? Il dit ceci : « Aimé est en danger. Je ne me pardonnerais jamais de le laisser là, seul dans la brousse. Merci de m'aider à aller le rechercher. Merci de votre don.»

A la fin de la lettre, un mot met le lecteur sur la piste. Ce mot, qui est sans doute l'indice du caractère fictif du personnage de la lettre, se trouve dans le PS : « Ils sont encore nombreux les enfants cachés dans la brousse, représentés symboliquement par le petit Aimé dans ma lettre (...) »

Pas besoin d'une analyse très approfondie donc pour constater que ce texte est fort simple, très long, répétitif, pas très professionnel, et qu'il joue uniquement sur les sentiments de culpabilité du lecteur.

5.6. Les mailings de MDM

Ce sous-chapitre reprend l'analyse de quelques mailings de l'ONG Médecins du Monde. Les textes que j'ai sélectionnés s'étalent sur six ans. Nous constaterons vite que sur peu de temps, l'évolution est frappante.

Le premier mailing que j'ai choisi date de 2003¹. A cette époque, l'agence DSC est responsable des mailings pour l'association. Celui-ci est un mailing de prospection. On y retrouve aisément des similitudes avec le précédent mailing d'Aviation Sans Frontières. Pour plusieurs raisons. Premièrement, les premiers mots du texte dans le coin supérieur : « extrêmement urgent ! » ou « message personnel à remettre d'urgence à ». C'est le A d' 'accroche' ou d' 'attention' des modèles AIDER ou AIDA. La première chose que l'on remarque est la photo d'une enfant, avec la légende « Samira, 4 ans, menacée de mort ». Ces premiers mots 'urgence' et 'menacée de mort' nous baignent immédiatement dans l' 'ambiance' plutôt sinistre, dramatique de la lettre. Sur les côtés du texte et à trois reprises, nous lisons des annotations écrites dans une police qui fait penser à une écriture manuelle, comme si elles étaient écrites directement de la main de la présidente de MDM. Le titre du mailing présente également une autre similitude avec la lettre d'ASF: « les séquelles de la guerre d'Irak tueront Samira d'ici peu ! Si vous ne faites rien, les infections s'en chargeront à votre place ». Ici, on cherche clairement à faire naître un sentiment de culpabilité chez le lecteur. Les 'paroles' sont assez 'sèches', directes et à la fois dramatisées. « Regardez votre calendrier. Dans quelques jours seulement, la petite Iraq(u)ienne que vous voyez sur la photo sera probablement morte » ou encore « Samira va mourir. Et sa pauvre maman n'aura plus que ses yeux pour pleurer son unique enfant happé par une guerre qu'elle n'a jamais voulu ».

De plus, le rédacteur prétend au lecteur que s'il verse 32,5€, l'enfant sera sauvé (« Sachez qu'avec 32,5 euros, vous sauverez, si vous agissez vite »)! Qu'advient-il des autres dons versés ? On peut imaginer qu'il n'y aura pas qu'une personne qui versera. Il est intéressant de constater aussi que ce mailing ne contient aucune information sur le travail des médecins, mais le seul message qui est communiqué est : 'Si vous ne versez pas, cet enfant mourra'. Nous retrouvons aussi la même notation que dans la lettre d'ASF dans la 'note personnelle' dans le bas du texte : « l'histoire de Samira symbolise des cas souvent encore plus douloureux. » Est-ce que ce mot 'symbolise' résume à lui seul le caractère tout à fait fictif de cette lettre ? La question restera en suspend... Un dernier

¹ Mailing n°2

élément important à signaler est qu'un petit 'cadeau' pour le lecteur est joint à la lettre: des étiquettes portant le nom du « futur sauveur » (comme il est appelé dans la lettre). Cet 'activateur', comme on l'a vu, renforce, donne du poids au mailing, car il donne au lecteur l'impression de devoir rendre quelque chose en retour de ce cadeau.

Remarquons enfin que ce texte est écrit bleu et noir, que la photo n'est pas en couleurs, que le texte est écrit en langage parlé et qu'il n'y pas de date. Ces éléments ne rendent pas ce texte très professionnel.

Les mailings de 2003 sont clairement tous construits de la même façon. Je reprendrai ci-dessous quelques 'phrases types' dramatisées d'un autre mailing de cette année, très similaire à ceux que nous avons déjà analysé¹.

« En direct du Congo, très important : voulez-vous sauver la vie de cette petite fille de 6 ans »

« combien de temps va-t-elle vivre ?(...) C'est le pire qui l'attend !(...) Sinon, elle mourra dans une agonie longue et pénible ! »

« Que va-t-il se passer si nous n'agissons pas » (ici, le 'nous' se veut moins fort que le 'vous' puisqu'il englobe le rédacteur)

Un paragraphe tout particulièrement 'heurtant' parce qu'il décrit les stades d'agonie de l'enfant si elle n'est pas soignée :

D'abord, dans quelques jours Eulalie va avoir une forte fièvre, ressentir une extrême fatigue et des douleurs à la tête. Si elle n'est pas soignée rapidement, elle perdra progressivement conscience, arrêtera de s'alimenter puis endurera des crises convulsives douloureuses pendant que tout son corps la démangera horriblement.

Analysons à présent un autre type de mailing de la même année en vue de 'fidéliser' les donateurs². Cette lettre vise tout d'abord à remercier le donateur de son don, mais aussi lui demander de verser à nouveau. On remarque une exagération, donc une manipulation du lecteur qui a, selon le rédacteur, sauvé la vie d'un enfant. « Il y a peu, vous avez fait un geste formidable et grâce à vous, un enfant a été sauvé ! Merci ! » ou bien « Votre don aujourd'hui, (...)c'est la garantie que cet enfant recevra directement les soins dont il a besoin. »

¹ Extraits du mailing n° 3

² Mailing n°4

On note aussi le désir d'intégrer le lecteur dans 'la grande famille des donateurs', et même, dans l'association. On recherche la proximité avec lui, afin qu'il se sente indispensable et privilégié. « Aujourd'hui, je pense qu'il est temps de mieux faire connaissance. »
« Les médecins du monde, dont vous faites désormais partie »

Abordons maintenant l'analyse d'un mailing de l'année 2005¹. Dans ce cas-ci, le but est simple : impliquer le lecteur un maximum au sujet : « ce temps infime que vous prenez sauvera réellement une vie, peut-être celle d'un habitant de votre région ». L'élément particulier de cette lettre est le petit bout de carton qu'on a joint. « Face à quelqu'un qui a passé plusieurs nuits dehors sous un carton comme celui que je vous joins ici » (...) » Ps : je vous joins une partie du carton comme l'utilisait une personne qui n'avait aucun abri et dormait dans la rue. (...)Ainsi, elle n'a plus besoin de sa 'couverture' de carton ». Ce qui est recherché avec ce petit objet symbolique dans la lettre (je n'oserais pas parler de 'cadeau'), c'est que le lecteur s'y attache, et ne le jette pas en pensant qu'il a peut-être réellement servi à couvrir une personne sans logis. Selon M. Demaret de l'AERF, cette idée vient de Pierre Wouters, fondateur de DSC. C'est typiquement une technique utilisée en vente par correspondance. Le donateur se sent alors plus incité à donner quelque-chose en échange de ce geste. Le bout de carton symbolise la vie dans la rue et certains y attachent donc une certaine valeur. Selon M. Demaret, ce système est à la limite de la manipulation du récepteur, à la limite de l'acceptable au niveau éthique. Mais c'est un système qui n'est pas condamnable. Chacun a en effet sa propre éthique.

Les mailings analysés précédemment ne semblent pas rentrer dans les critères du code éthique de l'AERF. L'association stipule en effet que « Les messages ne peuvent comporter aucune inexactitude, ambiguïté, exagération, etc., de nature à tromper le public sur le but réel de l'association (...) », ce qui n'est clairement pas le cas de ceux que nous venons d'analyser. MDM étant membre de l'AERF depuis 1999, mon analyse ci-dessus révèle peut-être une « faille » dans l'application réelle des règles du code éthique au sein des associations membres. En tout cas, lors des premières années. Il s'agirait alors plus d'une ligne de conduite générale à laquelle chacun choisirait de déroger quand bon lui semble.

¹ Texte en annexe n°5

EN 2006¹, l'évolution vers des messages plus éthiques est assez visible. Cette année correspond d'ailleurs à la fin du contrat avec DSC. Le lecteur n'est plus le seul visé, il est moins culpabilisé. « avec nous, que pouvez-vous faire ? ». Le rédacteur est toujours plutôt insistant, mais de manière plus modérée: « Je vous demande de faire ce don ». « Sans votre aide, nous ne pouvons pas grand-chose ». « Merci pour votre don de 35€ ou de tout autre montant en fonction de vos moyens ».

Je suis à nouveau intriguée par le PS : « entre-temps, une troisième personne a succombé au froid dans la rue ». Qu'en est-il de la réalité ? Est-ce trompeur et donc symbolique, ou est-ce véridique ?

A partir de 2006, l'association n'informe plus les donateurs que leur argent ira pour une personne bien précise ou pour un dispensaire en particulier. L'ONG ne peut pas être aussi précise. Dans un mailing de 2008², on parle d'ailleurs du principe de mutualisation.

Depuis toujours, Médecins du Monde a pour principe de ne pas affecter les dons et de mutualiser sur l'ensemble de ses missions les fonds reçus. Ce principe clair permet d'intervenir uniquement en fonction des besoins réels sur le terrain et non en fonction de considérations financières ou de la forte médiatisation de situations d'urgence.

Regardons maintenant de plus près deux textes parus dans les magazines B-City et Le Ligeur en été 2009³. Il s'agit d'une 'annonce presse'. Le texte n'a plus rien à voir avec ce qu'on a vu précédemment. Il est beaucoup plus sobre. La photo, en couleurs, représente des personnes qui viennent en aide, mais sont très respectueuses. Il n'y a pas de caractère alarmiste ou choquant. On cherche à informer le lecteur tout en l'invitant à faire un don. Le texte est court puisqu'il ne fait qu'une demi-page. Le 'vous' apparaît seulement dans les dernières lignes du texte. Le reste est une explication des priorités de l'organisation. Le lecteur se sent beaucoup plus libre de choix. On ne l'appelle pas en tant que 'sauveur' et on ne lui promet pas qu'à lui tout seul, il sauvera quelqu'un. « C'est pourquoi, je vous propose de nous rejoindre par un don (les petits ruisseaux font les grandes rivières) et de participer, vous aussi, à cette grande expérience humaine que nos équipes médicales réalisent chaque jour. »

Enfin, regardons d'autres mailings envoyés à domicile. Dans le premier⁴, le texte est toujours personnalisé et est accompagné d'étiquettes portant le nom du donateur. La demande est de moins

¹ Texte n°6

² Mailing n°7

³ Texte n° 8 et 9

⁴ Mailing n°10

en moins insistante. On remercie la personne d'avoir pris le temps de lire, et non de bien vouloir verser une telle somme. « Merci d'avoir pris 2 minutes de votre temps pour lire ce témoignage ». Il n'y a pas de photo, mais un dessin d'un sans-abri.

Nous terminons cette partie avec une lettre de remerciement et de fidélisation¹. Le donateur est remercié et on lui explique les progrès qu'il y a eu depuis 8 ans. Les mots sont plus réalistes, même s'ils restent sans doute exagérés : « et c'est en grande partie grâce à vous mme X que nous sommes arrivés à ce résultat ! » A la fin du texte, le donateur est sollicité pour verser, mais il a le choix, il le sent plus libre : « J'ai (encore) besoin de vous pour poursuivre notre action. Grâce à votre don, si vous le voulez, si vous le pouvez ».

Il est intéressant de constater qu'à partir des trois dernières années, on constate une certaine cohérence parmi les différents mailings d'MDM. La tendance n'est plus au caractère dramatique, choquant et culpabilisant des messages. Les lettres plus récentes sont articulées autour de deux parties : une première partie informative (qui comprend la description d'une situation et la présentation de la solution apportée par MDM au problème exposé). Souvent, une partie est réservée aux témoignages. Cet ancrage dans une histoire personnelle favorise le processus d'identification et facilite la compréhension des événements. MDM privilégie donc des situations concrètes facilement compréhensibles afin de garder l'attention du lecteur. Ensuite, une deuxième partie de sollicitation. Le mailing se clôture en effet toujours par une demande de dons. A l'opposé des premiers mailings, dans lesquels nous avions affaire à des photos regard » d'enfants souffrants, les derniers mailings montrent des personnes actives, qui agissent pour les autres, mais dans le respect des personnes représentées. Plutôt que de culpabiliser le lecteur, on lui montre—qu'en participant à tel projet, il y a réellement un effet positif qui pourra se prolonger. On privilégie toujours des sujets concrets, facilement compréhensibles et dont on peut quantifier les besoins financiers. C'est à travers ces sujets concrets que le projet est présenté dans son ensemble. Le sujet de la lettre n'est plus un bénéficiaire en particulier dont on étale les souffrances sur tout le texte.

¹ Lettre n°11

6) Conclusion

Avant que ne pèse un sentiment de méfiance généralisé à l'endroit de tous ceux qui doivent compter sur la participation du public pour se développer, les associations (...) se doivent d'être attentives et de veiller à leur réputation¹.

Depuis une bonne dizaine d'années, les ONG sont contraintes d'être plus prudentes dans la communication au grand public et dans la gestion des fonds collectés. De plus en plus de gens sont en effet saturés des images et des textes choquants qu'on leur communique dans le but de leur soutirer de l'argent. Le risque que ces images parfois très dures deviennent notre quotidien et qu'elles perdent ainsi leur but premier (interpeller les mieux nantis en choquant) est grand.

Or, les ONG ont parfois des difficultés à prendre position. Ces organisations pour qui la collecte de fonds est parfois l'unique source de financement doivent se démener dans un secteur devenu extrêmement concurrentiel depuis quelques années. Toutes les associations se trouvent face à ce dilemme efficacité – éthique.

Le recours à des professionnels de la communication et du marketing direct est donc, pour beaucoup d'entre elles, un moyen de survie. Dans ce contexte de compétitivité, la finesse, l'expérience et le savoir-faire en matière de communication seront leurs meilleurs atouts.

Or, nous indique Di Sciullo, « avec l'apparition et la généralisation des techniques de marketing et de *fundraising*, il est amplement démontré que, pour éviter tout dérapage commercial, le principe décisif en matière de communication est celui de s'adresser au cœur avant de s'adresser à la raison »². Il est évident qu'un message qui suscite plus l'émotion rapportera plus de résultats dans les chiffres. Les organisations caritatives répondent en effet à un besoin immatériel de l'Homme, celui de venir en aide à son prochain. Mais malgré tout, il serait recommandé d'en finir avec ces messages qui cherchent à provoquer les larmes ! Comme le dit l'auteur du 'marketisme', on doit passer à un don plus rationnel, plus décidé, plus 'intelligent'.

Un donateur qui saura comment et pourquoi a été utilisé son argent, et pourquoi on lui en demande encore, sera prêt à continuer à donner, parce qu'il se sentira engagé, il aura plus

¹ LEFEBVRE Martine. « La transparence et l'éthique dans les collectes de fonds ; surveillance administrative ou auto-critique concerté ». Dans : *Santé mentale au Québec*. <http://www.erudit.org/revue/smq/1991/v16/n1/032216ar.pdf>.

² J. DI SCIULLO, *Le marketisme, traité de marketing social*, Paris, Les Editions Juris Service, 1993, p. 305.

conscience de l'utilité de son don, et de son appartenance à un clan, une classe, un type d'hommes : les « donateurs »¹.

Afin de se préserver au maximum des critiques (qui peuvent faire effet boule de neige sur les forums sur internet), mais aussi pour se montrer plus respectueuses par rapport au public, il me paraît important que les associations respectent certaines règles dans leurs communications aux donateurs, et plus particulièrement dans leurs mailings. Il me semble que chacune doit trouver le bon « cocktail » en accord avec son identité, ses valeurs et ses priorités².

Dans une époque où les ONG grouillent par centaines, il est essentiel que l'association puisse réaffirmer son identité propre pour se distinguer des autres. Son message devra donc être consistant et homogène dans les mailings, afin qu'il y ait une cohérence facilement reconnaissable par le lecteur. C'est ainsi que s'installera un sentiment d'assurance et de confiance de la part du lecteur.

Ce dernier a un besoin énorme d'être rassuré sur le contrôle et la bonne utilisation de son argent. Il a par conséquent besoin d'être informé 'sur le fond', sur le concret des projets. Un exemple de message concret, c'est communiquer sur l'évolution, le progrès d'un projet. Les ONG doivent donner davantage un « feedback » aux donateurs dans un texte 'vivant' (via des témoignages d'expats par exemple). C'est par un message constructif et des récits concrets à propos du terrain que la distance entre donateur et receveur (le bénéficiaire) pourra être atténuée. Notons aussi que le texte doit être accessible pour tous. Inutile donc d'utiliser un 'jargon'.

Il est par ailleurs essentiel de ne pas 's'embourber' dans un message négatif, et de soulever les initiatives positives qui ont pu être entreprises grâce à tous les dons. Le donateur réalisera alors que son don a été utile. Ici aussi, il faut être vigilant de ne pas exagérer en disant « vous avez sauvé la vie de... ». Au contraire, expliquer que c'est grâce aux donateurs fidèles que les projets peuvent être mis sur pied.

Il ne s'agit pas d'être trop optimiste, utopiste, voire trompeur en disant par exemple « nous rendons le monde meilleur » ou « nous sauvons les personnes handicapées ». Il est plus approprié de coller à la réalité et aux faits: « nous offrons un repas, une prothèse, des médicaments, etc ». 'Etre vrai' est

¹ *Ibid.*, 100

² La série de remarques qui suit est une liste non-exhaustive et se base uniquement sur des constats que j'ai pu faire durant mon stage et grâce à mes lectures pour le mémoire.

le maître-mot. C'est en cela aussi que le mailing se distinguera des lettres de vente, souvent, trompeuses.

Par ailleurs, il est important que la demande de don soit nuancée et toujours mise en contexte. Une demande trop directe pourra paraître agressive, trop 'mendiante'. Il faut que le lecteur puisse ressentir du respect, de la compréhension de la part de l'association par rapport à son choix. Une relation d'égal à égal doit s'installer et non pas de 'demander' à 'donateur'. Pour les messages à caractère urgent, l'émotion pourra sans doute prendre le dessus à l'aide d'une demande plus directe, une photo plus parlante, mais il faudra rester vigilant. C'est au rédacteur de trouver le bon équilibre entre raison et émotion. C'est à l'association de trouver le bon équilibre entre communication rationnelle et émotionnelle. Le lecteur doit en effet ressentir les choses, mais aussi les connaître, et les comprendre. Il est donc primordial de le conscientiser et de l'instruire.

L'usage de photos est un instrument non négligeable. Utiliser la photo d'une seule personne n'est pas recommandé. Cependant, une photo représentant un trop grand groupe donne un sentiment de masse, et donc impersonnel. L'idéal se situe donc entre les deux extrêmes : une photo d'un nombre restreint de personnes. Les photos devraient idéalement montrer la réalisation d'un projet. Il est préférable d'y voir des personnes en action plutôt que des personnes qui posent. Les photos trop choquantes d'enfants mourants, par exemple, doivent être évitées à tout prix. Ce sont des photos qui incitent à détourner le regard. De plus, il faut respecter la personne photographiée et les personnes bénéficiaires. C'est peut-être par des photos plus originales, ou des dessins qui laissent travailler l'imagination et la réflexion que s'installera un véritable échange entre les différents intervenants. A mon sens, il faudrait mettre un frein aux images qui évoquent de la douleur et de la pitié, et favoriser les photos réalistes de personnes en action, désireuses d'aider et se faire aider.

Le travail est encore long, mais beaucoup d'associations semblent sur la bonne voie. La problématique de l'éthique restera sans doute toujours présente, tant que les journalistes ou autres détracteurs seront à l'affût de 'scoops' ou de 'critiques' susceptibles d'intéresser le public, mais aussi tant que certaines ONG ne se décideront pas à changer leur fusil d'épaule. Il est donc important pour les associations humanitaires de 'rester aux aguets' et de se prémunir contre des attaques, en recherchant toujours plus le 'juste' plutôt que le 'trompeur', le 'concret' plutôt que le 'flou', l'objectif, plutôt que l'alarmiste'. C'est de cette façon que l'on pourra peut-être, à la suite de

l'auteur Di Sciullo¹, décrire une nouvelle communication associative, celle des années 2000 et suivantes.

¹ Voir pg 24

Chapitre III : rapport de stage

1) Tâches principales

1.1. Organisation d'évènements

Les évènements permettent à Médecins du Monde de sensibiliser l'opinion publique à une thématique particulière, de récolter des fonds, d'augmenter la notoriété de l'association, ou simplement, de se rendre agréable aux yeux du public. Chaque évènement est l'occasion de faire passer le message de l'association, de rencontrer des gens et de les informer.

Ces évènements peuvent prendre plusieurs formes : participation à un festival, à une rencontre sportive, exposition de photos, ciné-débat, animations de rue, etc. Voici quelques exemples concrets. Médecins du Monde participe systématiquement chaque année au festival 'Couleur Café' de Bruxelles où des équipes se relayent derrière un bar et un stand d'information. MDM a aussi déjà organisé un spectacle de théâtre de rue (Bruxelles, Mons, Malonne). Par ce biais, l'association voulait sensibiliser le public aux difficultés d'accès aux soins de santé dans les pays du Sud. Elle a également mis sur pied un concert en l'honneur de Jacques Brel. MDM a aussi participé aux Fêtes de la Jeunesse à Binche, à la fête de l'Iris de Bruxelles, à une action « fête des mères », etc. Pendant deux années consécutives, MDM a tenu un stand d'information lors des Francofolies de Spa. Une nouveauté depuis peu est aussi sa présence aux 'Gentse Feesten' (fêtes de Gand), ce qui témoigne de sa volonté d'être mieux connue en Flandres. Pendant plusieurs hivers également, MDM était présente au grand marché de Noël à Bruxelles. Les exemples sont encore nombreux, mais je citerai pour terminer la participation chaque année d'une équipe de Médecins du Monde au jogging des 20km de Bruxelles.

Parmi ces évènements cités, nous en trouvons créés de toutes pièces par l'association : concerts, conférences ou débats, manifestations ou spectacles. Lors des évènements plus importants, l'ONG ne porte pas la responsabilité de l'organisation de l'ensemble de l'évènement, mais uniquement de sa propre présence, c'est-à-dire, bien souvent, de son stand d'information.

Ci-dessous, j'expliciterai les principaux évènements dont l'organisation m'a été confiée durant mon stage. Trois parmi les quatre étaient entièrement sous ma responsabilité (avec supervision de la responsable en communication).

-) 20km de Bruxelles

Le premier évènement qui m'a été confié en arrivant à mon stage fut le jogging des 20km de Bruxelles. Chaque année, et depuis trente ans, cette épreuve sportive dans les rues de la capitale rassemble pas moins de 25 000 coureurs. Cette course à pied est en fait la plus grande de Belgique au niveau ampleur de l'organisation et nombre de participants. Le 31 mai dernier, le jogging des 20km fêtait ses trente ans. Pour la quatrième année consécutive, Médecins du Monde y était présente avec une équipe de coureurs qui ont choisi de porter les couleurs de l'association. MDM invitait toute personne à s'inscrire dans leur équipe en leur demandant de se faire parrainer, afin de soutenir les projets de l'ONG en Belgique et à l'étranger. A la beauté du geste sportif s'ajoutait donc pour les coureurs de l'équipe MDM la générosité du don. Le principe était clair et simple : accepter de se faire parrainer au minimum par cinq parrains afin de témoigner de son soutien à MDM.

Quand je suis arrivée fin avril, le suivi de l'évènement m'a été confié. A un mois de l'épreuve, l'organisation était au stade premier : les 120 coureurs de l'équipe étaient inscrits. Mon rôle a été pendant les semaines précédant le 'jour J' de gérer ces coureurs et d'organiser l'action 'parrainage'. Ma tâche consistait principalement à réexpliquer par e-mails et coups de téléphone, les principes du parrainage. Ceci étant fait, j'ai dû assurer le suivi des inscriptions et des dons de parrainage. Plus précisément, je recevais une liste de dons de chaque coureur et je devais les encoder dans des tableaux « Excell ». Ce travail m'a demandé beaucoup de temps au début, et si ce n'était pas toujours très gratifiant, il m'a toutefois appris à 'être organisée, rigoureuse aussi, et de travailler avec une multitude de chiffres. Parallèlement à cela, il m'a été demandé de recruter une petite dizaine de bénévoles pour le jour de la course. Enfin, dernière phase de préparation, j'ai dû 'remotiver' les coureurs qui 'ne jouaient pas le jeu' pour l'action parrainage. Par e-mails et puis par téléphone, j'ai contacté les coureurs wallons ou flamands afin de les encourager à se faire parrainer et leur réexpliquer le principe de l'action. L'objectif premier de cet évènement étant de récolter un maximum de fonds afin de développer les projets, je devais m'assurer que le parrainage suivait bien son cours et réinterpeller les personnes qui n'apportaient pas d'argent.

Le jour de la course, MDM offrait un *welcome pack* ainsi qu'un t-shirt aux couleurs de l'association. La première étape était pour moi de « briefer » les bénévoles pour la journée. La seconde était d'accueillir les centaines de coureurs, de leur donner leur dossard, leur *welcome pack* et leur t-shirt. Ensuite, j'ai organisé l'échauffement sportif avant la course. Après l'épreuve, ma tâche au siège a été de remercier les différents sponsors de l'évènement. J'ai donc rédigé plusieurs lettres à l'attention des entreprises partenaires : Deli XL, Mars, Spa, etc. qui nous avaient offert tout le ravitaillement, ainsi qu'aux sociétés qui ont sponsorisé les t-shirts et participé au parrainage.

Cet évènement a été le premier que j'ai dû organiser dans un cadre professionnel. Quand tout se déroule bien, on perçoit l'efficacité d'une bonne organisation et de la rigueur dans le travail. En plus de la motivation des coureurs et du bon déroulement, l'évènement fut une vraie réussite sur le plan financier.

-) Couleur café

Le festival 'Couleur Café', créé en 1989, rassemble à Bruxelles et pendant trois jours, des musiques du monde, mais aussi danses, artisanat, cuisines diverses, fanfares, etc. pour le plaisir de pas moins de 78000 visiteurs chaque année.

Depuis vingt ans, le festival 'Couleur Café' s'engage à sensibiliser les festivaliers à une certaine problématique aux côtés de plusieurs ONG. Celles-ci se retrouvent chaque année dans le *solidarity village*, un espace où les festivaliers prennent le temps de se renseigner, de s'informer sur les actions des différentes organisations présentes. Pour la quatrième édition, Médecins du Monde était présent au festival. Cette année, le thème était « l'eau ». Les ONG, les institutions et les artistes du *solidarity village* ont tenté via des jeux, des panneaux d'information, des ateliers, des échanges, etc. de sensibiliser les festivaliers et de répondre à toutes les questions relatives à ce sujet. Les ONG présentes cette année avaient toutes un lien avec la problématique de l'eau : 'Protos', 'Green', 'Iles de Paix', 'Vivaqua', 'Poseco', etc. Médecins du Monde y tenait deux activités principales : le *solidarity bar*, qui proposait des boissons issues du commerce équitable ; et le stand 'info', qui abordait les actions de MDM pour la lutte contre les maladies transmissibles par l'eau en Afrique. L'objectif était donc double : d'une part, faire un bénéfice grâce au bar solidaire, et de l'autre, augmenter la notoriété de l'association et récolter un maximum de contacts.

Ce festival a été pour moi l'occasion de prendre des responsabilités puisque j'avais, en grande partie 'carte blanche' pour son organisation.

Ma première mission pour cet évènement a été de trouver des sociétés partenaires qui accepteraient de nous offrir gratuitement ou à un prix avantageux, les boissons de notre *solidarity bar*. J'ai donc entrepris des recherches, je me suis renseignée par e-mail et téléphone, afin de trouver des sociétés qui nous fourniraient jus et café équitables. En ce qui concerne l'achat des jus, après avoir recherché le fournisseur le meilleur marché, j'ai conclu, avec l'accord de ma maître de stage, un contrat avec Oxfam. Je me suis rendue chez eux, afin de les rencontrer et de leur exposer nos souhaits pour le partenariat (quantités, conditions de livraison, etc.) En ce qui concerne le café, il a été plus difficile de trouver un partenaire de café équitable acceptant de collaborer. Le choix de distributeurs, en effet, n'est pas si large dans ce secteur, et de plus, les entreprises sont souvent sollicitées par les ONG. Après bien des recherches et des refus, j'ai pu obtenir un entretien avec l'entreprise 'Café Liégeois'. La négociation avec le responsable de la communication fut concluante puisque le grand torréfacteur belge, qui commercialise depuis peu un café équitable appelé « Mano Mano », a accepté de collaborer avec MDM et de leur offrir gratuitement leur nouveau produit pour le festival. Cette expérience fut pour moi très enrichissante. Cet entretien représentait pour moi le premier rendez-vous professionnel. J'ai eu la chance de pouvoir gérer l'affaire seule, sans l'aide de la responsable communication de MDM. Durant cette négociation, nous avons pu discuter les conditions du partenariat. En échange de leur offre, Café Liégeois souhaitait en contre partie une certaine visibilité sur le festival.

Les prochaines étapes dans l'organisation de cet évènement, ont été la recherche de décoration pour notre espace bar-détente du stand. Coups de téléphone, e-mails à des proches, des connaissances, à des magasins de meubles ou tissus en tous genres m'ont permis de récolter tout le matériel nécessaire à la décoration. Ensuite, il m'a fallu partir à la recherche d'une quinzaine de bénévoles. Pour ce faire, j'ai dû rédiger une lettre explicative les informant de l'objectif du festival, des tâches demandées avec en attaché, un document explicatif sur les actions d'MDM en Afrique contre les maladies transmissibles par l'eau (choléra, paludisme, dracunculose, etc.)

Après, j'ai dû m'atteler à la mise sur pied d'activités, de jeux ou panneaux en rapport avec le thème de l'eau. Après réflexion, j'ai décidé de confectionner de grands panneaux représentant les projets d'MDM, ainsi que d'une grande 'map monde' représentant les zones d'accessibilité à l'eau dans le

monde. Sur celle-ci, j'ai imaginé un 'quizz' pour les festivaliers avec différentes questions en rapport avec la problématique de l'eau insalubre. Les festivaliers ont été présents et ont manifesté de l'intérêt et tout s'est très bien déroulé. L'évaluation du weekend end m'a fait réaliser que l'établissement d'un planning de travail précis ainsi qu'une check-list des points les plus importants à régler ont été la clef de la réussite de cet évènement.

-) Gentse Feesten.

Pendant trois journées, Médecins du Monde a été présent avec un stand d'information aux fêtes de Gand. L'organisation de cet évènement m'a également été confiée. J'ai dû prévoir notre présence là-bas en plusieurs étapes. Prises de contact, d'abord, avec l'a.s.b.l Trefpunt, responsable de l'évènement ; recherche de bénévoles ensuite ; confection de panneaux pour l'exposition intérieure du stand pour terminer. Ce travail m'a permis de communiquer en néerlandais grâce à beaucoup d'échanges par e-mails et coups de téléphone avec aussi bien l'organisateur que les bénévoles. Sur place également, durant les festivals, j'ai pu accueillir les gens en néerlandais, les inviter à visiter notre petite exposition et à se renseigner sur l'association. Si la récolte de contacts n'a pas été très fructueuse, l'objectif premier était atteint : augmenter la visibilité de l'ONG du côté néerlandophone.

-) Chambre noire, « 34 vues contre l'oubli »

Dans le cadre d'une tournée Européenne et dans le but de se faire plus connaître en Flandres, Médecins du Monde installera une exposition de photos 'La Chambre Noire' (ou de Donkere Kamer) à la gare d'Anvers du 5 au 11 octobre 2009. Cette exposition rassemble 34 photos humanitaires sélectionnées par des reporters et journalistes de renom. L'objectif est de conscientiser les visiteurs de l'existence des guerres et des populations « que le monde oublie peu à peu ». Cette exposition a déjà fait le tour de beaucoup de villes européennes (Lyon, Bordeaux, Utrecht, Stockholm, etc.) et a déjà été visitée par plus de 100.000 personnes. Début octobre, elle s'installera une semaine dans le grand hall central de la gare d'Anvers.

Pour préparer ce grand événement, j'ai été chargée de créer un flyer d'appel à bénévoles afin que nous les distribuons aux festivaliers durant les *Gentse Feesten*¹. J'ai également rédigé, en néerlandais, un mail destiné aux abonnés à la newsletter de MDM pour les informer de l'évènement. Une autre mission a été de rechercher différents hôtels à proximité de la gare d'Anvers pour le staff

¹ Le flyer se trouve en annexe

de l'équipe MDM et les techniciens présents à l'évènement. J'ai dû contacter plusieurs directeurs d'établissement en vue de recevoir la meilleure offre possible. La dernière tâche qui m'a été attribuée pour cet évènement a été de contacter une entreprise d'affichage responsable des espaces publics dans la gare d'Anvers afin de pouvoir disposer d'espaces gratuits¹.

1.2. Travaux de rédaction et de traduction

La seconde tâche la plus importante de ce stage chez MDM a été de rédiger et de traduire divers documents. Grâce à ma formation linguistique, et donc à ma connaissance des langues, j'ai eu la responsabilité de prendre en charge différents travaux. Le plus conséquent a été la rédaction du dossier 'Prix Jean Sonnet'. Créé il y a dix ans, le prix Jean Sonnet (d'une valeur de 5000€) est remis chaque année à un ou plusieurs médecins (belges ou étrangers) diplômés de l'Université Catholique de Louvain pour récompenser un projet d'aide médicale ou médico-sociale à une population en difficulté. Cette récompense est remise tous les deux ans par 'l'Association des Médecins anciens étudiants de l'UCL'. Les précédents lauréats ont été récompensés pour, notamment, des projets d'aide aux enfants de détenus (1997), de patients sourds (1999), aux personnes du Quart Monde (2001), à un hôpital népalais (2003) ou à des épileptiques malgaches (2005). Cette année, MDM a pris connaissance de ce projet et a voulu proposer sa candidature. A ma grande surprise, - mais aussi à ma grande joie - la rédaction de ce dossier m'a été confiée. Il s'agissait en fait de mettre en valeur le travail des médecins bénévoles en Belgique². Malheureusement, je ne puis savoir – au moment de cette rédaction - si le projet d'MDM aura été retenu cette année. Ce travail m'a permis d'utiliser mes capacités rédactionnelles et synthétiques, dans ma langue maternelle. Un autre exemple de travail de rédaction et de traduction : j'ai été chargée de rédiger un appel à stagiaire en français et de le traduire en néerlandais. J'ai également composé un texte destiné à tous les 'clubs' de Belgique (style Rotary, etc.) afin de leur présenter l'association et leur demander s'ils seraient intéressés par une présentation de l'ONG au sein de leur équipe. Enfin, je terminerai cette partie par un dernier exemple : j'ai été chargée d'adresser une demande à une dizaine d'entreprises susceptibles d'accepter une bannière sur leur site web, annonçant la tombola de MDM.

¹ L'e-mail se trouve en annexe

² Le texte se trouve en annexe

2) Tâches secondaires

-) **Blog MDM**

Parce que Médecins du Monde veut étendre sa visibilité sur le net, l'association s'est vu offrir la possibilité de créer son propre blog sur le site officiel du journal Le Soir. Dans cette optique-là, je me suis rendue avec mon accompagnatrice de stage dans les bureaux du 'Soir' pour y rencontrer la personne qui se chargerait de le mettre en route. Nous avons toutes deux fait le plein d'informations sur 'comment entretenir un blog'. Dans les semaines qui ont suivi cette réunion, j'ai pu contribuer à la rédaction et au 'postage' des premiers articles. J'ai trouvé très intéressant de pouvoir être présente à ce genre d'entretien et de pouvoir par la suite, mettre en application, les instructions reçues.

-) **Facebook**

Régulièrement, il m'a été demandé de mettre à jour la page facebook de MDM en invitant de nouveaux contacts, en publiant les photos des différents évènements (20km de Bruxelles, Couleur Café, etc.), en annonçant les prochains évènements, etc. Ce canal de communication n'est que tout récent et donc encore faiblement développé, mais mes humbles connaissances en la matière ont pu contribuer à le faire démarrer.

-) **Campagne « post-it »**

Dans le cadre de la campagne de Médecins du Monde « contre l'oubli », une vente de post-its dans tout le pays a été organisée. Du côté Nord du pays, les gens se sont peu mobilisés pour vendre des articles. J'ai donc reçu la tâche de recontacter par téléphone une centaine d'animateurs scouts flamands qui ne s'étaient pas manifestés pour cette vente qui leur avait été préalablement proposée. Tant bien que mal, en argumentant comme je pouvais, j'ai tenté de les remotiver, en leur réexpliquant le principe de l'action. Malheureusement, cette opération a été très peu concluante car la période était mal choisie pour relancer une campagne avec ce groupe cible (examens des animateurs, préparation de camps). Si j'appréhendais cette action 'coups de fil' avant même de l'avoir commencée, ces multiples appels m'ont permis à la fois de pratiquer le néerlandais (et d'argumenter dans la langue), mais aussi de vaincre certaines 'peurs' de communiquer par téléphone en néerlandais.

-) Travail de recherche

De temps à autre, il m'a été demandé d'effectuer quelques recherches sur internet afin de faire avancer certains projets. Que ce soit pour la responsable en relations publiques et externes ou ma maître de stage, mon travail consistait à créer de petits dossiers sur certains sujets. Exemples : liste bibliographie d'ouvrages en français et néerlandais sur le thème des sans-abris ; liste de fournisseurs d'un certain produits, liste d'évènements sur Bruxelles pendant une période donnée, etc.

Chapitre IV : conclusion

Je conclurai ce travail en soulignant ce que le stage au sein de l'équipe Médecins du Monde m'a apporté, tant sur le plan professionnel que sur le plan humain.

Je terminerai enfin en exprimant en quoi le master « Meertalige Bedrijfscommunicatie » a pu m'être utile pendant le stage et ce que je retire globalement de cette année.

Les premiers éléments qui me viennent à l'esprit quand je parcours ces mois de stage sont des capacités que j'ai pu développer. Mon sens de l'organisation était assez faible pour mener à bien les tâches qui m'ont été confiées. J'ai donc dû apprendre à être organisée et structurée. J'ai dû faire preuve d'organisation, de rigueur dans mon travail et d'autodiscipline. J'ai été obligée de prendre davantage d'initiatives et de me débrouiller seule. Il n'était pas question en effet de 'perturber' le travail de mon accompagnatrice au moindre petit problème que je rencontrais. J'ai appris aussi à aller jusqu'au bout des choses en respectant scrupuleusement les instructions reçues. Une grande précision est souvent requise dans ce domaine. J'ai appris à relire et à modifier pour améliorer sans cesse la qualité du travail.

Travailler avec des échéances parfois assez serrées était aussi nouveau pour moi. Gérer mon temps de travail est parfois un peu difficile. Pendant ce stage, j'ai dû apprendre à ne pas trop souvent reporter à plus tard ce qui pouvait - ou devait - être réalisé plus tôt. J'ai également pu, comme je le soulignais plus haut, développer mes capacités rédactionnelles et de traduction en français et en néerlandais. J'ai eu très régulièrement l'occasion de prendre contact en néerlandais et dans un contexte professionnel souvent méconnu, utilisant un langage très technique que je ne connaissais et maîtrisais pas. J'ai aussi eu la chance de pouvoir avoir un entretien professionnel seule où j'ai pu négocier et prendre des responsabilités. Il m'est arrivé de devoir faire preuve de beaucoup d'imagination pour créer des visuels divers (panneaux d'info, flyer, décoration, etc.). Enfin, j'ai pu - l'espace de quelques heures - prendre le poste d'assistante de direction, à deux réunions hebdomadaires du conseil d'administration.

Sur le plan humain, je suis sortie grandie de ce stage. J'ai eu l'occasion de partager mon bureau avec deux autres stagiaires et donc de prendre goût à l'entraide, au soutien, et au plaisir de travailler en groupe. Il m'est arrivé souvent de demander un avis, partager le mien, etc. J'ai pu socialiser avec les

membres de l'équipe, et partager de bons moments à l'heure du repas. Je pense qu'une telle ambiance de travail est assez exceptionnelle. Tous étaient souriants, accueillants, disposés à m'aider et à me renseigner.

Les 'débriefings' avec mon accompagnatrice de stage ont été bénéfiques pour moi. J'ai appris à lui exprimer franchement quand un travail n'était pas très enrichissant. J'ai appris à mieux accepter les remarques qui me permettent d'améliorer le travail. Enfin, j'ai pu faire preuve de diplomatie dans certaines situations que j'appellerais 'délicates'. Dans le cadre des « 20km de Bruxelles » par exemple, j'ai dû signaler aux participants de la course qui refusaient d'adhérer au principe du parrainage ou aux personnes qui n'avaient pas payé l'inscription qu'ils ne pourraient pas courir avec l'équipe MdM.

Le programme MTB m'a préparée au stage pour plusieurs raisons. La première et la plus évidente, est que j'ai pu améliorer ma maîtrise du néerlandais. Pendant les cours et avec les collègues d'MTB, j'ai eu l'occasion de pratiquer le néerlandais oral et écrit. Par conséquent, je me suis sentie beaucoup plus à l'aise dans mes contacts avec les entreprises néerlandophones, mais aussi avec ma collègue de bureau néerlandophone. L'enseignement de cette année m'a aussi familiarisée avec les termes du monde de l'entreprise, qui m'étaient totalement inconnus avant ce stage. Mon cours de français majeur m'a permis de rédiger des lettres professionnelles dans ma langue maternelle. Ce cours m'a aussi appris à préparer une négociation, à la conduire et la mener à bien. Ceci a été notamment fort utile à l'occasion de mon rendez-vous avec 'Café Liégeois'. Les programmes informatiques « Excel » et « Word » m'étaient aussi beaucoup plus familiers pour mon stage grâce aux nombreux travaux effectués dans le cadre du master. Enfin, cette année m'a permis de me discipliner dans mon travail, d'être plus organisée, et d'adopter une attitude positive par rapport au feedback.

En résumé, cette année me laisse une impression plus que positive. J'ai acquis beaucoup de nouvelles connaissances et expériences dans le monde du travail. J'aimerais toutefois souligner le manque d'approche du secteur non-marchand dans le programme MTB. Or, ce secteur englobe quantité de professions (domaines culturel, social, humanitaire, etc). J'ai pu remarquer qu'une ONG, par exemple, fonctionne de façon fort similaire aux entreprises. Même si leur but premier n'est pas le profit, elles ont besoin de dégager, malgré tout, une rentabilité pour être viable dans notre monde

actuel. Il serait donc utile et intéressant, selon moi, d'intégrer dans le programme MTB un module sur le fonctionnement et la gestion du secteur non marchand.

BIBLIOGRAPHIE

Livres

- CALIFICE, Charles 1989. *La communication dans le secteur non-marchand*. Bruxelles: Editions Labor.
- DACHEUX, Eric 1998. *Associations et communication. Critique du marketing*. Paris : CNRS Editions.
- DI SCIULLO, Jean 1990. *Marketing et communication des associations*. Paris : Les Editions Juris Service.
- DI SCIULLO, Jean 1993. *Le marketisme, traité de marketing social*. Paris : Les Editions Juris Service.
- FONTEYNE, Claude 1989. *Un Marketing pour le social, un Marketing pour le culturel*. Bruxelles : Communication & Développement.
- MAYAUX, François et REVAT, Robert 1993. *Marketing pour associations*. Paris: Les Editions Liaisons.
- PECH, Thierry et PADIS, Marc-Olivier 2004. *Les Multinationales du cœur. s.l.* : Editions Du Seuil.
- ZIMET, Joseph 2006. *Les ONG, de nouveaux acteurs pour changer le monde*, Paris: Editions Autrement.

Articles

- DESSINGES, Catherine. 2008. « Emotion, collectif et lien social : vers une approche sociologique du don humanitaire ». *Revue du Mauss* 32: 303 - 321.
- GOSSERIES, Axel. 2006. « Sur l'éthique dans la récolte de fonds ». A paraître dans *Raison Publique* (Paris)

Articles consultés sur internet

- CANTET Michel. 2005. « L'éthique de la récolte de fonds ». http://www.euforic.org/courier/152f_can.htm?&username=guest@euforic.org&password=9999&groups=EUFORIC&workgroup= (24/07/2009)

- CAMBIER Régis. « 9 principes à garder à l'esprit pour concevoir des messages de fundraising », <http://www.rcc-copywriting.be/documents/services.xml?lang=fr>

- LEFEBVRE Martine. 1991. « La transparence et l'éthique dans les collectes de fonds ; surveillance administrative ou auto-critique concerté ». Dans : *Santé mentale au Québec*. <http://www.erudit.org/revue/smq/1991/v16/n1/032216ar.pdf>. (3/08/2009)

- LOPPE Pierre. 2009. « Ex-banquier, la tête dans l'humanitaire ». <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/article/502822/ex-banquier-la-tete-dans-l-humanitaire.html> (3/08/2009)

- « L'argent des ONG ». Dans : Zoom, Transitions, n°63. <http://www.ilesdepaix.org/transitions/tr63/tr63-zoom.pdf> (15/07/2009)

Sites internet

- <http://www.medecinsdumonde.be>
- <http://www.medecinsdumonde.org>
- <http://www.asfbelgium.org>
- <http://www.msf.fr>
- <http://www.dsc.be>
- <http://www.aerf.be>
- <http://www.icfo.de>