



HAL
open science

L'invention du témoignage humanitaire : un enjeu de communication pour les ONG : une comparaison de quatre ONG humanitaires françaises

Jasmin Tigil

► To cite this version:

Jasmin Tigil. L'invention du témoignage humanitaire : un enjeu de communication pour les ONG : une comparaison de quatre ONG humanitaires françaises. Sciences de l'information et de la communication. 2015. dumas-01357757

HAL Id: dumas-01357757

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01357757>

Submitted on 30 Aug 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

UFR des Lettres et sciences humaines

Département de communication politique et publique

L'invention du témoignage humanitaire : un enjeu de communication pour les ONG

Une comparaison de quatre ONG humanitaires françaises

Mémoire de Master de Communication politique et publique
en France et en Europe

Présenté par Jasmin TIGIL

Promotion 2014 / 2015

Tuteur universitaire : Benjamin Ferron

Maître de stage : Rachel Erskine

Stage : Département « Communication & Développement » de l'ONG

Solidarités International

Lauréate du Prix « Pierre Zémor » du meilleur mémoire de communication publique 2015

REMERCIEMENTS

Tout d'abord un grand merci à toute l'équipe de communication de Solidarités International pour m'avoir si bien accueillie pendant ces six mois de stage passionnants. Je remercie du fond du cœur tous les membres de l'équipe avec qui j'ai pu apprendre au quotidien, et partager des moments inoubliables. Un « *special thanks* » à Rachel Erskine, mon maître de stage, qui m'a aidé et guidé tout au long de cette expérience, et permis d'avoir de vraies responsabilités.

De même, je tiens à remercier sincèrement toutes les personnes ayant pris de leur temps pour discuter de mon mémoire lors d'entretiens. Merci pour votre disponibilité, pour votre franchise et vos analyses. Merci à Charlotte Nouette-Delorme (et Paul Duke), Isabelle Merny, Samira Alaoui, Luc Evrard, et bien sûr Renaud Douci et Ophélie Ruyant de Solidarités International.

Merci à Benjamin Ferron, mon directeur de mémoire, qui s'est toujours montré disponible et à l'écoute. Merci pour votre aide, vos conseils et vos éclairages sur ce mémoire.

Enfin, je remercie tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont soutenu pour la réalisation de ce mémoire. Un grand merci à mes parents, mon frère, et mes amis.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	P. 2
INTRODUCTION.....	P.5
PARTIE I – L’OPERATIONNALISATION D’UNE ACTIVITE DE TMOIGNAGE DANS LES ONG HUMANITAIRES.....	P. 9
1. LA COMMUNICATION HUMANITAIRE, FREIN ET MOTEUR DU DEVELOPPEMENT DES ONG	P.10
A. INFORMER, SENSIBILISER, MOBILISER, PROMOUVOIR : LES OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION DES ONG.....	P.10
B. L’ESSOR DE LA COMMUNICATION HUMANITAIRE : UNE EVOLUTION HISTORIQUE	P.14
C. L’ARRIVEE DES « FRENCH DOCTORS » : LE TMOIGNAGE S’INSCRIT DANS LE MANDAT	P.15
2. FAIRE ENTENDRE LES VOIX DU TERRAIN : VERS UNE DEFINITION DU TMOIGNAGE	P.17
A. LUTTE DE DEFINITIONS AUTOUR DU CONCEPT	P.17
B. DONNER A VOIR UNE REALITE : LA NOTION VUE PAR LES ONG	P.19
C. PLAIDOYER / TMOIGNAGE, QUELLES DIFFERENCES ?	P.22
3. INTEGRER LE TMOIGNAGE A SA STRATEGIE DE COMMUNICATION	P.24
A. REEL BESOIN OU REPONSE A LA CONCURRENCE DU SECTEUR ?	P.24
B. LE SERVICE DE COMMUNICATION COMME GARANT DE CETTE ACTIVITE	P.28
C. QUELLES CONDITIONS POUR PARLER DE « TMOIGNAGE » ?	P.29
PARTIE II – L’INVENTION D’UN NOUVEAU METIER DE LA COMMUNICATION DANS LES ONG : LE CHARGE DE COMMUNICATION TERRAIN.....	P.33
1. CONSEQUENCE DIRECTE DU BESOIN DE TMOIGNAGE ?	P.33
A. UN CHARGE DE COMMUNICATION TERRAIN, POUR QUI ET POUR QUOI ?	P.34
B. REORGANISATION DES FONCTIONS AU SEIN DU SERVICE DE COMMUNICATION	P.36
C. FORMATEUR ET COORDINATEUR : PLACE ET ROLE DU CHARGE DE COMMUNICATION « SIEGE »	P.40
2. NOUVEAUX PROFESSIONNELS DE LA COMMUNICATION : LEGITIMITE PARTAGEE ?	P.42
A. LES DIFFICULTES DE LEGITIMATION DES METIERS DE LA COMMUNICATION	P.42
B. UN AVANTAGE COMPARATIF FACE AUX AUTRES ONG	P.44
C. NOUVELLES OPPORTUNITES DE CARRIERE DANS L’HUMANITAIRE	P.48
3. LA COMMUNICATION TERRAIN : ETRE AU PLUS PRES DE L’ACTION	P.50
A. PROFIL RECHERCHE POUR CES NOUVEAUX COMMUNICANTS	P.50
B. VERS UN DEVELOPPEMENT DE LA COMMUNICATION SPECIFIQUE AU PAYS : DESCRIPTION DETAILLEE DES ACTIVITES DES COMMUNICANTS TERRAIN	P.53
C. RESULTATS ACQUIS DE CETTE COMMUNICATION TERRAIN.....	P.56

PARTIE III – L’INTEGRATION DU TEMOIGNAGE A LA STRATEGIE DE COMMUNICATION :	
LE CAS DE <i>SOLIDARITES INTERNATIONAL</i>.....	P.60
1. UN CONSTAT REALISE LORS DE L’EXERCICE STRATEGIQUE DE L’ONG	P.60
A. « LES CARAVANES DE L’ESPOIR » : HISTOIRE ET PRESENTATION DE <i>SOLIDARITES INTERNATIONAL</i>	P.61
B. PRINCIPAUX ENJEUX DE COMMUNICATION DE L’ONG	P.64
C. L’EXERCICE STRATEGIQUE : UNE « FRUSTRATION » A COMBLER	P.68
2. L’OPERATIONNALISATION D’UNE ACTIVITE DEJA EXISTANTE	P.71
A. UN ELEMENT DE LA CHARTE REMIS AU PREMIER PLAN	P.71
B. LES ETAPES DE LA MISE EN PLACE DU TEMOIGNAGE : UN LONG PROCESSUS ?	P.73
C. RESULTATS ATTENDUS SUR LE LONG TERME.....	P.76
CONCLUSION	P.79
BIBLIOGRAPHIE	P.84
ANNEXES	P.85

INTRODUCTION

Les photos des centaines de personnes allongées les unes à côté des autres attendant d'être pris en charge durant l'épidémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest ; le témoignage de ces réfugiés syriens au Liban affrontant le froid de l'hiver sans abri, ni nourriture ; les campagnes de l'ONG Solidarités International dénonçant les dures conditions d'accès à l'eau potable dans plusieurs pays... Toutes ces communications ont deux points communs : leur fonction de témoignage et leur émetteur. En effet, de plus en plus utilisé par les Organisations non gouvernementales, le témoignage humanitaire prend aujourd'hui de nombreuses formes et redéfinit les enjeux de communication de ces organisations.

Innovation du XXe siècle selon Philippe Ryfman, les « Organisations non-gouvernementales » (ONG), vocable aussi complexe qu'emblématique, font aujourd'hui l'objet d'un grand nombre de recherches scientifiques. La diversité du milieu rend très difficile une définition stricte du terme « ONG ». Un grand nombre de chercheurs se sont néanmoins essayés à définir ce concept. Philippe Ryfman, dans son ouvrage sur les ONG, propose les définitions de différents chercheurs. Vu comme une « *commodité de langage* » pour certains (Bouchet-Saulnier), ou encore comme des « *organisations composées d'individus qui se regroupent volontairement en associations pour poursuivre des objectifs communs* » pour d'autres (Battistella, Smouts et Vennesson), plus d'une centaine de définitions est aujourd'hui consultable. Même si beaucoup de chercheurs et auteurs préfèrent utiliser d'autres termes que celui d'« ONG » pour définir ce que le grand public voit aujourd'hui comme tel, le terme serait en revanche, conservé pour les organisations œuvrant dans les principaux domaines suivants : aide au développement et humanitaire, environnement et droits humains.¹

Milieu hétérogène et notion polysémique, les ONG sont pourtant en pleine expansion planétaire et développent un activisme en forte croissance. Avec l'arrivée dès les années 1970 du « *sans-frontiérisme* » (forgé à partir du sigle de « Médecins Sans Frontières »), nous nous retrouvons face à des ONG agissant au Sud sur un terrain autoqualifié d'« humanitaire ». S'en suit ainsi une professionnalisation du secteur, mais aussi une professionnalisation de la communication humanitaire, une capacité étonnante à lever des fonds, ou encore à communiquer avec les médias. Va de pair avec ces derniers aspects évoqués, un élargissement et développement des services de communication de ces dites « ONG », ainsi que la définition d'un grand nombre de nouveaux objectifs concernant les besoins en communication de ces organisations. Parmi ces besoins, celui du « témoignage » commence de plus en plus à apparaître dans les organisations humanitaires, notamment celles issues du « *sans-frontiérisme* ». Avec la création de cette nouvelle famille d'ONG, initiée par l'arrivée des « *French doctors* » dans le monde humanitaire, beaucoup se

¹ Source : Philippe Ryfman, *Les ONG*, Troisième édition, Collection Repères, 2014

caractérisent aujourd'hui par la mise en place du « témoignage » au sein de leurs actions. Et ce, au même titre que leurs actions purement opérationnelles sur le dit « terrain », comme Médecins du Monde ou Médecins Sans Frontières par exemple.

Cette activité de témoignage existant depuis leur fondation pour certaines ONG, elle se caractérise généralement par les prises de paroles des ONG, que ce soit sur la scène médiatique ou à travers d'autres moyens de communication. Ces prises de parole concernent ce que les acteurs de ces organisations humanitaires « voient » et « vivent » sur les terrains dans lesquels ils agissent. Ainsi, les acteurs, mais aussi les bénéficiaires de ces interventions, rapportent souvent des témoignages sur les conditions de vie de réfugiés par exemple, ou encore des conditions d'accès à l'eau potable dans certains pays, les conditions d'accès à la nourriture, aux soins de santé, la situation de populations en danger, les conditions de vie de sinistrés de catastrophes naturelles, l'action accomplie par telle ou telle ONG sur le terrain, les conditions de travail des acteurs de l'humanitaire, mais aussi les difficultés rencontrées sur le terrain pour accéder aux populations dans le besoin, les questions de sécurité dans des pays où l'intervention humanitaire peut être compliquée, comme l'Afghanistan, la Palestine ou encore la Syrie par exemple... Autant de témoignages qui, depuis la création de ces ONG (il y a maintenant plus de trente ans pour la plupart), sont utilisés sous d'autres noms que celui de « témoignage ». Cela peut être à travers la publication d'une photo, d'une vidéo, ou encore la diffusion d'une interview, ou d'une citation par exemple. Cependant, nous nous retrouvons aujourd'hui face à des organisations humanitaires mettant un véritable nom à cette activité de « témoignage », chose qu'elles ne faisaient pas systématiquement auparavant.

La concurrence entre les ONG, loin d'être un mythe, est aujourd'hui renforcée avec la multiplication des organisations humanitaires à travers le monde, la croissance réelle des canaux de communication et les techniques de plus en plus innovante de levées de fonds. Toujours selon Ryfman, « *la nécessité pour nombre d'ONG de préserver leur accès aux sources de financement, privées ou publiques, exacerbe toutefois la concurrence. La naissance permanente de nouvelles organisations fait qu'aucune stabilité n'est jamais acquise...* ». Ainsi, derrière ce désir de préserver un certain « monopole » sur le secteur, les plus grosses ONG parviennent à influencer les autres, et ce, même dans leurs stratégies de communication. Chaque ONG, ayant pourtant chacun un mandat propre à son institution, peut (et doit parfois) s'adapter à la concurrence. C'est ainsi que nous pouvons observer des ONG tels que Médecins du Monde, ayant pour mandat et comme signature de « *soigner et témoigner* », influencer éventuellement un nombre d'ONG à redéfinir leurs stratégies de communication, et se poser la question du témoignage. Des ONG comme Solidarités International, où j'ai pu effectué un stage de six mois dans le département de communication et développement, arrivent aujourd'hui à un stade où les directions officialisent d'une certaine manière cette activité de témoignage qu'ils pratiquaient déjà depuis de très nombreuses années. Utile est tout de même de préciser la différence que nous faisons ici avec le « plaidoyer » des ONG humanitaires. Le plaidoyer, qui est en effet un ensemble d'actions ciblant des décideurs en vue d'appuyer un thème particulier au niveau

des stratégies politiques, émet un discours argumentatif pour la défense d'une cause. Ce ne sont donc pas les mêmes conditions d'énonciation que pour le témoignage. Ce dernier, émet un discours narratif, et a une véritable fonction d'attestation où l'émetteur « était là » et « a vu » ce qu'il énonce. Chose qui n'est pas le cas pour le plaidoyer, expertise en lui-même, où nous pouvons ne pas avoir été sur le terrain en question mais nous pouvons tout de même défendre cette cause. Ce sont donc là deux genres particuliers avec des publics et des destinataires différents, mais aussi des finalités différentes. Nous allons nous y intéresser plus en détails au cours de ce travail de recherche.

Il semble donc pertinent d'étudier dans le cadre de ce mémoire, l'émergence, ou plutôt l'officialisation suivie du développement de cette « nouvelle » activité de témoignage dans les services de communication des ONG, depuis leur création. L'envie de s'intéresser à cette activité vient des observations réalisées durant un stage pratique au sein de l'ONG Solidarités International. En décembre 2013, le Conseil d'Administration de Solidarités International a marqué sa volonté de doter la structure d'une vision à long terme. Le Conseil d'Administration a ainsi noté l'importance de rester stratégique, sachant que les initiatives tactiques devaient être prises par l'exécutif, via un plan opérationnel à cinq ans 2015-2020. C'est donc dans cet exercice stratégique 2015-2020 que le volet « *témoignage* » a retenu toute mon attention. Ce volet, inscrit dans l'un des cinq principaux enjeux stratégiques de l'organisation qui est celui du « *développement de l'audience* », place le service de communication et développement de l'ONG comme le garant de sa mise en place. Nouveau pour le service, cette activité de témoignage est bien sûr accompagnée de nombreux plans et changements aussi bien professionnels, sociaux et techniques, qu'il semble intéressant d'étudier. Parmi ces changements, la création d'un nouveau métier de la communication pour renforcer cette activité de témoignage, qui est celui du « chargé de communication terrain ». En effet, outre les nombreux aspects que comprend ce volet « témoignage » de l'exercice stratégique de l'ONG et que nous développerons tout au long de ce mémoire, celui sur l'invention d'un nouveau métier paraît particulièrement intéressant à analyser. S'agit-il pour Solidarités International de combler un besoin ? Le ou les chargés de communication au siège ne suffisent-ils plus à répondre aux attentes du service, et au sens plus large, de l'organisation ? Comment légitimer la création d'un nouveau métier de la communication tout en gardant en mémoire les difficultés qu'ont rencontrés les historiques communicants humanitaires ?

L'élargissement des compétences des services de communication des ONG, avec l'arrivée par exemple du témoignage dans leurs activités, est-elle un facteur ou un produit de développement de ces organisations ? Voici le genre de questions auxquelles prétend répondre ce mémoire de recherche. C'est donc à travers les observations et discussions réalisées lors d'un stage à Solidarités International, ainsi qu'avec l'aide de différents travaux théoriques couplés à des entretiens semi-directifs avec les services de communication d'ONG, que nous tenterons de faire apparaître l'arrivée du « témoignage » dans les services de communication. Nous proposerons également une compréhension des raisons qui ont

poussés certaines ONG à créer un nouveau métier de la communication. Le cas de Solidarités International sera détaillé et pris comme exemple pour permettre une illustration concrète de nos propos. D'autant plus que l'ONG est actuellement en plein processus de mise en place du témoignage au sein de sa stratégie. Il s'avère donc intéressant d'étudier et d'analyser les différents moyens mis en œuvre par Solidarités International pour développer son activité de témoignage, et atteindre ses objectifs.

Nous avons mené dans le cadre de ce mémoire six entretiens semi-directifs avec les services de communication de quatre ONG. Malheureusement, le temps imparti et les conditions de travail de ce mémoire ne nous ont pas permis d'approfondir nos entretiens et de diversifier nos sources. Ainsi, nous avons pu discuter du témoignage des ONG humanitaires et du métier de chargé de communication terrain avec le directeur de la communication et du développement de l'ONG Médecins du Monde, Luc Evrard ; avec la coordinatrice de la communication opérationnelle de l'ONG Médecins Sans Frontières, Isabelle Merny ; la responsable des relations presses et de la communication opérationnelle de l'ONG Secours Islamique France, Samira Alaoui ; une chargée de communication terrain (en Guinée) pour Médecins Sans Frontières, Charlotte Nouette-Delorme ; et enfin, deux entretiens ont pu être menés avec Ophélie Ruyant, responsable de la collecte, et Renaud Douci, directeur de la communication et développement de l'ONG Solidarités International. Nous avons, suite à quelques recherches, tenté d'avoir les analyses et les points de vue d'ONG pratiquant déjà une activité de témoignage au sein de leur communication, d'où le choix de ces organisations-là.

Mis à part ces entretiens, notre méthodologie comprend également une observation participante au sein de l'ONG Solidarités International. Durant six mois, les processus de décisions ainsi que toutes les actions menées par l'organisation ont été observés et mobilisés pour ce travail de recherche. Toujours dans le même cadre, nous avons pu également nous servir de sources documentaires internes, aussi bien de l'ONG Solidarités International que des autres ONG interrogées.

PARTIE I – L'OPERATIONNALISATION² DU TEMOIGNAGE DANS LES ONG HUMANITAIRES

La grande majorité des ONG auxquelles nous nous sommes intéressées dans ce travail de recherche a été créée dans les années 1970-1980. Cette période est marquée par des événements majeurs tels que la guerre du Biafra au Nigéria, à l'origine de la création de Médecins Sans Frontières ; la guerre du Vietnam et la fuite des milliers de réfugiés appelés les « boat people »³ (création de Médecins du Monde) ; ou encore la première phase de la guerre d'Afghanistan qui a opposé durant dix années l'armée de l'Union des républiques socialistes soviétiques (URSS) aux « moudjahidines » en 1979 (à l'origine de la création de Solidarités International). C'est précisément au cours de cette période que les acteurs de l'humanitaire commencent à parler de témoignage dans le milieu. En effet, suite au conflit du Biafra, les *French doctors*⁴ comme on les appelle, fondent le mouvement des « sans frontières », avec pour projet de rendre l'aide humanitaire complètement indépendante des gouvernements, et de s'appuyer sur l'opinion publique à partir du témoignage des réalités vécues sur le terrain. C'est ici que prend l'importance de la médiatisation des interventions de ces nouveaux types d'ONG, qui se démarquent de ses prédécesseurs comme la Croix-Rouge Française par exemple, à qui les ONG issues du « sans-frontiérisme » ont pu reprocher d'être trop ancrée dans la neutralité et le silence, car liée de confidentialité vis-à-vis des Etats.

Le témoignage est donc souvent indissociable de l'histoire et de la raison d'être de ces ONG qui tendent à intégrer aujourd'hui cette activité à leur politique de communication. On observe une évolution de cette activité de témoignage depuis la création de ces ONG, qui ont transformé petit à petit le simple témoignage d'humanitaires revenants de mission sur le terrain, en expertise communicationnelle, et légitimé ce besoin grâce aux arguments de la proximité avec le terrain.

² Le terme d'**opérationnalisation**, pouvant être vu comme un jargon utilisé dans le milieu humanitaire, désigne l'action qui consiste à rendre une tâche exécutable et par conséquent, productive. Il désigne également dans le milieu, le rattachement d'une action aux « opérations » du terrain. Il peut être défini d'un point de vue sociologique comme une « intégration fonctionnelle ».

³ « **Boat people** » : les boat-people (terme construit à partir des mots anglais « bateau » et « gens ») sont à l'origine des migrants qui fuyaient le Viêt Nam par voie de mer, pays à économie dirigée et interdisant la liberté du commerce et la liberté d'opinion. Ils fuyaient donc leur pays pour des raisons politiques et économiques sur des embarcations. Souvent en surcharge et sans sécurité, ces embarcations ont fait de très nombreuses victimes pour cause de noyade, famine et froid. (Wikipédia, 2015)

⁴ ***French doctors*** : l'expression telle qu'elle est actuellement comprise fait référence aux French Doctors, c'est-à-dire à la création des *Médecins sans frontières* par Bernard Kouchner et quelques-uns de ces amis à la suite d'une scission avec le Comité international de la Croix-Rouge. (Wikipédia, 2015)

Cette partie a donc pour but de faire un rappel sur la communication des ONG humanitaires avant de proposer une définition de notre sujet d'étude qui est le « témoignage », et de sa mise en pratique dans les stratégies de communication des ONG.

1. LA COMMUNICATION HUMANITAIRE, FREIN ET MOTEUR DU DEVELOPPEMENT DES ONG

Comprendre le fonctionnement de la communication humanitaire nécessite de s'intéresser à son histoire. En effet, aidée des travaux de Pascal Dauvin, cette partie a pour but de retracer l'arrivée de la communication dans le monde humanitaire. Il semble essentiel de pouvoir définir les objectifs recherchés par les ONG dans leurs stratégies de communication, avant de s'intéresser à la mise en place du témoignage au sein de leurs activités.

A. Informer, sensibiliser, mobiliser, promouvoir : les objectifs de la communication des ONG

En janvier 2010, Haïti subit un des plus grands séismes de son histoire, dévastant tout sur son passage et causant la mort de centaines de milliers d'habitants, sans compter les blessés et les rescapés se retrouvant à la rue. S'en est suivie une des plus grandes crises humanitaires jamais observées depuis de nombreuses années. En décembre 2004, un des plus importants tsunamis de l'histoire frappe l'Asie Pacifique. Le journal *Le Monde* titre « *Le tsunami de 2004 : un des pires cataclysmes des temps modernes*⁵ » avec cette fois aussi, plus de 220 000 morts et une mobilisation internationale sans précédent. Plus récemment encore, la crise de l'épidémie Ebola en Afrique de l'Ouest a suscité une mobilisation hors-norme de la part d'ONG du monde entier pour mettre fin à une épidémie ayant déjà causé la mort de milliers de personnes. Ces crises, toutes aussi graves les unes que les autres, ont certes un point commun en plus de leur situation d'urgence : leur médiatisation. En effet, ceux-ci ne sont que trois exemples parmi les centaines qui illustrent la place de la communication dans les actions des ONG en France. Des polémiques, critiques et commentaires ont été faits à la suite de ces évènements, prenant pour cible la communication des ONG. Cela mérite que l'on s'interroge dessus pour encadrer notre travail de recherche.

⁵ Source : http://www.lemonde.fr/asia-pacifique/article/2014/12/26/le-tsunami-de-2004-un-des-pires-cataclysmes-des-temps-modernes_4546203_3216.html

Pascal Dauvin, maître de conférences en science politique et spécialiste des travaux sur les ONG et le travail humanitaire, nous permet de mieux cerner la communication de ces organisations⁶. Dans ses divers travaux, Dauvin explique comment des ONG « *fabriquent, sous des formes et des intentions variées, de la “communication humanitaire”* ». Il propose tout d’abord de mettre en avant « *les arguments mobilisés pour expliquer le succès social de ce phénomène* ». Il présente ainsi la communication des ONG humanitaires comme poursuivant plusieurs fins.

Premièrement, la communication est présentée comme inséparable, « *consubstantielle* » d’après Dauvin, de l’humanitaire. En effet, Dauvin fait ici un retour aux origines du « *sans-frontiérisme* » (notion qui va nous intéresser par la suite). Ce dernier est « *né de l’obligation morale de porter dans l’espace public un témoignage sur les situations de conflit* ». Inscrit dans toutes les chartes des organisations issues du sans-frontiérisme, le « *témoignage* », qui est une forme de communication, fait partie intégrante du mandat de ces nouvelles générations d’ONG. On soigne, on aide, on nourrit, on construit mais on témoigne dans le même temps des réalités du terrain, et ce publiquement. La communication est donc une action à part entière de ces ONG, et fait partie de leurs valeurs et de leurs idées. Ce premier point est donc très important pour visualiser la place de la communication dans ces organisations.

Le premier objectif de la communication des ONG humanitaires serait donc celui d’**informer**. Informer qui ? « *L’opinion publique* » au sens le plus large du terme mais aussi les autorités publiques, ainsi que les acteurs de l’humanitaire eux-mêmes. Informer sur quoi ? Sur les réalités vécues et observées sur le terrain, sur les raisons qui ont poussées telle ou telle ONG à se déplacer et intervenir dans un pays, sur les constats observés par les humanitaires dans ces pays (dénoncer par exemple les conditions de vie, la gravité d’une catastrophe naturelle, les conditions d’accès à l’eau, ou encore à la nourriture, aux soins, les violences subies par des groupes, les conditions de travail dans certaines zones etc.). Renaud Douci, Directeur de la communication de l’ONG Solidarités International nous le confirme : « *les humanitaires ont pris le mauvais réflexe de dire ce qu’ils font, mais pas pourquoi ils le font* ». Il poursuit : « *il faut expliquer le pourquoi du comment. Et ceci est valable pour une catastrophe naturelle, pour une épidémie ou un conflit. L’idée n’est pas de donner notre avis sur qui a tort, ou a raison sur certains conflits par exemple, mais plutôt d’expliquer pourquoi ce conflit est là, et d’expliquer ses conséquences sur la population* »⁷. Il est donc primordial pour ces ONG qui se retrouvent au plus près de l’information, en tant que véritables témoins, de transmettre à un public des informations auxquelles ils n’auraient jamais pu avoir accès sans l’aide et la proximité de ces témoins sur le terrain (ONG, journalistes, reporters...). Une des missions les plus importantes de la communication des ONG reste donc ce premier point

⁶ Pascal DAUVIN, *La communication des ONG humanitaires*, Editions Pepper - L’harmattan, Collection Communication, politique et société, 2010

⁷ Les objectifs de la communication, entretien avec Renaud Douci et les autres ONG : Annexes, 1. Guide d’entretiens/ p.91

sans lequel les raisons d'être de ces organisations seraient floues, ce qui pourrait éventuellement les desservir pour les objectifs suivants.

Le deuxième objectif de la communication des ONG, toujours selon Dauvin, serait **la collecte de fonds**, indispensable à la survie de ces organisations. « *Communiquer*, dit Pascal Dauvin, *c'est assurer les rentrées de fonds nécessaires pour couvrir les frais de structure, les actions menées sur le terrain et les investissements à venir en termes de collecte* ». Même si la collecte de fonds peut ne pas être une priorité dès la création d'une ONG, il est certain que dès lors que l'organisation prend de l'ampleur, et se donne des objectifs plus ambitieux, se pose la question du financement de l'action. Que ce soit grâce aux grands bailleurs institutionnels tels que la Direction générale de l'aide humanitaire de l'Union Européenne (ECHO), UNICEF ou encore la Banque Mondiale ; ou bien des fonds qui viennent exclusivement de la générosité du public, les ONG ont besoin de communiquer pour attirer ces financements. Comment ? En consolidant l'image qu'ont ces potentiels donateurs (publics comme privés) de l'ONG, de son expertise et de ses actions ; en sensibilisant à des causes auxquelles ces donateurs auraient pu ne jamais s'intéresser ; et en mobilisant tous ceux qui participent à l'œuvre humanitaire à travers leurs messages.

Certains acteurs font la différence entre communication et collecte de fonds (ou *fundraising*⁸). Ces pratiques n'auraient pas selon eux les mêmes fins ni les mêmes impératifs. Cependant, force est de constater que la plus grande majorité des ONG ont un service de communication comprenant la collecte de fonds au sein de leur service, et que si la communication semble aujourd'hui attachée de façon *consubstantielle* aux pratiques humanitaires, la collecte de fonds semble également indissociable de la communication.

Ainsi, toute campagne de collecte est indissociable de la communication dans la mesure où chaque organisation souhaite avoir la même ligne directrice concernant les messages véhiculés au public, collecte comme communication. Ophélie Ruyant, responsable de la collecte chez Solidarités International nous fait part des liens entre son pôle et celui de la communication, « *on travaille main dans la main avec la communication ; c'est important justement dans l'esprit des donateurs. Il faut que tes communiqués soient la même chose, et faites de la même manière, qu'il n'y ait pas un écart entre l'idée que le donateur ou le prospect a de l'association, et ce qu'elle est en réalité. Donc il faut que ce soit concordant, et coordonné. Et après, c'est sur, un des leviers pour la collecte de fonds, c'est la communication* ». C'est également le cas pour l'ONG Médecins du Monde qui comprend le service de la collecte au sein de la même direction que la communication, Luc Evrard, Directeur de la communication explique que « *même si c'est difficile, car ce sont des gens qui ont parfois du mal à travailler ensemble, ils n'ont pas les mêmes impératifs etc. C'est important quand même d'avoir une ligne de communication beaucoup plus cohérente, une seule et pas deux* ». On observe ainsi que la communication et la collecte de fonds sont

⁸ Fundraising : terme anglais couramment utilisé dans le monde humanitaire pour désigner la « collecte de fonds ».

indissociables et que cette dernière est même un des premiers objectifs de la communication.

Un des autres objectifs de la communication des ONG est celui de la **promotion de l'organisation**. C'est en effet dans un contexte de professionnalisation de la communication humanitaire et de concurrence toujours plus grande qu'il faut réussir à faire connaître une «marque» comme le sont devenus aujourd'hui Médecins Sans Frontières, Greenpeace ou Médecins du Monde par exemple. Dauvin indique qu'il est « *nécessaire de faire connaître sa marque (ses actions, son positionnement idéologique, son mode de fonctionnement) auprès des donateurs ou des bailleurs publics potentiels* » pour pouvoir se démarquer sans contrer les autres organisations, garder une notoriété dite « naturelle », et être une ONG de référence lors de situations de crises humanitaires. Lorsqu'une catastrophe, ou toute autre situation d'urgence se produit, et qu'une ONG se doit de mobiliser un grand nombre de donateurs pour pouvoir agir auprès des plus vulnérables (et au plus vite), ce sont souvent ces organisations qui ont réussi à faire connaître leur marque qui vont y arriver le plus rapidement. Une fois sa place faite dans l'univers médiatique, et dans l'opinion publique (positivement bien sûr), il devient beaucoup simple de témoigner, et d'agir rapidement sur une crise humanitaire. Cette facilité et cette notoriété sont des éléments recherchés par toute ONG de cette génération souhaitant garder son indépendance et s'installer dans l'opinion publique.

Enfin, un des derniers objectifs toujours selon Dauvin⁹, serait la nécessité pour les ONG de « **mobiliser les différentes populations** (*adhérents, bénévoles, volontaires, salariés*) *qui participent, chacune à leur façon, à l'œuvre humanitaire* ». Il est évident que l'œuvre humanitaire ne saurait voir le jour sans la contribution de toutes ces parties qui s'engagent et donnent de leur temps, de leurs idées, de leur argent et de leurs compétences aux ONG. Dans le même principe que la communication interne d'une entreprise, ce dernier objectif permet d'informer les différents acteurs de l'identité, des valeurs, des missions de l'organisation, et de les sensibiliser aux enjeux de cette dernière ; mais également de valoriser la contribution de chacun et de renforcer la considération et le respect mutuels ; de créer une culture et une identité commune à l'organisation, et surtout donner un sens à l'engagement de ces différentes populations citées plus haut par Dauvin. La communication des ONG sert donc cet aspect là sans lequel il ne pourrait y avoir de vie associative et d'engagement de la part des populations, pour participer à mettre en œuvre les missions de ces organisations humanitaires.

⁹ Pascal DAUVIN, *La communication des ONG humanitaires*, Editions Pepper - L'harmattan, Collection Communication, politique et société, 2010

B. L'essor de la communication humanitaire : une évolution historique

Si la communication des ONG humanitaires est aujourd'hui un phénomène qui connaît un succès social (malgré de nombreuses critiques à ce sujet), il n'en a pas toujours été ainsi. En effet, les objectifs de communication des ONG issues du sans-frontiérisme et après, ne sont pas les mêmes que celles créées avant elles. Ceci remonte en fait à l'histoire même des ONG humanitaires. En effet, si l'on peut considérer la création de la Croix-Rouge en 1863 comme l'acte fondateur de « l'humanitaire moderne », on peut dire qu'elle marque le début d'une période. Par la même occasion, il est utile de préciser qu'à partir du milieu du XIXe siècle, « à l'âge de l'information, apparaissent "les nouvelles du jour et le spectacle de la souffrance change d'échelle, sort du terroir pour s'universaliser » (Stéphanie Dupont¹⁰). Cette période est tout de même marquée (en termes de communication) par les médecins français (« French doctors ») agissant pour la Croix-Rouge ou d'autres organisations internationales, qui décident de rompre « la tradition solidement ancrée de la neutralité et du silence »¹¹.

C'est ce qui nous ramène ici à la deuxième phase de l'humanitaire moderne, période qui nous intéresse dans ce travail de recherche. Cette deuxième phase commence donc au Biafra à la fin des années 1960 dans le contexte de la décolonisation. Ces *French doctors* (à l'origine de la création du « sans-frontiérisme »), témoins de réalités insoutenables, décident de rompre le silence et de faire du témoignage un élément clé de leur action, en plus de leur mission phare qui est de « soigner ». C'est alors que la communication des ONG opère un tournant. On assiste à une très forte médiatisation des opérations humanitaires, toujours plus spectaculaires. C'est alors que les « sans-frontiéristes » s'opposent inconsciemment aux « tiers-mondistes » et aux ONG de développement. En effet, Marc-Antoine Pérouse de Montclos explique qu'au cours des années 1970 et 1980, « les clivages de la guerre froide ont à leur tour exacerbé la dimension politique des controverses entre "tiers-mondistes" et "sans-frontiéristes", "progressistes" et "pragmatiques". De façon sous-jacente, le débat a aussi révélé de fortes divergences en termes de marketing et de communication. Indéniablement, le sauvetage d'un enfant au ventre ballonné se "vendait" mieux que la construction de puits dans le Sahel. Les secours de première urgence paraissent plus efficaces aux yeux du grand public »¹². Pérouse de Montclos met à son tour en évidence cette opposition entre ces deux types d'ONG. Si leurs actions ne sont pas les mêmes, leurs méthodes de communication ne le sont pas non plus. Les images « chocs » que détiennent les ONG urgentistes et « sans-frontiéristes » permettent à ces organisations de mieux promouvoir leur action, et les causes qu'elles défendent.

¹⁰ Source : <http://stephanie.dupont3.free.fr/humanitaire.htm>

¹¹ Stéphanie Dupont explique ainsi dans son étude que ces *French doctors* ont en mémoire le silence coupable de la Croix Rouge face à Auschwitz et au nazisme. Ils dénoncent ainsi avec le Biafra, ce qu'ils croient être un génocide.

¹² Marc-Antoine Pérouse de Montclos, *Du développement à l'humanitaire, ou le triomphe de la com'*, Revue Tiers Monde 2009/4 (n° 200), p. 751-766.

Au fur et à mesure, plusieurs autres facteurs permettent à la communication des ONG d'évoluer et de donner un sens à son succès social. Toujours dans son ouvrage sur *la communication des ONG humanitaires*, Pascal Dauvin souligne l'importance des techniques dans l'essor de la communication humanitaire. Il évoque ici l'importation par le monde des associations et des ONG, des techniques et des outils issus du marketing comme l'informatisation des fichiers, le mailing, le sponsoring...; mais aussi issus de la communication tels que la création d'évènements, les campagnes de presse ou encore les journaux internes. Toutes ces techniques ont naturellement permis de développer une communication humanitaire à l'ère où les nouvelles technologies y ont favorablement contribué. Dauvin ajoute comme autre facteur que les dons récoltés grâce au succès du discours des ONG depuis les années 80, favorisent la professionnalisation des « *entreprises humanitaires* ». Il indique que le succès de cette communication nourrit sa « *propre institutionnalisation et l'émergence d'un corps de professionnels capables de justifier la nécessité de communiquer sur la cause* ». La communication devient ainsi « *professionnalisée* » et se retrouve entre les mains de communicants de plus en plus diplômés. « *C'est une réussite car la communication a ainsi réussi à s'institutionnaliser avec la création de services, le recrutement de spécialistes, l'affectation de budgets ; elle est devenue, comme dans les autres institutions, un maillon nécessaire de la division du travail* »¹³. Ce qui nous ramène finalement à un des derniers autres facteurs pouvant expliquer le succès de la communication des ONG qui est la transformation du « *champ* » des ONG. Cette transformation est selon Dauvin marquée principalement par cette tendance à la professionnalisation. Les ONG commencent à avoir « *une autonomie suffisante pour porter un discours qui vise à défendre, sur un marché concurrentiel, une image rentable économiquement* ». Cette autonomisation permet donc d'expliquer d'une autre manière l'essor de la communication des ONG humanitaires.

Ce rappel historique de l'évolution de la communication humanitaire nous permet d'avoir des informations complémentaires sur le fonctionnement des services de communication d'aujourd'hui. Mais cela nous permet surtout d'appréhender dans un contexte plus large notre objet d'étude qui se trouve être le témoignage. Pour aller encore plus loin, il est nécessaire de se concentrer sur les pionniers du témoignage dans l'humanitaire : les « *French doctors* ».

C. L'arrivée des « French doctors » : le témoignage s'inscrit dans le mandat

Evoqués à plusieurs reprises depuis le début de ce travail de recherche, les « *French doctors* » occupent une place primordiale dans notre réflexion sur le témoignage. Tout d'abord parce que, comme nous l'avons vu, ces personnes ont été les initiateurs et

¹³ Pascal Dauvin, *La communication des ONG humanitaires : quelques réflexions sur un objet « fuyant »*, in Grotius.fr, Avril 2010.

fondateurs d'un mouvement qu'on appelle le « sans-frontiérisme », et qui est à la base du témoignage des ONG humanitaires.

Le « sans-frontiérisme », une expression devenue nom commun, nous paraît familier de par sa composition. En effet, « Sans frontières » fait immédiatement référence dans l'imaginaire collectif à l'ONG « Médecins Sans Frontières » qui est le précurseur du phénomène. Philippe Ryfman, donne dans son ouvrage *Les ONG*¹⁴, une définition de cette expression. Il explique que c'est « à partir des années 1970, qu'une famille inédite d'ONG surgit. Elle aussi se donne pour mandat d'agir au Sud, mais sur un terrain autoqualifié d'"humanitaire". Ces ONG s'enracineront dans l'espace public et médiatique, et se reconnaîtront, dans un premier temps, à travers le néologisme de "sans-frontiérisme". Forgé à partir du sigle de Médecins Sans Frontières (MSF), fondée en France en 1971, il voulait signifier simultanément la volonté d'agir là où des besoins d'aide se manifestaient, le refus d'être contraint par l'absolutisation de la souveraineté étatique, et la pratique d'une médecine de guerre et de catastrophes hors les institutions existantes (Brauman, 2009) ». Ryfman met également en avant le fait que le grand public identifie les « sans-frontiéristes » au stéréotype du *French Doctor*. Parmi ces derniers, un des plus connus et plus emblématiques restent indéniablement Bernard Kouchner.

Ce médecin (devenu homme politique) français s'engage après Mai 68 avec La Croix-Rouge Française qui recrute des médecins pour faire face aux problèmes humanitaires consécutifs à la guerre du Biafra. Le responsable de la mission, Max Récamier, et Kouchner rompent le devoir de réserve imposé par le Comité International de la Croix Rouge et témoignent dans les colonnes du *Monde* daté du 28 octobre 1968. A la suite de quoi, en décembre 1971, Bernard Kouchner participe à la création de Médecins sans frontières aux côtés d'hommes de terrain comme Max Récamier, Xavier Emmanuelli et de membres de l'équipe du journal médical *Tonus*¹⁵ : c'est le début du sans-frontiérisme.

A nouveau, très souvent associé au stéréotype des « *French doctors* », Ryfman précise que le modèle sera répliqué ailleurs : « loin d'être toutes à dominante médicale, ces ONG se caractérisent par la mise en avant de thématiques liant prise de parole (le « témoignage »), sacralisation du "terrain" et capacités opérationnelles ». C'est en brisant ainsi ce que l'on pourrait appeler la « règle d'or du silence » imposée par les ONG des périodes précédentes, que le témoignage et la prise de parole fait sa place dans les mandats de nouvelles ONG telles que Médecins Sans Frontières ; Médecins du Monde ou encore Solidarités International. Ce sont ces mêmes ONG issues du « sans-frontiérisme » qui vont se « renforcer grâce à la professionnalisation de la structure associative », mais aussi « témoigner d'une aptitude peu commune à la médiatisation, ainsi qu'à la levée de fonds pour financer leurs interventions ». On revient ici à ces ONG ayant contribué à l'essor de la communication des ONG humanitaires, évoqué par Pascal Dauvin dans nos précédentes parties.

¹⁴ Philippe RYFMAN, *Les ONG*, Collection Repères, Editions (3^{ème}) La Découverte, Octobre 2014

¹⁵ Source : Biographie de Bernard Kouchner, *Wikipédia.org*, 2015

Nous l'avons vu, la communication est un élément qui se trouve être un moteur mais aussi un frein pour les ONG. Un moteur car elle permet, et a permis au fil du temps, à ces organisations d'acquérir une certaine notoriété, de réussir à débloquer des fonds pour augmenter et faciliter leurs opérations sur le terrain, de se professionnaliser et devenir plus autonomes, de leur donner une place non-négligeable sur la scène médiatique et face à l'opinion publique, et faire de ces organisations ce qu'elles sont aujourd'hui. Un frein, car naturellement, sans une communication efficace, les objectifs dont nous avons parlé ne pourraient être atteints. Ce qui mènerait ainsi au contraire, à un manque de notoriété à l'heure où la concurrence se fait de plus en plus grande, à un manque de financements, et donc à des difficultés au niveau opérationnel, et pourraient entraîner ces organisations dans ce cercle sans fin, qui les pousse à reconsidérer leur politique de communication.

2. FAIRE ENTENDRE LES VOIX DU TERRAIN : VERS UNE DEFINITION DU TEMOIGNAGE...

On a vu ainsi que l'arrivée des « *French doctors* » et du « *sans-frontiérisme* » a introduit l'idée du témoignage dans le monde humanitaire, et surtout dans la communication de ces ONG humanitaires. Cette notion de « témoignage » est cependant floue et suscite de nombreux commentaires dès lors que les acteurs même de l'humanitaire en discutent. Que ce soit durant mon stage chez Solidarités International, ou lors d'entretiens avec les services de communication d'autres ONG, cette notion a toujours suscité un réel débat quand à sa définition, et à ce que chacun entendait par « témoignage ». Il paraît donc nécessaire à ce stade de proposer une définition de cette notion et de définir la perception qu'en ont les acteurs mêmes de la communication humanitaire.

A. Lutte de définitions autour du concept

Pour rappel, si l'on s'intéresse dans ce travail de recherche à la question du témoignage, il est utile de rappeler que cette notion est de plus en plus utilisée pour désigner les prises de parole des ONG humanitaires, que ce soit pour informer ou dénoncer les réalités du « terrain ». C'est lors d'observations durant mon stage chez Solidarités International que cette notion m'a interpellé. En effet, c'est de lors de ce qu'on appelle la « *vision stratégique* » ou encore « *l'exercice stratégique* » de l'ONG que cette notion a pris une place dans les objectifs de l'ONG à court et long terme. Renaud Douci, Directeur de la communication de Solidarités International nous l'explique : « *Partons largement, tous les cinq ans, les associations humanitaires et les associations en général font un espèce de gros plan quinquennal, de ce qu'ils appellent une vision stratégique. En gros dans cinq ans, qui est-ce qu'on a envie d'être ? Qu'est-ce qu'on a envie de faire ? Et consolider le fait de : pourquoi on veut le faire ? Voilà, donc nous on a décidé que dans cinq ans, on voudrait être une ONG humanitaire d'urgence et de référence, qui porte haut et fort l'étendard de son*

*combat contre l'eau insalubre, et pour l'accès à l'eau potable et à l'assainissement pour tous. Avec une composante essentielle qui est le **témoignage** ». C'est en effet une composante importante qui prend une grande place dans l'exercice stratégique de l'ONG, que ce soit en termes de développement d'outils, d'évolution du discours ou encore de développement des compétences des équipes (une partie « ressources humaines » assez importante à laquelle on va s'intéresser par la suite). Un des autres éléments ayant retenu mon attention et influencé le choix du sujet d'étude, est le flou qui se trouve autour de cette notion. En effet, dans les prémices même de ce travail de recherche, et lorsque nous nous sommes simplement mis à rechercher une définition de ce que pourrait être le « témoignage » évoqué dans le monde humanitaire, c'est avec surprise que nous sommes tombés dans un « vide définitionnel ». Bien sûr, il est certain que chacun d'entre nous a dans son imaginaire une définition propre à cette notion de « témoignage », que ce soit au sens juridique, journalistique ou simple habitude de langage. Mais à quoi renvoie la pratique du « témoignage » en général, et dans le monde humanitaire en particulier ?*

Pour répondre à ces précédentes questions, faisons un retour sur l'étymologie même du mot « témoignage ». La notion vient du latin « *testimonium* » qui combinent les mots de « *testis* » (témoin) et « *munus* » (devoir). C'est de par son origine une notion avant tout juridique qui évoque une « déposition, attestation » ; ou encore et toujours en droit, une preuve issue d'un témoignage, une évidence. La notion de « *testis* » (témoin) est primordiale. En effet, le « témoin » est celui qui certifie, qui peut certifier une chose qu'il a vue ou entendue ; celui qui voit quelque chose, qui en est spectateur, ou qui l'entend ; chose qui peut servir d'indice, ou d'une sorte de preuve, ordinairement dans une affaire criminelle¹⁶ (en référence toujours au droit). La deuxième composante du mot, « *munus* », indique donc que le témoignage est d'une certaine manière le « devoir du témoin » de déclarer, certifier, affirmer et rendre publique quelque chose (par voix orale ou écrit) qu'il aurait vu, entendu, senti personnellement, même sans y avoir été obligatoirement invité¹⁷. Toujours selon les explications du dictionnaire, une première définition du « témoignage » pourrait être donnée ainsi : « *le fait de témoigner, déclaration qui confirme la véracité de ce que l'on a vu, entendu, perçu, vécu. Attester; donner des preuves tangibles de la réalité, de la vérité ou de la véracité d'une chose* ». Bien sur, la définition du témoignage du point de vue des ONG doit être précisée, mais ces premiers éléments permettent tout d'abord de mieux appréhender cette notion.

¹⁶ Définition du nom commun « témoin » selon *TLFi, Le Trésor de la langue française informatisé, 1971-1994*

¹⁷ Toujours selon le *TLFi*, le « témoin » peut être une personne qui assiste à un événement sans qu'elle soit amenée à en témoigner : avoir été le témoin d'un fait, les témoins d'un drame.

B. Donner à voir une réalité : la notion vue par les ONG

Au cours des différents entretiens menés pour ce mémoire, des questions comme « *comment définiriez-vous le témoignage ?* » ou encore « *pourriez-vous me donner **votre** définition du témoignage ?* », ont pu être posées. Ces questions peuvent nous permettre de donner une définition plus susceptible de prendre en compte les problématiques du monde humanitaire et définir plus précisément notre objet d'étude. D'autant plus que, même exprimées différemment, ces définitions données par nos interlocuteurs se rejoignent à plusieurs endroits¹⁸.

Tout d'abord, Isabelle Merny, coordinatrice de la communication opérationnelle chez Médecins Sans Frontières nous confie que le témoignage, c'est selon elle « *aller chercher là où elles sont, les voix qui vont illustrer une situation. Pour moi, le témoignage du patient, ou le témoignage du staff, c'est vraiment "the voice from the field" (la voix du terrain). C'est le premier des objectifs à atteindre quoi, c'est faire témoigner le terrain. Après, ça nous est arrivé de faire témoigner des patients ou des staff devant l'ONU, devant la Commission Européenne etc. Et là, ça devient pour moi du plaidoyer. Mais le premier objectif du témoignage à MSF, c'est faire savoir* ». Isabelle Merny continue en précisant que ces témoignages sont plutôt à destination du grand public, mais pas seulement : « *ça peut aussi être des ONG, ça peut aussi être des décideurs. Mais faire savoir, déjà, c'est la première étape pour ensuite faire changer* ». Un premier élément peut ainsi être notée dès maintenant, le témoignage serait donc, et on le répète d'une certaine manière, de **faire savoir** et de **faire entendre la voix** des personnes présentes sur le terrain, que ce soit des bénéficiaires ou des acteurs humanitaires.

Samira Alaoui, responsable des relations presses et de la communication opérationnelle chez le Secours Islamique France, nous en dit davantage : « *le témoignage, c'est la transcription du parcours du bénéficiaire dans la version la plus brute, la plus originelle possible, avec le moins d'interventions de notre part à nous. Voilà... il faut vraiment se mettre dans la position de vecteurs, de véhicules, de moyens, de canal. C'est vraiment, je vais reprendre l'expression d'un poète, je crois que c'est Rimbaud qui disait "c'est donner à voir". J'aime bien cette expression parce que c'est exactement ça, pour nous le témoignage c'est : donner à voir au public, aux gens, la vie de cette personne, et en quoi notre action a changé cette vie. C'est donner à voir un instant de vie de la personne, ça peut être un bénéficiaire mais ça peut aussi être un bénévole, un partenaire...* ». Exprimé différemment ici, et mettant en avant la place primordiale qu'occupe le bénéficiaire d'une action humanitaire, Samira Alaoui nous donne une définition qui complète la précédente. Le témoignage **donnerait à voir** aux destinataires, **un instant ou une situation vécue sur le terrain**.

D'un autre côté, deux de nos interlocuteurs nous donnent leur définition du témoignage, qui se rapproche selon leurs propres dires d'une « approche journalistique ». Et ceci est d'autant plus compréhensible lorsque nous nous intéressons à la vie de ces deux personnes. L'un est

¹⁸ La définition du témoignage selon les services de communication des ONG, entretien avec les responsables : Annexes, 1. Guide d'entretiens/ p.98

Luc Evrard, ancien journaliste (grand reporter, interviewer, rédacteur en chef) et actuel Directeur de la communication et du développement chez Médecins du Monde ; l'autre est Charlotte Nouette-Delorme, ancienne journaliste également, et actuellement chargée de communication terrain en Guinée pour Médecins Sans Frontières. Cette dernière, lorsque nous lui demandons de définir le « témoignage », nous explique que *« c'est un peu un rapprochement avec le journalisme. Pour moi, c'est censé, à la base, être comme le journalisme. Neutre. Quand t'es journaliste, tu fais partie d'un journal, tu fais partie d'une rédaction, donc tu suis la ligne rouge de cette rédaction, le choix éditorial. Après quand tu témoignes, pour moi tu es censé être neutre et raconter une histoire. Après si tu utilises le témoignage pour dénoncer, tu peux rajouter des adjectifs... Mais à la base, le témoignage c'est censé juste raconter une histoire. Tu vas sur place, tu écoutes, et tu retransmets. C'est tout »*. La notion de « **neutralité** » fait donc son entrée dans notre définition du « témoignage », puisque celui-ci, selon cette approche journalistique, se doit d'être neutre, et d'une certaine manière juste. On raconte une histoire, que l'on a bien évidemment vu, entendu ou vécu, et la retransmission se fait « telle quelle », sans jugements de valeurs ni d'adjectifs affectant la neutralité de celle-ci.

Luc Evrard, quand à lui, donne également *« une définition de journaliste »*. Il nous explique ce qu'on cherche à faire avec le témoignage : *« on cherche à créer de l'identification. Quand quelqu'un raconte ce qu'il a vécu, quand il donne lui-même avec ses trippes, son cœur, sa réflexion des événements, qu'il va même jusqu'à proposer des solutions (...) Dès lors que ces éléments d'informations et d'émotions sont portés par une personne concernée, on sait très bien qu'on est face à une communication efficace qui est susceptible de créer de l'identification sur les gens qui reçoivent le message »*. Et c'est ici un des points forts du témoignage des ONG humanitaires, **l'identification** est un maillon essentiel pour informer tout en sensibilisant et en mobilisant le destinataire de ces messages. Même si l'approche est au départ journalistique, elle rejoint parfaitement les problématiques de la communication humanitaire, et les objectifs de cette communication que l'on a pu détailler plus haut. Luc Evrard rajoute que dans le témoignage, *« il y a de la vérité qui passe. Et elle passe d'autant mieux que c'est une vérité vécue, et qui peut donc créer de l'identification. C'est en ça que le témoignage est absolument irremplaçable (...) Parce que le témoignage c'est quand même une part de vérité, portée par ceux qui la vivent, comme personne ne peut le faire à leur place »*. Un témoignage, si rapporté dans toutes ces conditions de neutralité, serait en quelques sortes une information « véridique », que l'on ne pourrait réfuter parce qu'elle est vécue directement par le témoin qui le déclare.

Les propos d'Ophélie Ruyant, responsable de la collecte chez Solidarités International rejoignent clairement ceux de Luc Evrard. Selon elle, le témoignage est *« une histoire »* (même si vu d'un point de vue « collecte de fonds », ses propos sont applicables au domaine de la communication). Elle explique qu'elle voit, selon elle, *« le témoignage comme une histoire, quelque chose d'émotionnel, qui va permettre au grand public de s'identifier et de mieux comprendre la situation de quelqu'un. De le faire parler lui, plutôt qu'un article de journal généraliste qui va donner des chiffres, et qui va parler d'une situation en se mettant*

en recul. Avec le témoignage, on permet vraiment de se mettre à la place de la personne, en l'entendant parler, en voyant son visage tout ça. On peut imaginer sa vie ». Si le témoignage a avant tout un rôle informatif, nos interlocuteurs nous expliquent qu'avec l'identification qu'il va engendrer, il a aussi un rôle **émotionnel**.

En parlant de « raconter une histoire », Isabelle Merny de chez Médecins Sans Frontières nous donne quelques détails de plus quand aux aspects techniques du témoignage. Elle nous informe que « *le témoignage seul ne peut pas fonctionner seul. Il faut l'accompagner d'un narratif ou l'accompagner d'un contexte. Il faut expliquer le pourquoi du comment, et où ce témoignage a été recueilli et il faut que ce témoignage serve à démontrer un propos* ». Information et émotion sont donc deux éléments indispensables pour parler de « témoignage ».

On arrive grâce à cette partie et aux contributions de tous ces spécialistes de la communication humanitaire de différentes ONG, à une définition beaucoup plus claire et plus concise de ce qu'on entend par « témoignage » dans le monde humanitaire.

Pour reprendre en une définition claire et regroupée les interventions de ces différents acteurs de la communication humanitaire, nous retiendrons ces quelques points essentiels :

- le témoignage est avant tout une manière d'informer un public en faisant entendre la voix des personnes présentes sur le terrain, que ce soit des bénéficiaires ou des acteurs humanitaires. Cette information sera perçue par le destinataire comme une « vérité » car elle est directement vécue par la personne qui en parle, et ce tout droit du terrain.
- le témoignage donne à voir et à entendre aux destinataires, un instant, une situation, une réalité vécue sur le terrain, dans sa version la plus neutre possible, avec le moins d'interventions possibles de la part de l'organisation. La notion de « neutralité » du témoignage est essentielle, et on la différencie bien évidemment de la notion de « neutralité » des ONG humanitaires¹⁹.
- après son rôle d'information, le témoignage est également une manière de susciter une émotion chez le destinataire du message. Cette émotion est principalement suscitée par l'identification du destinataire à la personne qui témoigne, et ce, grâce aux techniques narratives du témoignage. On raconte en quelques sortes « une histoire ».

¹⁹ La neutralité des ONG humanitaires est une valeur à part entière avec laquelle sont d'accord, ou non, les organisations humanitaires. La neutralité du témoignage est ici un tout autre point, et ne rime pas forcément avec « silence », comme il peut en être reproché parfois de la neutralité des ONG.

- Enfin, et comme le soulignait Isabelle Merny de chez Médecins Sans Frontières, « *faire savoir, déjà, c'est la première étape pour ensuite faire changer* ». Le témoignage se ferait en deux temps, combinant information et sensibilisation, pour finalement susciter une mobilisation (exactement comme les objectifs de la communication humanitaire elle-même, mais avec un procédé différent).

C. Plaidoyer / Témoignage : quelles différences ?

Il me paraît important au cours de ce travail, de parler de cette différenciation essentielle du témoignage avec le plaidoyer. Il n'est pas arrivé au cours de ma recherche, une seule fois où le plaidoyer n'ait pas été évoqué lorsque nous avons parlé de témoignage. Aussi bien lors de lectures, lors de recherches sur Internet, lors de discussions durant mon stage ou encore lors des entretiens menés pour ce travail. Malgré quelques lignes lors de notre introduction, détaillons un peu plus cette différence.

Ici encore, la notion de « plaidoyer » peut faire référence à plusieurs choses : le plaidoyer utilisé en droit, comme exposé verbal des prétentions et arguments d'une partie devant un tribunal, lors d'une audience ; ou encore le plaidoyer utilisé en politique (et ailleurs) comme la défense écrite ou orale d'une opinion, d'une cause, d'une politique ou d'un groupe de personnes. Nous nous intéresserons ici au plaidoyer utilisé en politique (*advocacy* en anglais), et défini également par le dictionnaire du *Trésor de la langue française informatisé* comme un « *exposé argumenté, convaincu, en faveur d'une personne, d'une idée, d'une institution* ». De plus, le plaidoyer « *vise souvent l'amélioration des conditions de vie et du bien-être de groupes défavorisés ou la protection d'entités ne pouvant se défendre elles-mêmes : par exemple d'espèces en voie d'extinction ou de l'environnement* ». C'est un outil, et expertise à part entière, utilisé par de nombreuses ONG pour sensibiliser et faire mobiliser les décideurs politiques ou économiques, les gouvernements, ou tout autres acteurs concernés sur des causes nécessitant selon eux une mobilisation de leur part. Par exemple, des ONG telles que Solidarités International ou encore le Secours Islamique France optent pour des plaidoyers en faveur de l'eau et de l'assainissement pour tous (tout cela auprès des politiques internationales, nationales ou régionales) ; l'ONG Action Contre la Faim a des activités de plaidoyer ayant pour but d'alerter sur l'importance de la lutte contre la faim dans le monde ; Médecins du Monde ont pu monter un plaidoyer pour une lutte effective contre les inégalités de santé par exemple ... etc. Chaque plaidoyer dénonce d'une certaine manière des inégalités, des crises oubliées, des conditions de vie difficiles, des situations nécessitant des mobilisations politiques. Mais alors quelle différence avec le témoignage, qui s'apparente à avoir le même type d'objectifs ?

Nous l'avons évoqué lors de l'introduction de ce mémoire, on observe tout d'abord une différence de discours entre le plaidoyer et le témoignage. Le premier émet un discours argumentatif pour la défense d'une cause ; tandis que le deuxième émet un discours

narratif, où le témoin raconte dans le même genre qu'une « histoire », ce qu'il a vu ou vécu. Chose qui n'est donc pas le cas pour le plaidoyer où les défenseurs d'une cause peuvent être des personnes non issues initialement du terrain, mais qui défendent cette cause tout de même, même sans l'avoir vu et vécu comme un témoin. Mais là où les deux sont liés, c'est lorsque un plaidoyer se base sur un ou plusieurs témoignages pour arriver à son objectif. En effet, le témoignage peut servir d'**outil** pour un plaidoyer. On peut dire que le témoignage serait d'une certaine manière, la première étape avant le plaidoyer.

Nous en avons également discuté lors de nos entretiens. Isabelle Merny de chez Médecins Sans Frontières nous avait donc fait savoir qu'il leur était déjà arrivé de faire témoigner (au sens « témoignage » comme nous l'avons défini) des patients ou des équipes médicales devant l'Organisation des Nations-Unies (ONU) ou encore devant la Commission Européenne. Elle expliquait : *« Et là, ça devient pour moi du plaidoyer »*. Dès lors que le témoignage est utilisé dans une autre finalité que celle de faire savoir, de faire voir et de sensibiliser l'opinion publique, (donc ici de faire changer les choses par les décideurs politiques), cela devient du plaidoyer. Isabelle Merny continue en disant que *« c'est là, effectivement, que plaidoyer et témoignage se mélangent. Ce ne sont pas des frontières clairement délimitées, ça c'est évident. Mais faire savoir, déjà, c'est la première étape pour ensuite faire changer. Donc c'est là où on fait d'abord le témoignage, et ensuite l'advocacy (plaidoyer). C'est comme ça que cela peut se dérouler. Le témoignage pour moi, c'est vraiment de la communication opérationnelle, l'advocacy c'est encore un autre métier quoi. Mais on travaille ensemble. A Paris, nous n'avons pas d'unité d'advocacy, mais on en a à Barcelone ou à Amsterdam. Et ils ont eux des gens « advocacy » sur le terrain, là où on a nous plutôt des chargés de communication. Et on travaille ensemble quoi, advocacy et communication travaillent ensemble »*. Elle confirme donc que le plaidoyer est une expertise qui a besoin du témoignage dans tous les cas pour se construire, que l'un ne pourrait aller sans l'autre, et surtout que ces deux éléments ne peuvent être indissociables.

La question de la différence entre plaidoyer et témoignage a été posée lors de la semaine des chefs de mission de l'ONG Solidarités International. Cette semaine est organisée une fois par an et réunit tous les chefs de mission des pays dans lesquels intervient l'ONG. Elle a pour but de présenter les nouvelles stratégies de l'organisation, rendre compte de ce qui se passe sur le terrain, de discuter des enjeux opérationnels, d'avoir des retours directs des chefs de mission, mais aussi de parler « communication ». Le volet « témoignage » de la vision stratégique de Solidarités International a donc été présentée à tous les chefs de mission par le service de communication. C'est alors que plusieurs chefs de mission ont pu demander la différence avec le plaidoyer. Solidarités International a proposé une explication que je trouve particulièrement révélatrice.

L'ONG a tout d'abord donné sa définition du plaidoyer au sens large : le plaidoyer est une collection d'actions qui visent des décideurs politiques, en vue de soutenir une problématique particulière, un point de vue. L'objectif est d'influencer les décideurs et proposer une solution.

Puis, une définition a été donnée du « plaidoyer opérationnel », plus spécifique aux ONG : le plaidoyer opérationnel est une collection d'actions mise en œuvre vis-à-vis de la communauté humanitaire et des acteurs sur le terrain. L'objectif est de faciliter la mise en œuvre de notre activité et augmenter leur impact.

Et enfin, la définition du témoignage a été donnée comme un discours, en public ou en privé, basé sur une expérience personnelle et dans le but de sensibiliser votre cible à une question particulière. L'objectif est donc de sensibiliser à un problème, à une situation.

Ces trois définitions données à la suite les unes des autres mettent bien en évidence les nuances entre plaidoyer et témoignage. Le plaidoyer n'a donc pas les mêmes fins, ni les mêmes cibles (quand bien même ces cibles se rejoignent parfois) que ceux du témoignage. Ils n'ont pas les mêmes impératifs, ni les mêmes objectifs. Quand le plaidoyer sera mis en œuvre pour influencer les décideurs politiques sur une cause ; le témoignage sera utilisé pour sensibiliser et informer l'opinion publique sur une situation. Ce sont donc deux genres différents, avec des finalités différentes, mais qui travaillent néanmoins ensemble. Le témoignage est un outil de choix pour mettre en place des campagnes de plaidoyer et est nécessaire à sa légitimité. En effet, un plaidoyer sans témoignages issus du terrain sera moins crédible qu'un plaidoyer en possédant dans son argumentaire. Ces témoignages permettront donc de sensibiliser dans un premier temps les décideurs, et permettra aux ONG de faire un plaidoyer là-dessus, et proposer une solution à la situation qu'on dénonce, donner son point de vue sur la question et sur comment elle pourrait être réglée. L'expertise de l'ONG, les données statistiques ou encore les recherches seront des éléments essentiels pour l'efficacité d'un plaidoyer, en plus du témoignage.

3. INTEGRER LE TEMOIGNAGE A SA STRATEGIE DE COMMUNICATION

Maintenant que nous avons défini ce qu'on entendait par « témoignage » aussi bien au sens large, que vu dans le monde humanitaire, nous allons nous intéresser à sa mise en pratique et sa place au sein des services de communication de ces ONG. Toujours nourri de nos lectures mais surtout des entretiens menés, nous allons essayer de comprendre ce qui pousse aujourd'hui ces organisations à opérationnaliser et à professionnaliser leur pratique du témoignage, les résultats qu'ils obtiennent grâce à cette pratique, mais aussi s'intéresser aux conditions préalables à la communication d'un témoignage.

A. Réel besoin ou réponse à la concurrence du secteur ?

L'histoire de la communication des ONG humanitaires nous montre que le témoignage fait partie intégrante de la mission des ONG issues du sans-frontiérisme. Dénoncer ce dont ces acteurs humanitaires sont témoins à travers leurs propres prises de parole ou celles des personnes rencontrées sur le terrain, est devenu en très peu de temps

une nécessité, en plus des activités purement opérationnelles. Le témoignage, forme de communication, reprend finalement les objectifs de la communication humanitaire elle-même. Toutes les ONG, qui possèdent aujourd'hui un service de communication dans leur organisation, font du témoignage. En effet, publier la photo d'un enfant au ventre ballonné en Afrique, ou la photo des ruines provoquées par le séisme en Haïti, ou récemment au Népal, est une forme de témoignage. De même, réaliser et publier une vidéo présentant le staff médical de Médecins Sans Frontières en pleine action contre Ebola en Guinée est une autre forme de témoignage. Partager sur les réseaux sociaux une citation d'un habitant syrien, parlant de la guerre et de ses conséquences sur sa propre vie, est aussi un témoignage. On le voit, le témoignage peut se trouver être une multitude de choses courantes, que l'on observe au quotidien à travers la communication des ONG, sans pour autant être dénommé comme un « témoignage ». En fait, ce dernier est absolument primordial pour faire remonter, comme nous le disions précédemment, les « voix du terrain ».

Luc Evrard de chez Médecins du Monde, nous confie que *« le témoignage a toujours beaucoup plus de force que quand c'est un expert, un spécialiste, ou quelqu'un qui a vu l'homme, qui a vu l'homme, qui a vu l'ours... Parce que lui n'en parle pas de la même façon, il n'en parle pas avec son cœur, avec son humanité, avec ses tripes... Cela peut arriver, il y en a qui sont doués mais malgré tout, c'est pas lui qui a vécu les choses. Il en parle, d'un point de vue extérieur. Alors que le témoin, par définition, raconte ce qu'il vit lui. Et c'est ça qui fait la force irremplaçable d'un témoignage »*. Les ONG, de par leur expertise et leur action sur le terrain, font souvent des analyses des crises humanitaires, et communiquent sur celles-ci. Mais on note à travers les observations faites durant mon stage également, que ces paroles d'experts de l'humanitaire passent toujours moins bien que les paroles issues d'un « vrai » témoignage. Nous ne parlons pas forcément de témoignage de bénéficiaires, qui naturellement, vont sensibiliser et émouvoir une partie de l'opinion publique. Nous parlons également des acteurs de l'humanitaire, qui, lorsqu'ils vont témoigner, plutôt que de faire une analyse « froide » d'une situation dans un pays, vont avoir un impact beaucoup plus fort. Nous pouvons ici prendre l'exemple d'Edeline, 28 ans, superviseur de la promotion de l'hygiène en Haïti, membre de l'équipe de réponse d'urgence à l'épidémie de choléra pour Solidarités International, qui témoigne à travers le site internet de l'ONG : *« J'ai vu beaucoup de gens complètement déshydratés et qui souffraient beaucoup. C'est ça le choléra, des douleurs de ventre terribles, des diarrhées, des vomissements et pour les plus fragiles c'est la mort. Depuis ce moment, je ne cesse de sensibiliser les communautés aux dangers de cette maladie (...) Pour les plus fragiles, le choléra, c'est la mort »*. Une façon de témoigner sur les conséquences de l'épidémie de choléra en Haïti, en mettant en avant son propre vécu, pour sensibiliser par la suite l'opinion publique.

Luc Evrard rajoute aussi que le témoignage est selon lui, irremplaçable, *« parce c'est quand même une part de vérité, portée par ceux qui la vivent, comme personne ne peut le faire à leur place. Ça n'empêche pas d'avoir un discours expert, issu de notre expérience, où*

on est capable de produire des données irréfutables, qui posent une réalité dans son ensemble, cette fois statistique, qui n'est plus seulement testimoniale, et qui permet aux décideurs de prendre ou pas les décisions qui s'imposent. On fait les deux, on balance sur les deux pieds. Ce qui donne aussi toute la force à notre histoire parce qu'on sait de quoi on parle, et on fait parler les gens qui vivent les choses. Ça donne une puissance exponentielle à notre action ».

En effet, le témoignage permet véritablement aux ONG de soutenir leurs actions opérationnelles, en prenant en compte la force des médias pour cela. Les prises de parole des ONG dans les médias leur permettent parfois une couverture médiatique très importante, et une réelle mobilisation de la part du grand public (via les dons par exemple). Luc Evrard nous le confirme d'ailleurs en mettant en avant le fait qu'il y « *dans les gènes de Médecins du Monde, cette idée que de toute façon la communication est un élément essentiel à l'action* ». Isabelle Merny de chez Médecins Sans Frontières nous confirme de même que « *rien que le fait d'avoir été créé par des médecins et des journalistes, déjà pour moi le témoignage était inclus. C'était dans les gènes de naissance de MSF* »²⁰.

L'idée est donc que le témoignage est une force et un appui aux actions humanitaires ONG. Il va permettre d'informer et de sensibiliser, pour derrière avoir un véritable appui de la part des donateurs, mais aussi des acteurs eux-mêmes, dans leurs actions.

Un élément d'ailleurs particulièrement intéressant concernant le témoignage, est le fait qu'il ne sert pas uniquement à la communication, mais également aux opérations et aux acteurs humanitaires eux-mêmes. Lors de notre entretien avec Isabelle Merny de chez Médecins Sans Frontières, elle nous donne un exemple concret de leur activité de témoignage. En effet, elle m'explique qu'elle a fait un recueil de témoignage sur le Nord-Est du Nigéria, dans les zones touchées par Boko Haram. Elle raconte : « *Je ne savais pas quoi en attendre... j'attendais que les témoignages remontent, et après je vois ce qu'il en sort. Et il en sort une situation de violence extrême, d'exactions commises par Boko Haram innommables, et de situations de déplacés aujourd'hui. Parce que ce sont des déplacés que l'on a interviewé, qui se retrouvent dans une extrême grande précarité aujourd'hui, avec très peu de soutien international ou d'ONG, absence de l'ONU etc.* » Une fois les témoignages remontés au siège, à la coordinatrice de la communication opérationnelle qu'est Isabelle Merny, elle en ressort les éléments clés pour dénoncer une situation dans laquelle ces populations sont, dont ils ne sont toujours pas sortis, où il y a un manque d'assistance. Cela leur permet de « *faire un levier pour appeler à davantage de mobilisation d'autres acteurs humanitaires. Donc à nouveau, les témoignages, quand je les ai recueillis, je ne savais pas ce qui allait remonter. Et c'est à partir de ce qui est remonté, que l'on s'est adapté, qu'on a même fait savoir aux opérations qu'il y avait des lacunes sur telle ou telle chose. Qu'il y avait des manques d'approvisionnement en eau dans tel point par exemple. On a même adapté*

²⁰ Intégration du témoignage au sein des stratégies de communication, entretiens avec les responsables : Annexes, 1. Guide d'entretiens/ p.104

des opérations derrière quoi ». L'idée que le témoignage agit à tous les niveaux, communication et opérations, est ici une fois de plus confirmée. Il est connu dans le monde des ONG que les opérations ont souvent une charge de travail importante, avec des protocoles, des règles, des chiffres... etc. Ce que veut nous expliquer Isabelle Merny, c'est que la communication « *arrive avec une composante humaine avec un témoignage, que eux au niveau opérationnel n'ont pas forcément le temps d'aller chercher et dont ce n'est pas le travail, de toute façon. Mais en leur mettant un témoignage sous le nez, deux témoignages, trois témoignages qui dénoncent les mêmes choses, on peut être amenés à ajuster les opérations* ».

L'arrivée du témoignage dans ces ONG humanitaires résulte donc bien d'un besoin de renfort des actions de ces organisations, de par la mobilisation de l'opinion publique, et donc l'arrivée de financements pour aider les actions²¹ ; par la mobilisation de bénévoles, de volontaires et des autres acteurs humanitaires pour agir dans telle ou telle crise ; ou encore en interne, quand le témoignage permet de mettre en évidence des lacunes ou des manquements dans certains aspects des actions de l'organisation.

Quant à sa professionnalisation dans les services de communication, nous pouvons faire une légère nuance. En effet, nous avons précisé le fait que toutes les ONG humanitaires faisaient d'une manière ou d'une autre du témoignage, mais toutes ces organisations n'ont pas développé cette pratique au point de l'opérationnaliser sur le terrain et en interne. C'est le cas de l'ONG Solidarités International par exemple. Renaud douci, le Directeur de la communication, nous confie que « *c'est inscrit dans la charte de Solidarités International, qu'on doit témoigner. C'est peut-être quelque chose qu'on avait un peu, pas oublié mais peut-être mis en arrière-plan, parce que l'important était sur l'action. Peut-être qu'on ne comprenait pas en quoi le fait de témoigner de ce qu'on faisait et de ce qu'on voyait pouvait nous aider à rendre notre action un peu plus forte, plus efficace, plus rapide etc. Puisque l'idée c'est d'aller chercher des sous, il faut être réaliste. L'idée c'est de sensibiliser les gens, pour qu'eux aussi comprennent en quoi c'est important* ».

Il est clair que la compétitivité face aux autres ONG est réelle dans le milieu humanitaire. Et avoir le même volume d'activités, les mêmes logiques opérationnelles mais se faire moins « entendre » par l'opinion publique peut être un véritable frein pour des ONG comme Solidarités International. En effet, le manque de prise de parole sur le devant de la scène médiatique et face à l'opinion publique peut amener à un manque de notoriété et donc de marge de manœuvre, à l'heure où des ONG telles que Médecins Sans Frontières ou Médecins du Monde ont le « monopole » des médias. C'est donc un élément important à prendre en compte ici.

²¹ Ophélie Ruyant, responsable collecte chez Solidarités International, nous explique à ce propos que « *le témoignage est vraiment un appui, c'est ce qui permet de donner l'émotion. Et comme on sait que le don, c'est émotionnel, et pas intellectuel, sans le témoignage c'est un petit peu compliqué pour nous en fait. Donc effectivement, quand on fait des tests aussi, on va voir que le témoignage, c'est ce qui fonctionne le mieux pour les donateurs* ».

L'opérationnalisation du témoignage est avant tout liée aux valeurs et au mandat de l'ONG en question, et va permettre de renforcer ses actions sur le terrain, comme nous l'ont bien développés nos différents interlocuteurs. Il vient dans un second temps, comme réponse pour des ONG qui n'ont pas eu le réflexe d'opérationnaliser le témoignage dès leur création, face à la concurrence des autres organisations présentes sur le territoire français. L'exemple de Médecins Sans Frontières face à Solidarités International est une bonne illustration du propos.

B. Le service de communication comme garant de cette activité

Si le témoignage est aujourd'hui considéré comme une « mission » à part entière des ONG, c'est pourtant toujours le service de communication qui est le garant de cette activité. Alors pourquoi, le témoignage qui vient en renfort aux actions et qui permet de les rendre plus efficace, est-il directement géré par les services de communication et non par les services des opérations ?

Nous supposons tout d'abord que par la définition même du témoignage et de par son histoire dans le monde humanitaire, il paraît « naturel » qu'il trouve sa place dans les services de communication. Depuis l'introduction du témoignage dans les missions humanitaires à l'époque des « *French doctors* », ce sont les journalistes qui ont été les premiers à s'occuper de cette activité. Quand les médecins de Médecins Sans Frontières soignaient, les journalistes, eux, étaient là pour témoigner. Le journalisme étant directement rattaché à la communication, la division du travail s'est trouvée vite établie. Le recueil de témoignage sur le terrain peut se faire par des personnes n'appartenant pas forcément au service de communication de l'organisation. Le recueil de témoignage peut se faire par un chef de mission, un référent WaSH (eau, hygiène, assainissement), un chargé de reporting, un médecin etc. Mais il sera toujours envoyé au service de communication pour être traité et devenir un témoignage au sens où nous l'entendons. En effet, les prises de parole des ONG face aux médias et face à l'opinion publique a toujours été le rôle de la communication. De même que le témoignage a un rôle d'information, de sensibilisation et de mobilisation qui dépend directement du service de communication. Ce qui n'est pas forcément le cas pour le plaidoyer, où la prise de parole peut se faire dans un comité plus restreint, non public, face aux autorités par exemple. Les activités de plaidoyer dépendent souvent des services des opérations, et non de la communication (pour la plupart des ONG). C'est le cas pour Médecins du Monde par exemple, où Luc Evrard nous explique que la communication ne gère pas le plaidoyer ici : « *on le met en musique, le plaidoyer est rattaché à Médecins du Monde, ce que je trouve légitime, aux directions opérationnelles. Parce que ce sont eux qui ont le contact et la connaissance du terrain. Et tout ça est validé par une gouvernance associative importante, des Conseils d'Administration etc. Mais on a une grande latitude parce qu'on a la confiance de la maison, dans sa mise en œuvre, dans sa traduction en communication et en investissement de recherches de fonds (et donc en témoignage)* ».

Au départ géré par le service de communication, le témoignage qui s'opérationnalise de plus en plus dans les ONG, commence à être conduit par les opérations elles-mêmes. C'est là un changement assez intéressant car la communication devient petit à petit un enjeu de plus pour les opérations, aussi bien sur le terrain qu'au siège. Renaud Douci (Solidarités International) nous éclaire à ce sujet d'opérationnalisation du témoignage : *« c'est à dire que chaque mission, chaque desk, chaque directeur des opérations doit témoigner. Ca fait partie maintenant de sa fiche de poste. Alors qu'avant, c'était le service de communication qui était effectivement garant de tout ça. Maintenant, on va jouer un rôle de formateur, de sensibilisateur, de garant mais c'est pas nous qui allons tout mettre en œuvre »*.

C'est également le cas pour Médecins du Monde qui souhaite sensibiliser à long terme, le terrain aux enjeux de la communication et du témoignage. Cette opérationnalisation permettra ainsi d'élargir et de faire évoluer les activités de témoignage de ces organisations, et faire de la communication un enjeu essentiel du terrain, en plus des actions purement opérationnelles.

Nous notons tout de même que le service de communication reste la base et le « conducteur » de cette activité de témoignage. Que ce soit pour coordonner ou manager des « chargés de communication terrain » responsables du témoignage, guider des acteurs humanitaires à recueillir des témoignages, à les assister et rappeler les priorités des enjeux communicationnelles, le service de communication restera pour le moment le garant de cette activité.

C. Quelles conditions pour parler de « témoignage » ?

La légitimité qu'ont les ONG pour faire du témoignage et se placer en tant que « témoin » crédible et légitime auprès du grand public ou devant les médias est certes reconnue. En effet, il y a ici une différence avec le plaidoyer où des conditions doivent être réunies pour le pratiquer. Le savoir-faire, ou expertise de l'ONG et la capacité de médiatisation de l'organisation par exemple. Le témoignage est en ce sens un peu plus différent et ne nécessite pas forcément d'être précédé des mêmes conditions que le plaidoyer mais s'en rapproche fortement. En effet, une ONG présente sur le terrain est déjà un témoin, par définition, à prendre en compte. Alors témoin par hasard, ou témoin « professionnel » (qui irait délibérément sur le terrain pour rapporter ce témoignage), l'ONG se place déjà comme un témoin légitime. Et ce, même si l'expertise ou la capacité de médiatisation de l'organisation puissent être critiquées, sa localisation et son témoignage est considéré vrai et juste à partir du moment où l'entité relate ce qu'il a vu, entendu ou vécu. Nous avons tout de même voulu développer avec nos différents interlocuteurs cette question, et en apprendre un peu plus sur les conditions pour les ONG de faire un « bon » et « vrai » témoignage. Naturellement, tous nos interlocuteurs ont semblés d'accord sur un point : le fait d'être sur le « terrain ». Pour témoigner, l'ONG se doit d'être sur le terrain sur

lequel il informe, être témoin d'une scène lui-même ou alors parler à un témoin qui aurait lui-même vécu une situation. Celui qui recueille un témoignage (s'il ne parle pas de ce qu'il a vécu lui-même, mais ce qu'a vécu un bénéficiaire par exemple), doit créer un contact avec ce témoin et faire en sorte que cette personne livre un témoignage juste, non-influencé et vrai. Rappporter et communiquer sur un témoignage doit également se faire sans le moins de modifications possibles de la part de l'ONG, et être neutre, comme nous l'évoquions précédemment, c'est-à-dire non-influencé par l'identité ou les valeurs de l'organisation qui témoigne. Il doit rester à son état le plus brut et originel possible.

Nous avons ainsi demandé lors de nos entretiens, quel serait selon nos interlocuteurs, un témoignage qui fonctionne, un « bon » témoignage. Samira Alaoui, responsable de la communication opérationnelle chez le Secours Islamique France, nous indique que selon elle, *« un témoignage qui fonctionne, c'est déjà un témoignage qui est vrai, qui a le ton juste, qui respecte le critère du respect de la dignité, déjà s'il y a ça pour moi, c'est déjà bon. Après, s'il y a en plus de l'humain... S'il y a, comme on dit dans le jargon journalistique du "biscuit", c'est-à-dire si la personne a pu développer ses sentiments, a pu donner son avis sur telle ou telle chose, c'est vraiment la cerise sur le gâteau »*. Une des conditions selon Samira Alaoui, et selon toutes les ONG auxquelles nous avons pu nous intéresser, est le respect de la dignité du témoin. C'est un élément essentiel présent dans de nombreuses chartes d'ONG, et qui fait partie intégrante des valeurs des organisations humanitaires. Elle développe par la suite qu'un témoignage réussi est *« un témoignage vrai et juste qui me parle, qui parle à mon cœur directement, et bien sûr après au cerveau mais d'abord au cœur, qui me touche quoi, tout simplement. Qui me touche, même si ce n'est pas obligé que ce soit un bénéficiaire isolé, perdu dans le désert, ça peut être un bénévole, ça peut être un collègue de travail qui va trouver les mots qui touchent aux sentiments, aux émotions... Le message passera. Si l'émotion passe, le message passera. Y'a pas de doute là-dessus »*. Humaniser un témoignage est donc également un élément très important pour faire passer les messages par les ONG, et ce, message venant d'un bénéficiaire, d'un bénévole ou d'un acteur sur le terrain.

Il est ici important de noter que tout dépend de ce qu'on veut faire d'un témoignage. Par exemple, si le témoignage vise essentiellement à collecter des fonds et mobiliser les donateurs, c'est le côté émotionnel du témoignage qui prendra le dessus. Ophélie Ruyant, responsable collecte chez Solidarités International, nous le confie, *« comme on sait que le don, c'est émotionnel, et pas intellectuel, sans le témoignage c'est un petit peu compliqué pour nous en fait. Un témoignage qui marche en collecte, est celui avec le plus d'émotions possible. Donc ça va être plus le bénéficiaire, ça va être plus un enfant aussi, je pense. C'est tout ce qui va montrer que la personne est victime en fait. Ca c'est le caractère de la société, où on va voir un petit peu les plus faibles etc. Ce qui n'est pas forcément le cas (rires). Mais effectivement, femmes et enfants... et toute l'émotion qu'il va y avoir derrière sur la personne qui va raconter son histoire, sur ce qu'elle a vécu de difficile et ce qu'on peut faire pour l'aider »*.

Un témoignage qui n'aura pas forcément comme ambition de récolter des dons, prendra une forme un peu plus informationnelle, descriptive et narrative. Mais dans tous les cas, et pour résumer nos propos, un témoignage a lieu d'être quand sont réunies les conditions suivantes :

- témoigner de ce que l'on a vu, entendu ou vécu directement sur le terrain ; ou créer un lien avec un témoin et le faire témoigner de la manière la plus neutre et juste possible ;
- faire le moins de modifications possibles sur un témoignage pour garde sa forme originelle ;
- respecter la dignité de la personne qui témoigne de son histoire et de son vécu ;
- « humaniser » le témoignage, en mettant en avant le côté émotionnel de celui-ci ;
- tout cela en utilisant les procédés de l'information (web, journal des donateurs par exemple), de l'appel à l'action (campagnes), en créant des campagnes de sensibilisation ... etc.
- cibler bien évidemment pour mettre en lumière son témoignage, l'opinion publique à travers les médias, les donateurs à travers la collecte, les acteurs de l'humanitaire etc.

Pour conclure, cette partie consacrée aux enjeux de la communication humanitaire nous a permis de mieux appréhender la notion de « témoignage » telle qu'elle est perçue dans le monde des ONG. Nous avons proposé une définition du témoignage et essayé d'explicitier les mécanismes de son intégration fonctionnelle au sein des ONG. Véritable besoin et composante essentielle de l'action des ONG, l'activité de témoignage fait partie intégrante de l'histoire des ONG issues du sans-frontiérisme. Elle est cependant également une forme de réponse face à la concurrence accrue entre les ONG humanitaires, notamment au niveau des services de communication. Le manque de notoriété et de financements peuvent être des éléments influençant l'opérationnalisation, et surtout la professionnalisation du témoignage. Chaque ONG veut prendre la parole face à l'opinion publique, se faire entendre et réaffirmer sa légitimité sur la scène politique et humanitaire ; mais aussi devenir des entités de référence lorsque l'on parle de crises humanitaires, et devenir des sources d'informations pour les journalistes, leur évitant d'avoir à se déplacer sur place. Chaque ONG veut asseoir sa légitimité, et montrer son expertise, pour toujours plus sensibiliser et mobiliser l'opinion publique ainsi que les décideurs. Isabelle Merny de chez Médecins Sans Frontières montre que « *le témoignage n'est jamais non nécessaire ou insuffisant. Le témoignage, il faut le faire, ça a plus ou moins de portée, peu importe, mais il*

fallait le faire et on l'a fait quoi. Voilà, ça marche ou ça ne marche pas, mais peu importe. La RCA au début, ça n'a pas marché du tout. Et puis, d'un seul coup, ça a payé quand Sangaris est arrivé. Du coup là, effectivement, tous les médias ont contacté directement MSF, en disant "on sait que c'est vous la référence sur la Centrafrique"²² ». Cette professionnalisation du témoignage passe par la sensibilisation du terrain aux enjeux de la communication. Mais elle est surtout marquée, et c'est ce qui fait la deuxième partie de ce mémoire de recherche, par la création d'un nouveau métier sur le terrain, celui de « chargé de communication et de témoignage » par les ONG. Ce nouveau métier est un nouveau tournant dans l'opérationnalisation et la professionnalisation de ce qu'on appelle la « communication terrain », et nous allons nous y intéresser maintenant.

²² Isabelle Merny évoque ici la situation de la République Centrafricaine, une des plus grosses crises humanitaires oubliées, suite aux ravages de la guerre civile.

PARTIE II – L’INVENTION D’UN NOUVEAU METIER DE LA COMMUNICATION DANS LES ONG : LE CHARGE DE COMMUNICATION TERRAIN

Nous l’évoquons lors de notre introduction, l’intégration de la pratique du témoignage au sein de l’ONG où j’ai pu effectué mon stage a amené un sujet particulièrement intéressant : la création d’un nouveau métier de la communication. Sachant toutes les conséquences qu’entraîne généralement l’invention d’un nouveau métier sur la division du travail, cette partie aura pour objectif d’analyser sa mise en place, et sa légitimité dans les services de communication des ONG humanitaires.

1. CONSEQUENCE DIRECTE DU BESOIN DE TMOIGNAGE ?

Il est clairement observable que la pratique et l’opérationnalisation du témoignage dans les ONG de solidarité internationale, mais aussi de proximité comme Médecins du Monde, s’observent de plus en plus souvent dans les départements de communication. Ce besoin de témoigner et de se faire entendre pour les ONG nécessite naturellement une mise en place de moyens et d’outils pour le faire le plus efficacement possible. A première vue, les interviews et articles, les relations presses, les reportages photos ou encore vidéos, la rencontre de bénéficiaires ou encore d’acteurs de la dite organisation, apparaissent comme des éléments constitutifs du recueil de témoignage. Il est cependant important de s’intéresser à la source de ce dernier, qui est premièrement recueilli sur le **terrain**. En effet, il est compliqué de penser que l’on puisse transmettre le témoignage d’une personne, d’un événement ou d’une situation sans l’avoir recueilli au plus près de celui-ci. Témoigner des conditions de vie des sinistrés du séisme en Haïti en 2010, est très difficile à des milliers de kilomètres de cette île, ici en France. C’est une chose que nous confirme Charlotte Nouette-Delorme, chargée de communication terrain chez MSF, qui nous explique qu’il faut forcément avoir vécu des choses pour le raconter, « *Comment parler de quelque chose que l’on a pas vu... Une personne du siège peut témoigner si quelqu’un lui a raconté une histoire que cette personne a vue. Et c’est une chaîne de transmission* ». Elle continue en expliquant cependant que la communication permet aujourd’hui aussi de témoigner à plus grande échelle, « *la preuve en est au final que la communication, ça sert à quoi ? Cela sert que, par exemple, ici en France, on fasse une campagne de communication, et qu’on fasse en sorte que Madame X, parle d’une situation à Monsieur Y en RDC (République Démocratique du Congo), ou en RCA (République Centrafricaine). Madame X ne sera jamais allé en RDC ou en RCA, mais elle fera une sorte de témoignage de ce qu’elle a vu et entendu. Mais à la base même, oui il faut que quelqu’un ait vu ça pour te le raconter* ». C’est bien de cette « base » là dont il est question ici. Le terrain, sans qui les ONG n’aurait pas de raisons sociales, est la source de tous les témoignages. Evidemment, il est essentiel pour cela d’avoir des personnes

prêtes à recueillir ces témoignages sur le terrain, et ce n'est pas toujours si évident que cela paraît. Certaines ONG, ont au fil du temps, franchi le cap en opérationnalisant la communication sur le terrain, en créant un nouveau métier : **le chargé de communication terrain**. La communication de témoignage ne signifie néanmoins pas que la création, et l'embauche d'un poste de « chargé de communication terrain » s'opère systématiquement.

Alors conséquence directe du besoin de plus en plus grand de témoigner ou avantage comparatif face aux autres ONG ? C'est ce que nous allons essayer de comprendre dans cette deuxième partie.

A. Un chargé de communication terrain... Pour qui et pour quoi ?

« *Témoin des situations difficiles dans lesquelles elle s'engage, SOLIDARITÉS INTERNATIONALE s'efforce d'informer et si nécessaire d'alerter l'opinion publique.* », indique l'article 8 de la charte de l'ONG Solidarités International²³. Tout comme cette ONG, de nombreuses organisations possèdent dans leur mandat de départ, à l'origine même de leur création, ce devoir de témoigner les réalités vécues sur le terrain, comme nous l'écrivions dans la première partie de ce mémoire.

Ainsi, l'ONG Médecins Sans Frontières explique dans la présentation de l'association sur son site internet qu'« *à partir de ses activités et de la réalité observée sur le terrain, MSF rend compte de ses interventions. Elle peut être amenée à communiquer publiquement pour informer l'opinion du sort des populations, comme de l'ampleur, de l'efficacité ou des objectifs des secours engagés.* »²⁴. Plus loin encore, la signature de Médecins de Monde, « *soigner et témoigner* », illustre bien la double action de l'ONG. En effet, comme indiqué sur leur site internet, « *Association indépendante, Médecins du Monde agit au-delà du soin. Elle dénonce les atteintes à la dignité et aux droits de l'homme et se bat pour améliorer la situation des populations.* ». Beaucoup d'autres organisations ont, de cette manière, placé le témoignage au centre de leurs actions, même si ceci n'est pas toujours visible au premier plan. Ces mêmes ONG sont celles qui œuvrent tous les jours sur le terrain pour rapporter un certain nombre d'informations issues de témoignages, pour dénoncer, militer, et informer la population et les décideurs politiques de situations qui nécessitent d'être entendues.

La question est ici de savoir comment opèrent ces ONG pour recueillir ces témoignages. Au cours des différents entretiens menés avec plusieurs ONG, et grâce aux observations faites durant mon stage chez Solidarités International, nous remarquons plusieurs choses. Tout d'abord, penser que des ONG ayant pour mandat ou ayant dans leur histoire une place importante accordée au témoignage, possèdent systématiquement et depuis le début des chargés de communication terrain, est une vraie idée reçue, notamment en France. Une des organisations les plus emblématiques en la matière, est sûrement

²³ Charte complète de l'ONG Solidarités International : Annexes, 2. Documents internes à Solidarités/p.109

²⁴ Source/liens : <http://www.msf.fr/page/association>

Médecins Sans Frontières qui se démarque de par son histoire²⁵. Association créée par des médecins, et des journalistes, elle avait donc pour objectif de départ de soigner, en témoignant en même temps (dans le même principe que Médecins du Monde) grâce à l'aide de ces journalistes, photographes etc. qui partaient en mission sur le terrain avec les Médecins Sans Frontières. *« C'est au départ les médecins qui revenaient et qui témoignaient, explique Charlotte Nouette-Delorme de Médecins Sans Frontières, et puis ils ont envoyés des photographes et des journalistes avec eux après. Ils se sont ensuite aperçus que c'était mieux d'avoir des gens propres à MSF, et qui connaissent le fonctionnement de MSF, pour mieux expliquer ce que fait MSF. Plutôt que des journalistes qui débarquaient pour quinze jours et qui repartaient après. Et donc du coup, je ne sais pas exactement comment cela s'est passé, mais je pense que c'est cette volonté d'être au plus près de l'information, et de pouvoir au mieux témoigner et expliquer ce qui se passe. D'où l'intérêt d'envoyer des gens sur le terrain »*. Comme pour Médecins Sans Frontières avec ses médecins revenants de missions, d'autres ONG comme Solidarités International par exemple, recueillaient les témoignages grâce à ses propres acteurs « opérations », et non par des chargés de communication présents sur le terrain à ce poste-là. Ophélie Ruyant, responsable de la collecte chez Solidarités International me renseigne : *« on va passer nous par le chef de mission (...) Soit il nous met en contact directement, soit il va mandater, lui, la personne qui est la plus à même d'interviewer, de raconter l'histoire des gens avec qui ils sont au quotidien. Donc en général, ce sont les coordinateurs terrain, qui sont directement en contact avec eux, au quotidien. Et ce sont eux, qui vont relater les histoires. Soit on va prendre le témoignage direct de la personne, soit effectivement, on va passer par le témoignage du coordinateur terrain qui va raconter l'histoire de la personne qu'il rencontre. »* Mis à part ce schéma assez fréquent dans les ONG, la totalité de ces organisations envoie régulièrement des membres des équipes de communication sur le terrain, c'est ce qu'on appelle les « visites terrains », qui peuvent durer de une à plusieurs semaines. On constate également pour l'ONG Médecins du Monde France, ou encore Secours Islamique France, que la création d'un poste de chargé de communication terrain ne se fait pas automatiquement, et que toutes les organisations sont passés (ou passent) au début par les acteurs opérationnels sur le terrain pour recueillir les témoignages, et les transformer par la suite en outil de communication.

Mais alors pourquoi créer ces nouveaux postes de chargés de communication terrain ? Et pour qui ? Tout d'abord, la création de chargés de communication terrain paraît légitime pour ces organisations qui placent le témoignage au centre de leurs stratégies, comme celles citées plus haut, qui en font un élément essentiel de leur charte. Egalement, plus une organisation a un nombre important de missions et d'activités (en France ou dans le monde), plus les besoins se feront ressentir dans les services de communication. En effet, la charge de travail est assez importante dans les services de communication des ONG de types grandes ou moyennes où il est impératif de s'occuper de dizaines, voire de vingtaines de pays en même temps. Isabelle Merny, coordinatrice de la communication opérationnelle

²⁵ Cf. Partie 1 : L'arrivée des « French doctors »

chez Médecins Sans Frontières nous le confirme nettement, « *le chargé de com terrain, déjà la différence avec le chargé de com siège, tel que nous étions configuré à l'époque, c'est qu'il n'a qu'un seul pays à s'occuper. Ma chargée de com en Palestine, elle ne fait que la Palestine. Moi quand je m'occupais de la Palestine, j'avais en plus l'Afghanistan, l'Iran, le Pakistan ... etc.* » C'est donc un besoin qui se fait de plus en plus ressentir pour des services de communication pour la plupart du temps surchargés par tout ce qu'ils ont à faire. Bien sûr, facile est de dire que telle ou telle organisation a besoin de chargés de communication terrain, mais toutes ne peuvent se le permettre. D'autres facteurs rentrent bien évidemment en compte, et très souvent, c'est la question du budget qui freine ces créations de postes. Dans l'idéal, toutes les personnes avec qui j'ai pu m'entretenir pour ce travail de recherche m'ont affirmée qu'il faudrait avoir un chargé de communication terrain sur chaque mission de l'ONG, mais que toujours, le budget ou la question de la réorganisation des équipes se posent et ralentit le processus. Mais pour des ONG comme Médecins Sans Frontières, qui grâce à leurs moyens et à un budget équivalent à la taille de l'organisation, la création de ces postes de chargés de communication terrain a pu se faire au cours de ces dernières années. C'est ici une chance de pouvoir ainsi comparer une organisation possédant déjà ce métier-là au sein de ses opérations, et des organisations qui sont en plein processus de création de postes.

C'est donc effectivement un besoin qui se fait ressentir lorsqu'une ONG souhaite opérationnaliser sa communication terrain, et son activité de témoignage. Il paraît naturel de penser qu'une opérationnalisation et un développement de l'activité de témoignage ne pourrait se faire qu'avec le simple recueil de témoignages de la part des acteurs opérationnels sur le terrain. Encore une fois, ceci n'est pas à la base dans leur fiche de poste, et le temps que les acteurs opérationnels sur le terrain accorde à la communication est certes très minime, à cause des impératifs subis sur le terrain. Il paraît donc à première vue essentiel d'avoir des personnes issues de la communication sur le terrain pour rendre le témoignage plus accessible, plus efficace, plus rapide etc.

B. Réorganisation des fonctions au sein du service de communication

Qui dit invention d'un nouveau métier de la communication au sein d'un service, dit réorganisation des fonctions au sein même de ce service. En effet, dans un cas comme le nôtre, les besoins qui amènent à la création du métier de chargé de communication terrain ont la plupart du temps été gérés par d'autres personnes appartenant à ces services de communication. Les fiches de poste se voient alors modifiées et les tâches de certains se voient soit diminués, soit remplacées et réorganisées par d'autres fonctions. Il est en tout cas indéniable que la création d'un tel poste dans les ONG affecte la division du travail au sein du service de communication. Cela peut jusqu'à provoquer des suppressions de postes au sein du siège social de l'ONG, comme nous l'évoque Luc Evrard de chez Médecins du Monde, « *dans l'idéal, je pense que tous programmes importants devraient avoir son chargé*

de com terrain, ne serait-ce que parce que cela concerne nos relations avec les médias et les opinions locales... Il y a tout un travail à faire. Ce n'est pas encore totalement dans les mœurs, et cela voudrait dire un déshabillage du service ici, déjà que nous ne sommes pas assez nombreux pour faire tout ce que l'on a à faire ». Cela rend d'autant plus difficile la création d'un nouveau métier et d'un nouveau poste dans les services de communication des ONG, et nécessite une stratégie de réorganisation du service.

Le cas de Médecins Sans Frontières (France) qui a commencé à créer ces nouveaux postes de « chargés de communication terrain » depuis plusieurs années, illustre assez bien cette réorganisation des fonctions au sein du service de communication. Il faut noter la différence avec les autres sections de Médecins Sans Frontières qui n'ont pas forcément le même fonctionnement que la section à Paris. En effet, Isabelle Merny, coordinatrice de la communication opérationnelle nous explique que « *chez nous, les précurseurs un peu en la matière, ce sont les Suisses et les Belges. Ils avaient depuis plus longtemps que nous, cet automatisme de mettre un chargé de com terrain. Et effectivement, on les a un peu calqué sur ce modèle-là parce qu'au final, le chargé de com terrain, c'est quand même un autre métier que chargé de com siège* ». Nous avons ainsi pu discuter avec Isabelle Merny des circonstances qui ont poussées Médecins Sans Frontières à créer un poste de spécialiste de la communication terrain. Elle nous explique que jusqu'à l'année dernière (2014), les chargés de communication « siège » à Paris étaient ce qu'on appelle « deské ». Chaque desk (bureau) dans les ONG s'occupe d'un certain nombre de pays au niveau opérationnel. Chez Médecins Sans Frontières, six desks sont présents et donc six chargés de communication, un par desk. Elle nous renseigne que « *ces chargés de com deskés suivaient le porte feuille de pays de tel desk. Moi par exemple, j'étais sur le desk A, j'avais la République Centrafricaine, le Niger, le Burkina etc. Et je m'occupais de la communication auprès de ces pays-là. Donc pas vraiment besoin de chargés de com terrain à l'époque, parce que le chargé de com siège s'en occupait. Il y avait des visites terrains, il y avait le contact avec les chefs de missions, le desk etc. Il était basé ici, avec partage d'information...* ». Nous préciserons ici que ceci n'est pas le schéma traditionnel dans toutes les ONG. En effet, chez Solidarités International par exemple, tous les desk sont rattachés à un seul et même chargé de communication, le « chargé de communication missions » (différent du « chargé de communication événementielle et campagnes »). Le volume opérationnel de Médecins Sans Frontières et la taille de l'organisation explique ce nombre important de chargés de communication, tous rattachés à un desk. Isabelle Merny nous explique également que l'ONG avait quelques chargés de communication terrain, « *mais plutôt sur des terrains où il y avait énormément de sections*²⁶, *et beaucoup d'actualités. Donc type RCA, où les cinq sections de MSF sont présentes, où c'est un volume opérationnel énorme et où il y avait énormément d'actualités. On avait mis quelqu'un sur le terrain à ce moment-là qui au départ était un "emergency com*

²⁶ Les « sections » chez MSF sont des éléments propres à l'organisation et à son fonctionnement qui signifie les différentes sections opérationnelles de l'ONG dans les autres pays. Il y a par exemple MSF Belgique, MSF Suisse etc. Certaines sections peuvent donc se retrouver dans un même pays, et avoir des projets complètement différents ne dépendant pas du même siège social.

officer” (chargé de communication urgence) qui après est devenu un “field com manager” (manager de la communication terrain), un truc un peu plus pérenne, plus régulier. Mais dans ces cas de situations un peu extrêmes, on mettait déjà des gens sur le terrain. Mais ça restait vraiment un peu l’exception, et un peu ponctuel». On comprend à travers les explications d’Isabelle Merny que le volume d’activités dans un pays, et donc le volume d’actualités dans ce pays, rendent nécessaire la présence de quelqu’un sur le terrain, et ce de façon régulière. En effet, un chargé de com qui serait rattaché au desk de la République Centrafricaine par exemple, ne pourrait se rendre de façon régulière sur le terrain, ayant à sa charge d’autres pays à gérer. Le volume d’actualités ne pourrait donc permettre une communication rapide et efficace sur le pays en question, d’où le placement de chargés de communication terrain sur ces pays-là.

Ces pays possédant exceptionnellement des chargés de communication terrain sont en quelque sortes des « pilotes » et des « modèles » qui permettent à l’ONG de s’interroger sur la question de la création d’autres postes de ce genre, dans les autres pays d’intervention. Nous supposons également que ces pays « pilotes » en matière de communication opérationnelle, ont pu influencer l’ONG Médecins Sans Frontières dans sa volonté de créer d’autres postes de chargé de communication terrain, d’une façon plus stable et régulière. Isabelle Merny nous explique donc qu’il y a un an, *« la communication s’est réorganisée à MSF. Et on a décidé de scinder le département en trois unités : donc la première unité que moi j’ai prise et que je coordonne, celle de la communication opérationnelle ; la deuxième unité, c’est l’unité de production donc c’est tout ce qui est inhérent au web, à l’audiovisuel, aux réseaux sociaux, à la photo... donc toutes ces productions d’outils et de déclinaisons de messages en outils ; et la troisième unité, c’est l’unité relations vers l’extérieur, relations presses et médias »*. L’idée étant chez Médecins Sans Frontières, que le pôle 1 élabore des stratégies avec les opérations et commence à prendre des initiatives, des messages etc. ; qui sont ensuite déclinés par le pôle 2, et vendus à l’extérieur par le pôle 3. C’est donc à la base même de cette réorganisation générale de la communication chez Médecins Sans Frontières que les créations de postes de chargés de communication terrain ont vu le jour. Dans cette réorganisation, *« nous nous avons nettement diminué le nombre de chargés de communication, donc siège, nous confie Isabelle Merny. Déjà, ils ont été dé-deskés, donc aujourd’hui on doit être tous capable de pouvoir s’occuper de sujets qui tombent, et plus devenir les spécialistes de la RCA, de la Palestine etc. Et on a remplacé ces postes en moins à Paris par des postes de chargés de com terrain. Donc en fonction des projets, et des missions qu’on a décrétées être des priorités de communication opérationnelle, on y a mis des personnes. Donc on l’a fait sur Jérusalem par exemple, puisqu’on avait décidé, pour nos 10 ans à Naplouse et l’anniversaire de la guerre de Gaza, que ce serait une priorité de com opérationnelle et on y a mis une chargée de com opérationnelle »*. Et ainsi de suite, en fonction des missions de l’ONG jugées être des priorités de communication, Médecins Sans Frontières a commencé à créer ces nouveaux postes, et en a à l’heure d’aujourd’hui une quarantaine. Même si ces postes sont toujours premièrement proposés en interne, la plupart ont été totalement recrutés de l’extérieur.

Nous le voyons donc, dans le cas de Médecins Sans Frontières, la réorganisation de la communication (certes de manière globale) a conduit à des suppressions de postes ; à la réorganisation des fonctions des chargés de communication au siège qui se voient non plus à gérer qu'un seul desk, mais doivent être capables de gérer tous les pays d'intervention de l'ONG ; à l'embauche de nouveaux communicants pour les postes de chargés de communication terrain ; à définir des pays de priorité de communication opérationnelle etc.

Si le cas de cette grosse maison qu'est Médecins Sans Frontières illustre assez bien la réorganisation des fonctions au sein d'un service de communication, des ONG moins grandes au niveau opérationnel, mais aussi en matière de communication, ont les mêmes enjeux. C'est le cas de Solidarités International, qui lors de son exercice stratégique mettant en avant la volonté d'opérationnaliser le témoignage, a opté pour une réorganisation du service de communication. En effet, même si la création de postes de chargés de communication terrain n'a pas encore eu lieu, le service a commencé à préparer ces créations de postes. Le service était composé d'une seule chargée de communication s'occupant aussi bien de la communication opérationnelle, des campagnes institutionnelles, des évènements etc. Cette chargée de communication était complétée par la présence de responsables des publications et relations presse, une responsable de la communication digitale et une assistante de communication. Pour préparer l'opérationnalisation du témoignage et l'arrivée de nouveaux chargés de communication sur le terrain, l'ONG Solidarités International a décidé de scinder le poste de chargé de communication (siège) en deux. C'est ainsi que le poste est devenu celui de « chargé de communication missions et témoignage », l'autre partie étant une « chargée de communication événementielle, campagnes institutionnelles et vie associative ». Ces deux postes sont bien évidemment complémentaires et ont besoin de travailler ensemble. Les fonctions de la chargée de communication présente avant l'exercice stratégique de l'ONG se sont donc vues modifiées et une vraie réorganisation du service a bien eu lieu, conséquences de l'opérationnalisation du témoignage et de l'arrivée de chargés de communication terrain.

Si l'invention et la création de ce nouveau métier qu'est le chargé de communication terrain provoque dans les ONG une réorganisation des services de communication, on ne peut s'empêcher de se demander quelle va être la place et le rôle du chargé de communication « siège », qui se voit dans une toute autre place dans la stratégie de communication de l'organisation.

C. Formateur et coordinateur : place et rôle du chargé de communication « siège »

Si le chargé de communication « siège » voit allégé son travail avec le placement d'un chargé de communication sur le terrain, son rôle n'est pas moins primordial dans la stratégie de communication de l'ONG. En effet, qu'est-il vraiment attendu des chargés de communication siège une fois ces nouveaux communicants présents sur le terrain ?

Tout d'abord, le chargé de communication siège reste le garant et le « coordinateur » de la communication opérationnelle. Il a tout d'abord un rôle de **formateur**. En effet, la plupart du temps, les chargés de communication terrain sont des personnes extérieures à l'ONG et embauchées spécialement pour ce poste-là. Certains peuvent être des personnes internes ou travaillant déjà pour l'organisation, mais la grande majorité des chargés de communication terrain sont des « nouveaux » dans l'organisation. Quand bien même ils seraient embauchés en interne, le métier en lui-même est une nouveauté pour les organisations possédant des chargés de communication terrain. Tous ces postes nécessitent donc une prise en charge pour être formés et informés des attentes du siège et de la direction de la communication. Le chargé de communication siège, est censé être parfaitement au point concernant la stratégie globale de l'organisation, et sa stratégie de communication sur le court et long terme. Il est là pour former ces nouveaux communicants aux enjeux de la communication de l'organisation, aux méthodes à utiliser pour lui faciliter le travail, aux valeurs et à l'identité de l'organisation, aux pratiques du témoignage, aux attentes du siège envers la communication terrain etc. Ce rôle de formateur permet aux chargés de communication terrain de ne pas être lâches dans un environnement « inconnu » et dans lequel ils ne sauraient quoi faire exactement. Cette formation permet également sur le long terme de ne pas se retrouver face à des incompréhensions et des éventuelles erreurs de communication de la part de ces chargés de communication terrain.

Le chargé de communication siège aura également un rôle de **manager**, de **coordinateur** et de **guide** pour ces nouveaux communicants. Toutes les organisations ont des processus de validation propres à leur fonctionnement. Quand un chargé de communication terrain prend des initiatives ou veut communiquer au nom de l'organisation, il faudra presque toujours avoir l'aval du siège de l'organisation. Cet aval est pour la plupart du temps donné, ou non, par le chargé de communication siège en premier lieu. Le premier contact qu'ont ces nouveaux communicants avec le siège est le chargé de communication siège. Toutes les questions, doutes, propositions, discussions sont faits dans un premier temps par celui-ci. Isabelle Merny de Médecins Sans Frontières nous explique que « *avant, la stratégie de communication allait du siège vers le terrain. Et maintenant c'est le sens inverse. Maintenant on attend le contraire, on attend que la stratégie de communication vienne de ces postes, et soit proposée au siège. Et après on collabore avec eux, moi je suis toujours leur référent technique, donc je suis là en soutien mais par contre, moi j'attends que l'initiative maintenant vienne de Jérusalem, et pas de Paris quoi* ». Les tâches d'Isabelle Merny illustre

bien ce rôle, puisque par définition, elle est « coordinatrice de la communication opérationnelle ». Il faut donc noter ici que nous parlons de « chargé de communication siège », mais l'appellation va surtout dépendre des ONG. Ces personnes seront parfois dénommées « responsable de la communication opérationnelle », « référente de la communication terrain », « coordinatrice de la communication opérationnelle » ou encore « chargé de communication missions ». Toutes ces personnes ont le même rôle de référent et de manager des communicants présents sur le terrain. Isabelle Merny continue en déclarant « *moi j'assiste, je guide, je coordonne... Je mets des moyens à disposition s'il faut, tous les moyens dont on dispose à la communication à Paris, sachant qu'on a tous les métiers de la communication représentés au siège. Donc je facilite, je coordonne, mais par contre l'initiative doit venir d'eux* ». On voit ainsi le rôle d'**assistance** des chargés de communication siège dans le bon déroulement de la communication terrain. C'est également le cas pour Samira Alaoui, responsable de la communication opérationnelle, qui déclare elle-même l'importance de son rôle : « *moi, mon rôle est important aussi, parce que quelquefois, les témoignages sont faits de telle manière que moi je n'ai rien à faire. Ils témoignent du quotidien, de la réalité des difficultés du terrain, et des personnes là-bas, et voilà, il n'y a rien à faire. Mais d'autres fois, je suis là aussi pour rappeler ce dont on a besoin* ».

La présence des chargés de communication au siège facilite tout autant la communication entre le terrain et le siège. En effet, il est difficile de penser que chaque chargé de communication terrain contacte le directeur de la communication, ou les opérations pour avoir telle ou telle information. Il faut pouvoir contacter une personne qui sera le point focal de toutes les informations, et qui facilitera la communication entre le terrain, les opérations au siège, et le service de communication.

Ce communicant au siège a également un rôle de **sensibilisateur**. Un chargé de communication terrain est totalement immergé dans le pays dans lequel il se trouve, immergé dans son histoire, son contexte. Il peut arriver qu'à l'intérieur du pays, et complètement sur le terrain humanitaire, il ne puisse pas avoir le recul nécessaire pour appréhender certains enjeux, certains messages. Le chargé de communication siège vient alors en renfort pour le sensibiliser sur certaines questions et ainsi le guider dans son travail. Le siège aura le recul nécessaire pour prendre en compte tous les éléments extérieurs au pays dans lequel se trouve le chargé de communication terrain. Il saura par exemple prendre en compte les changements stratégiques de l'ONG, les nouveaux enjeux de la communication de l'organisation, les retombées médiatiques de l'organisation, la communication qui se fait dans d'autres pays etc. Il pourra ainsi réorienter le chargé de communication terrain en fonction de tous ces facteurs extérieurs. De même, malgré la présence de ces nouveaux communicants sur le terrain, il se peut que le siège ait des informations que n'a pas forcément le chargé de communication terrain. Cela peut ainsi être utilisé en renfort pour guider et assister les communicants du terrain.

Le chargé de communication siège a donc un rôle essentiel et central dans la communication de l'ONG et surtout pour l'activité de témoignage. Sans lui, la formation ainsi que l'assistance des chargés de communication terrain paraît très difficile. Il permet de centraliser toutes les remontées du terrain, et est en mesure de les communiquer directement aux opérations, aux directions ou au sein du service de communication. Il est un véritable guide et coordonne toute la communication terrain pour établir des stratégies et créer des messages. Il est aussi un soutien et aide les communicants sur le terrain à garder à l'esprit les enjeux de l'organisation et de la communication, mais les guide aussi vers de nouvelles pistes selon les facteurs extérieurs aux pays dans lesquels les chargés de communication terrain se trouvent. Ils sont un réel appui et la communication opérationnelle ne saurait atteindre efficacement ses objectifs sans la présence de ces communicants au siège.

2. NOUVEAUX PROFESSIONNELS DE LA COMMUNICATION : LEGITIMITE PARTAGEE ?

La différence entre les chargés de communication travaillant au siège et ces nouveaux communicants que sont les chargés de communication terrain est certes réelle. N'ayant pas les mêmes objectifs, les mêmes impératifs, et le même rôle au sein de l'ONG, ces nouveaux communicants du terrain ont de toutes nouvelles fonctions dans le monde humanitaire. Souvent lors de la création d'un nouveau métier, aussi bien dans la communication (surtout) que dans un autre champ, la légitimité de celui-ci est remise en question, et peut susciter des réticences ou des interrogations de la part des autres acteurs de l'organisation. Et souvent lorsqu'on invente de nouvelles fonctions, on crée un discours de légitimation de la fonction, et ce même avant l'arrivée de « critiques » ou de « doutes » quand à son utilité au sein de l'organisation, et ailleurs. Nous allons donc nous intéresser à cette difficulté de légitimation des métiers de la communication dans l'humanitaire, et voir si cela touche également ces chargés de communication terrain ; ainsi qu'au discours fourni par les ONG pour légitimer ce nouveau métier et cette nouvelle opportunité de carrière dans l'humanitaire.

A. Les difficultés de légitimation des métiers de la communication

Si nous partons d'un champ plus large que la communication purement humanitaire, nous observons historiquement que les métiers de la communication et du marketing ont eu dans les entreprises et dans les organisations à but non lucratif une réelle difficulté d'implantation. Leur légitimité étant mise en cause, ces métiers ont très souvent du communiquer et mettre en place de véritables argumentaires pour réaffirmer l'utilité et la crédibilité de leur fonction. C'est d'ailleurs pourquoi certaines ONG ont mis plus de temps

que d'autres à créer un service de communication au sein de leur organisation. Cette difficulté de légitimation a été le cas par exemple pour les métiers de la communication publique, et de la communication locale. En effet, Dominique Bessières, dans son article sur la quête de professionnalisation des communicateurs publics²⁷, s'intéresse à cette difficulté. Elle explique que « *cette dynamique d'affirmation de reconnaissance et de légitimation en groupe professionnel des communicateurs existe, même si les hommes et les outils sont perçus comme évolutifs et non stabilisés. Cette plasticité est un vecteur de pérennisation d'une activité progressivement institutionnalisée par l'extérieur et l'intérieur des institutions publiques. On assiste bel et bien à la construction d'une réalité qui tend à devenir objective au travers d'instruments, de services, de formations, d'associations professionnelles, de répertoires officiels, tangibles* ». Elle continue avec une citation de Pierre Bourdieu, qui exprime bien l'utilité des discours de légitimation d'une fonction : « *instituer, assigner une essence, une compétence, c'est imposer un droit d'être qui est un devoir être (ou d'être)* ». Bessières explique ainsi que « *le programme consiste à faire considérer une telle activité sociale comme allant de soi. Le temps est incontournable pour y parvenir* ». Et c'est le cas. Le temps permet à des fonctions et à des métiers dont la légitimité de l'existence a été mise en cause, de s'imposer dans ces structures de travail. Cela a par exemple été le cas pour le métier de « *fundraiser* » ou de « *collecteurs de fonds* » dans les ONG. Sylvain Lefevre a en ce sens écrit un article détaillant le parcours de ces « *anciens nouveaux* » travailleurs de l'humanitaire²⁸. Longtemps critiqués, ces « *marketers associatifs* » ont même vu leur fonction qualifiée de « *sale boulot* ». Parfois entassés au sous-sol des associations pour lesquelles ces marketers associatifs travaillaient, ils ont tout de même réussi à imposer leur légitimité en créant un discours de légitimation reposant sur plusieurs facteurs : le besoin d'autonomie financière des ONG ; la transformation liée à la place attribuée aux donateurs dans les ONG ; la part des dons spontanés, c'est-à-dire reçus sans campagne de sollicitation préalable, qui est minime à l'échelle du volume total des dons d'une ONG ; et surtout les résultats du marketing direct qui ne mentent pas sur l'utilité et l'irremplaçabilité du marketing au sein des organisations humanitaires.

Ceci a été le cas pour le marketing associatif, mais aussi pour la communication humanitaire, au moins jusqu'à l'arrivée du sans-frontiérisme où la communication et le témoignage ont fait partie du mandat des ONG. D'autant plus que les activités purement opérationnelles des ONG ont toujours prévalu sur la communication, souvent remis au second plan. Comment réussir à légitimer un métier de la communication dans le monde humanitaire, où les acteurs sont présents et viennent en aide directement aux personnes les plus démunies sur le terrain ? D'un point de vue interne en tout cas, la légitimation a pu être quelque peu difficile pour un métier non-opérationnel à ses débuts, et loin du terrain et de

²⁷ Dominique Bessières, *La quête de professionnalisation des communicateurs publics : entre difficulté et stratégie*, *Formation emploi*, 108 | 2009, 39-52.

²⁸ Lefevre Sylvain, *Le sale boulot et les bonnes causes » Institutionnalisation et légitimation du marketing direct au sein des ONG*, *Politix*, 2007/3 no 79 , p. 149-172.

ses réalités.

De même, dans un compte rendu publié du XIXème Congrès de la SFSIC (Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication)²⁹, sur le service de communication en mutation (plutôt dans le service public); nous pouvons lire que *« l'intégration tardive des services de communication et leur développement rapide provoquent des contraintes qui se caractérisent par une quête de légitimité et de (re) connaissance à l'intérieur de l'organisation quasi permanente des professionnels de la communication. Dans la recherche de visibilité et de "mise en vitrine" de leurs compétences professionnelles, le manque de mesures législatives nationales et de conventions institutionnelles régionales semble être compensé par un processus de métacommunication mis en place par les communicants dans le but de faire reconnaître leur savoir-faire »*. Même si initialement portée sur les services de communication du service public, cette étude s'applique parfaitement aux services de communication des ONG humanitaires. Ces derniers ont effectivement, eux aussi, entamés une *« lutte interne d'autolégitimité des communicants et des services communications qui n'est, sans doute, pas terminée. Elle est aujourd'hui insécable de la réalisation quotidienne de leurs missions typiques qui, pour exister, doivent être continuellement connues et reconnues. De ce point de vue, la métacommunication est devenue, elle-même, une des missions fondamentales des services communication dans les organisations publiques »*. Et c'est ici que cela me rappelle une discussion avec Benjamin Ferron, enseignant-chercheur qui dirige ce mémoire, où nous notions que *« la communication sert, en se servant elle-même »*. La communication sert ces organisations humanitaires en permettant d'attirer des financements, de sensibiliser l'opinion publique, de permettre une certaine couverture médiatique, et parfois même venir en appui aux opérations; tout en se servant elle-même en mettant en avant les résultats obtenus de tel ou tel témoignage, de telle ou telle prise de parole dans les médias etc.

Et justement, c'est de cette « métacommunication » légitimant l'arrivée de ce nouveau métier, le « chargé de communication terrain » que nous allons parler maintenant.

B. Un avantage comparatif face aux autres ONG

Même si à première vue, aucune réticence ou critique n'a vu le jour concernant la légitimité de ce nouveau poste, nous observons tout de même un discours de la part des ONG qui devance ces éventuels doutes. Alors comment ces organisations arrivent-elles à justifier l'invention de ce nouveau métier? Et convaincre de sa légitimité? Quelques propos issus de nos entretiens vont nous aider à répondre à ces questions; nos observations pendant le stage également.

²⁹ Ivan Ivanov, *Le service communication en mutation : de la métacommunication à l'autolégitimation*, sciencesconf.org, 2014

Tout d'abord, et comme nous l'avons vu précédemment, le chargé de communication terrain est celui qui est au plus près de l'information sur le terrain, en tant que représentant du service de communication de l'ONG. Il se différencie des acteurs humanitaires sur le terrain, de par ses fonctions. En effet, ce communicant terrain est dans ce pays uniquement pour servir la communication de l'organisation. Tandis que les acteurs opérationnels, par définition, ont des priorités autres que celle de la communication. Ce chargé de communication terrain représente donc en quelque sorte le service de communication de l'ONG sur le terrain, aussi bien en interne, que face aux médias locaux ou internationaux, ou encore face aux autres acteurs humanitaires présent sur le terrain mais issus d'autres ONG. De plus, il est l'élément clé de l'activité de témoignage de l'ONG puisque le poste est directement créé pour ce besoin de plus en plus important de « témoigner ». La légitimation du métier de chargé de communication terrain, revient dans la plupart des cas à la légitimation du témoignage lui-même, et ceci est fait avec tous les arguments cités dans la première partie de ce travail. Pourquoi le chargé de communication terrain est essentiel à la communication de l'ONG ? Parce que le témoignage est essentiel... Pourquoi le témoignage est essentiel ? Et ainsi de suite. Mais certains éléments méritent tout de même d'être cités quand à ce que rapporte ce communicant terrain à l'organisation.

Lors de notre discussion avec Ophélie Ruyant, responsable de la collecte chez Solidarités International, sur cette volonté de créer des postes de chargés de communication terrain, elle nous confie d'abord la place qu'occupe la communication sur le terrain, en règle générale. Elle nous explique effectivement que cette place est certes « *minime* » et qu'elle n'est pas « *bien prise en compte parce que les gens sur le terrain actuellement en poste, si ce n'est pas leur mission première, ça passera toujours en secondaire. La communication, elle passe toujours en secondaire, on le voit assez souvent* ». Elle en vient ainsi à la création du poste de chargé de communication terrain, en disant que « *le fait d'avoir un poste qui est dédié, ça oblige chacun à y penser au quotidien donc voilà... Et il y a des objectifs qui sont fixés derrière, et on est surs d'avoir des résultats en fait, de mesurer etc. On est surs d'obtenir du contenu. Donc pour moi c'est évident que l'activité de témoignage passe par là. Si on veut de la quantité et de la qualité, disons que ça passe par là* ». Ces propos nous confirment une fois de plus que le chargé de communication terrain permet d'accéder plus facilement à l'information concernant le terrain, mais permet surtout de faire remonter plus efficacement et plus rapidement ces informations qu'un acteur opérationnel qui repousserait la communication au second plan. Outre cette facilité de recueil d'informations et de témoignages, et de communication sur ces informations, le communicant terrain sera aussi un sensibilisateur présent directement auprès des acteurs humanitaires du terrain. Il sera un sensibilisateur quotidien aux enjeux de communication de l'organisation, et ceci est facilité par sa présence auprès des acteurs humanitaires eux-mêmes. Un chargé de communication présent au siège n'aura certes pas cette même force de sensibilisation à des milliers de kilomètres des acteurs humanitaires. Ophélie Ruyant indique même que ces chargés de communication terrain vont être les « *facilitateurs pour l'accès à l'information, et pour nous*

expliquer le contexte aussi parce que ça fait aussi partie du témoignage de raconter le contexte, et de le comprendre pour mieux interviewer la personne et comprendre ce qu'elle vit. Et ça, on a besoin de l'appui du terrain, c'est évident, mais n'empêche qu'après le reste, le témoignage c'est un véritable travail ». On retient donc ici un premier point, la légitimité de ce nouveau poste se construit en mettant en lumière la place qu'occupe habituellement la communication sur le terrain, et ce que l'arrivée de ces nouveaux communicants terrain va changer à cela. On met également en avant la difficulté qu'ont les services de communication des ONG pour avoir accès à l'information, en quantité et en qualité, de par cette place secondaire qu'occupe justement la communication sur le terrain. On leur donne un rôle de facilitateur à l'accès de l'information, mais aussi un rôle de sensibilisateur aux enjeux de communication de l'ONG sur le terrain. On « crée » d'une certaine manière des besoins, auxquels vont répondre ces chargés de communication terrain. Ici, les ONG estiment avoir besoin de plus d'accès à l'information, plus efficacement et plus rapidement ; une remontée d'informations au siège plus régulière ; une sensibilisation quotidienne du terrain à la communication.

Parmi les besoins cités par nos interlocuteurs, nous trouvons également celui du besoin primordial de témoignage. Samira Alaoui du Secours Islamique France, affirme que *« ce soit au niveau des outils, ou des moyens de com, le témoignage est utilisé partout. Donc on a parlé de la communication terrain, mais il y a aussi la communication institutionnelle et grand public, la communication des campagnes, et la communication interne. Donc dans ces quatre communications, le témoignage est utilisé, et dans tous nos supports, que ce soit relations presses ou autre... Quand je parle aux journalistes, quand j'essaie de les convaincre de venir sur tel ou tel projet, j'utilise systématiquement le témoignage d'un bénéficiaire, c'est ce que recherchent aussi les journalistes. Et vous verrez aussi sur notre site, dans la partie presse, vous allez voir des témoignages. Quand un journaliste vient sur notre site, il va tomber directement sur des témoignages. De la même manière dans les événements. Dans les vidéos aussi, ce sont des témoignages qui sont mis en avant. Dans tous nos supports écrits, ce sont des témoignages, et sur internet, ce sont des témoignages. Moi j'ai une base de données "témoignages" carrément* ». Si nous prenons en compte ce besoin de témoignage, il est clair que la nécessité d'avoir une personne s'occupant principalement de cette activité est essentielle. C'est là où, le besoin de témoignage se lie au besoin du chargé de communication terrain.

Par ailleurs, à travers les explications de nos interlocuteurs sur les missions que possèdent les chargés de communication terrain, nous observons un avantage comparatif face aux autres ONG. Premièrement, nous avons vu que le témoignage issu d'un chargé de communication terrain peut venir en appui aux opérations, aussi bien pour octroyer des financements au projet, que pour sensibiliser l'opinion publique et les décideurs à une cause, mais aussi pour parfois pointer du doigt des manquements ou des lacunes d'un projet, qui aurait échappé aux acteurs opérationnels. On imagine donc que c'est un véritable avantage comparatif que d'avoir ces chargés de communication sur le terrain, pour

améliorer, mesurer et développer certains projets ; sans qui, l'évolution du projet pourrait s'avérer être plus lente ou moins efficace.

Un autre avantage comparatif de ces ONG possédant des chargés de communication terrain, est celui du travail effectué au local. En effet, les bonnes relations avec les médias et les opinions locales sont essentielles pour le bon déroulement d'une action humanitaire. Charlotte Nouette-Delorme, elle-même chargée de communication terrain pour Médecins Sans Frontières nous donne un exemple qu'il semble utile de présenter concernant son rôle dans la gestion des relations au niveau local. Elle nous explique que se trouve dans ses missions, *« toute une partie soutien aux projets, par exemple, s'ils ont besoin de support de communication. Exemple idiot, on fait un essai clinique vaccinal pour Ebola, ils essayent un vaccin, et il y a une certaine résistance dans la communauté, les gens ne veulent pas forcément se faire vacciner, ce qui est complètement compréhensible. Et donc je fais des vidéos de personnes qui se sont fait vacciner, pour qu'ils expliquent face à la caméra leur situation, et qu'on montre ces vidéos aux personnes qui ne veulent pas se faire vacciner, et donc voilà. Je fais par exemple des vidéos sur les rumeurs qu'il y a, pour essayer de casser les rumeurs. Je fais des vidéos en prenant X ou Y dans la rue, je lui demande "quelles sont les rumeurs que vous avez entendu", ils me disent ce que c'est, je prend la réponse du médecin locale, en langue locale, c'est très important, qui explique que non c'est pas vrai etc »*. Cet exemple dont nous fait part Charlotte Nouette-Delorme illustre assez bien ce soutien au projet qu'est le communicant terrain, qui travaille pour entretenir des relations stables entre l'ONG en question et les opinions locales d'une part, mais aussi les médias locaux d'autre part. Il semble plus difficile, en effet, de gérer les relations avec les médias locaux à partir d'un siège à Paris. La communication sur le terrain se fait donc d'une manière beaucoup plus fluide et présente, et permet ainsi d'avoir une meilleure relation avec le local, chose primordiale pour toute action humanitaire, sans laquelle le projet peut être voué à l'échec.

Un dernier avantage comparatif qu'apporte le chargé de communication terrain à l'ONG et que l'on pourrait mentionner ici, est l'embauche de communicants terrain non-expatriés, mais nationaux. Les « locaux » comme ils sont appelés dans le monde humanitaire, sont des employés du pays même où l'ONG est en mission. Concernant la communication, ils apportent certes de nombreux avantages. Ophélie Ruyant de Solidarités International nous en parle, *« si c'est vraiment notre mandat, et si on veut vraiment accentuer ce côté-là du témoignage, il faut se doter de personnes sur place, qui ont la langue, qui ont la culture, qui vont pouvoir relater eux, de la meilleure manière qui soit l'histoire des gens sur place et relater le contexte et la situation. Donc pour moi clairement c'est une super idée. Et ces postes-là doivent être pris par des nationaux, par des journalistes, par des gens qui ont cette formation-là et qui sauront, voilà, raconter le mieux possible ce qui se passe dans leur pays »*. Ainsi, le fait pour un communicant terrain de parler la langue de pays d'intervention, d'avoir la culture propre à ce pays et se sentir concernée par les causes de ce pays-là dont des atouts de taille pour servir à la communication de l'organisation. Ces atouts représentent encore une fois un avantage comparatif face à des ONG qui n'auraient pas de

staff « local » en communication dans leurs équipes, et qui seraient d'une certaine manière plus désavantagées que les autres.

Ces avantages comparatifs, même si non dénommés tels quels par les ONG, sont des arguments de choix pour une fois de plus légitimer l'invention de ce nouveau métier, qu'est le chargé de communication terrain. Ce sont des éléments que l'on observe dans tous les discours des personnes avec qui nous nous sommes entretenus, qui ont, par leurs explications du métier et par l'explication du choix de l'organisation de créer ces postes-là, légitimé à leur manière l'invention de ce nouveau métier. Les discours de nos interlocuteurs présentent donc chaque tâche et fonction du chargé de communication terrain, comme une réponse à un tel ou tel besoin de l'ONG en matière de communication.

C. Nouvelles opportunités de carrière dans l'humanitaire

La communication humanitaire a longtemps été vue comme une fonction éloignée du terrain et des opérations, comme quelque chose de purement secondaire et dérisoire comparée aux actions dites « nobles » des opérations qui sont dans le concret et dans la réponse directe au mandat de l'ONG. Si la légitimité des métiers de la communication a mis un certain temps à se positionner au sein de ces organisations, elle est aujourd'hui indéniable. Aucune ONG ayant un minimum d'actions n'est dépossédée d'un service, d'un responsable ou d'un conseiller de communication. Si la communication humanitaire était au départ éloignée du terrain, de par sa présence au siège de l'organisation, les choses changent aujourd'hui avec l'arrivée de ce nouveau métier, le communicant terrain. Sa présence, au même titre que les acteurs opérationnels, sur le terrain modifie la perception qu'on en fait dans le monde humanitaire, de métier de communicant. Nous nous sommes alors demandé si cette création d'un métier plus proche du terrain, et des opérations, avait ouvert la porte à de nouvelles carrières dans l'humanitaire... et dans le monde de la communication ! En effet, est-il possible que par sa fonction, le métier de chargé de communication terrain ouvre la porte pour des professionnels de la communication au monde de l'humanitaire, purement opérationnel ? Et de la même manière, ce nouveau métier peut-il permettre à des humanitaires purement opérationnel de s'essayer dans le monde de la communication ? Nous avons posé la question à Charlotte Nouette-Delorme de Médecins Sans Frontières. Selon elle, des professionnels de la communication « classique », non humanitaire, peuvent intégrer le monde de l'humanitaire à une condition : « *il faut juste qu'il ai un minimum de connaissances de l'humanitaire et de connaissances des relations internationales* ». Mais elle continue en déclarant que selon elle, un professionnel de la communication classique et un professionnel de la communication humanitaire n'ont pas tant de différences que cela : « *Au final ce sont les mêmes outils que l'on utilise avec les boîtes de com, les mêmes choses. Tu as des boîtes de com qui bossent à la fois sur des communications internationales normales qui n'ont rien à voir avec l'humanitaire, et qui*

bossent aussi pour des humanitaires. Donc au final, c'est le même métier que l'on fait, ce sont juste nos fonctions qui sont différentes. Mais pour bosser dans l'humanitaire, il faut quand même avoir un minimum de connaissances humanitaires ».

Au sens inverse, la question a été posée à Isabelle Merny de Médecins Sans Frontières également, de savoir si ce nouveau métier pouvait ouvrir des portes à quelqu'un qui a un profil vraiment très « humanitaire », pas forcément très calé sur la communication. Elle nous explique qu'effectivement, cela arrive parfois. Elle déclare même : « *nous on a des gens qui sont arrivés de la logistique et qui sont à la communication au jour d'aujourd'hui. Oui, il y a des transversalités mais quand même, c'était plus vrai avant que maintenant. Maintenant, on prend vraiment des spécialistes et des professionnels du truc... Il y a eu pendant longtemps l'idée que la communication, tout le monde pouvait en faire et que voilà, que n'importe qui en rentrant du terrain, retour de mission pouvait venir au département de la communication. On est un peu revenus là-dessus. On a expliqué que la communication, il y a des gens qui font Bac +5 pour cela... et donc cela change. On est quand même de plus en plus professionnalisés ».*

Les circonstances et le temps que nous possédons pour ce travail de recherche ne nous ont pas permis d'enquêter sur les transitions internes, des opérations à la communication, ainsi que sur les transitions du monde de la communication classique à la communication humanitaire. Mais si nous nous basons sur les entretiens menés avec différentes ONG, nous pouvons supposer que la deuxième transition s'observe plus souvent dans les ONG que celle des « opérations » vers la « communication ». Aujourd'hui totalement professionnalisée, la communication humanitaire compte dans ses équipes des personnes de plus en plus diplômées du domaine de la communication, et encore plus, du domaine de la communication humanitaire avec la création de licences, et de masters spécialisés dans ce domaine précis. Ainsi, nous pouvons effectivement supposer que ce nouveau métier ouvre les portes du monde humanitaire sur le terrain à des professionnels de la communication qui souhaiteraient s'engager et partir en mission dans des pays d'intervention plutôt qu'au sein du siège social. Ceci nous amène de ce fait à nous interroger sur le profil de ces nouveaux communicants terrain. Qui sont-ils réellement ? C'est une question à laquelle nous allons essayer de répondre dans cette nouvelle partie.

3. LA COMMUNICATION TERRAIN : ETRE AU PLUS PRES DE L'ACTION

Nous avons ainsi vu au fil de notre recherche ce qui a poussé ces ONG à créer ce poste de chargé de communication terrain, et les arguments utilisés pour convaincre de la légitimité d'une telle création de métier. Si nous avons évoqué à plusieurs reprises le rôle et les fonctions de ce nouveau communicant, nous n'avons jusque là pas fait de réelle description du métier. Cette partie, non dans l'intention d'être exhaustive, va proposer une description du profil recherché par les ONG humanitaires du communicant terrain, ainsi que la description des fonctions de celui-ci. Pour terminer, nous ferons un topo sur les premiers résultats qu'apporte cette nouvelle forme de communication terrain aux ONG.

A. Profil recherché pour ces nouveaux communicants

Le profil recherché par les ONG de ces chargés de communication terrain varient bien entendu selon les organisations, et se différencie également du chargé de communication siège que ces organisations ont l'habitude de recruter. Beaucoup de similitudes s'observent néanmoins quand au profil de ces communicants terrain, et nos interlocuteurs nous aident à y voir plus clair. De plus, nous avons pu obtenir des fiches de poste des chargés de communication terrain de l'ONG Médecins Sans Frontières³⁰, qui nous facilitera l'analyse de ces profils.

Isabelle Merny, coordinatrice de la communication opérationnelle chez Médecins Sans Frontières, s'occupe souvent elle-même des recrutements de chargés de communication terrain. Elle nous explique que le profil recherché pour ces postes dépend évidemment du pays d'intervention. Ainsi, un poste de chargé de communication terrain au Nigéria n'aura pas la même fiche de poste qu'un chargé de communication en Palestine par exemple. Certains seront embauchés au niveau local, tandis que d'autres seront expatriés français, belge, suisse etc. Cela dépend d'un grand nombre de facteurs comme la nécessité de parler un dialecte (comme au Nigéria par exemple) ou la stratégie de communication de l'organisation pour le pays en question. Mais mis à part des cas exceptionnels où le profil sera d'un genre très particulier et spécifique, Isabelle Merny nous donne ses critères pour embaucher un chargé de communication terrain. Elle confie, « *plutôt des gens avec des masters d'humanitaires, de Sciences Po, journalisme... plutôt ce genre de profil. Plutôt à l'aise avec la géopolitique, avec les contextes internationaux etc. Je parle de candidatures internes comme externes. Forcément en interne, ça tombe un peu sous le sens. C'est déjà ce genre de profils qui font partie de l'interne* ». Jusque-là, le profil décrit par Isabelle Merny ressemble fortement au profil des personnes embauchées dans les services de communication des ONG, au siège. Elle continue, « *et puis une aisance à l'écrit, une aisance avec la photo, la*

³⁰ Fiches de poste des chargés de communication terrain de l'ONG Médecins Sans Frontières : Annexes, 3. Fiches de postes/ p. 114

vidéo... Oui, très polyvalent. Parce que depuis que je suis là, la communication a vachement changé. Avant on pouvait se permettre d'écrire des papiers, des articles de quatre-cinq pages. Aujourd'hui, ce n'est plus possible, on se fait taper sur les doigts. C'est un demi feuillet grand maximum, la place n'est plus à l'écrit, c'est à l'image, à la photo, la vidéo au Tweet, au Facebook etc. La communication elle passe par ça maintenant. Donc du coup, j'ai besoin de gens qui sachent faire ça... Des photos, des vidéos, voilà. Alors on ne cherche pas "le" super photographe, ou le super caméraman. Mais il faut quand même savoir remonter du matériel. Bon forcément, il faut une aisance en langue, ça c'est normal... Après il y a des postes, comme celui de Dubaï, où il faut en plus parler arabe, c'est évident. Il faut connaître la région Middle-East (Moyen-Orient), et avoir une familiarité avec. Et en général, c'est vrai, il faut quand même une expérience en ONG ». Les critères évoqués ici sont déjà un peu plus caractéristique des acteurs présents sur le terrain. En effet, tous les chargés de communication ou membres des équipes de communication au siège des ONG ne sont pas obligatoirement des personnes ayant des compétences techniques multiples. Si l'un sait faire de la photo ou de la vidéo, il n'est pas évident que toute l'équipe sache en faire. Ainsi, les équipes de communication au siège se complètent, ou sont appuyées par des agences de communication par exemple. Ce qui ne sera pas le cas pour le chargé de communication terrain, qui sera souvent parmi le seul du terrain à avoir un poste relatif à la communication. Les compétences techniques sont donc essentielles pour ce communicant terrain. Il en est de même pour la capacité à savoir parler une langue spécifique, comme l'arabe par exemple. C'est encore une fois, ici, un critère spécifique au chargé de communication terrain de telle ou telle région.

Concernant la demande d'expérience dans les ONG, ceci est également le cas pour la plupart des métiers de l'humanitaire. Une sensibilité au monde humanitaire est exigée, ce qui paraît naturel dans des organisations humanitaires où l'engagement de ses employés est notable.

Isabelle Merny conclut sur le fait que chez Médecins Sans Frontières, « *nous on veut des spécialistes de la communication et de l'humanitaire. Donc il y a un assez gros niveau d'exigence, ce ne sont pas des postes toujours faciles à pourvoir* ». Des spécialistes de la communication avec une sensibilité particulière pour l'humanitaire, semblent être ce que recherche toutes les ONG pour leurs équipes de communication, aussi bien terrain que siège.

Les critères évoqués par Isabelle Merny, se rejoignent naturellement avec le profil de Charlotte Nouette-Delorme, la seule chargée de communication terrain avec qui nous avons pu discuter. Elle aussi travaillant pour Médecins Sans Frontières, lorsque nous demandons le profil type pour ce type de poste, elle nous répond qu'il y a « *une tendance qui se dessine ces derniers temps, le profil multi-compétences. C'est-à-dire qu'il faut savoir faire des vidéos, des photos, écrire des articles, faire des interviews, réaliser des vidéos, il faut savoir un peu tout faire. Si tu fais tout, tu as plus de chances d'être embauché* ». Nous observons donc que ce sont souvent des profils type « journaliste », ce que nous confirme cette chargée de communication terrain : « *oui c'est ça, c'est très journaliste. C'est clair que si tu n'es pas*

sensibilisé à l'humanitaire, et si tu ne connais pas les grandes crises, et que tu n'as pas un minimum de sensibilisation là-dessus, ça ne marchera jamais. Mais je pense qu'ils cherchent un peu les deux, le juste milieu. Mais si tu n'as pas de compétences techniques, c'est quasi-mort ».

Ce profil type « journaliste » semble être ce que recherche la plupart des ONG pour leurs chargés de communication terrain. Nous pouvons expliquer cette volonté de recruter ce genre de profil, par les fonctions qu'auront ces communicants sur le terrain. En effet, le recueil, la réalisation et la communication de témoignage est une des fonctions clé du chargé de communication terrain. Un profil type « journaliste » sera déjà formé aux méthodes de réalisation et de recueil de témoignage, ce qui facilite leur entrée en fonction. De même, la gestion des relations presses est aussi une fonction essentielle du communicant terrain. Le profil « journaliste » sera donc le plus à même de comprendre les enjeux des relations avec la presse, aussi bien locale qu'internationale, et ce sera un atout de taille face à des profils différents, non issus du journalisme. C'est également le cas pour l'ONG Solidarités International qui recherche pour leurs futurs postes de chargés de communication terrain, des personnes issues de formations de journalisme, mais au niveau national. En effet, si certaines ONG combinent staff expatriés et local, d'autres comme Solidarités International, pense à recruter uniquement des journalistes locaux pour occuper ces postes. Nous en discutons donc avec Renaud Douci, Directeur de la communication qui nous explique cette volonté de l'organisation, *« c'est une envie qu'on a parce que dans les pays où on est, il y a forcément des forces vives comme journalistes et puis c'est un joli message qu'on envoie aussi aux populations qu'on aide. C'est à dire que ce n'est pas encore quelqu'un de Paris qui va arriver pour parler de leurs situations mais quelqu'un de chez eux. Ça peut amener des difficultés mais voilà je trouve que le message est joli, et puis ça va dans le sens de notre action »*. C'est ce que nous confirmait également Ophélie Ruyant de Solidarités International, précédemment, en défendant l'idée que ces personnes qui ont la culture, la langue et la connaissance du pays seront plus à même de témoigner des situations que vit ce pays.

Charlotte Nouette-Delorme nous parle également de l'embauche de chargé de communication terrain par Médecins Sans Frontières qui, selon elle, faisait appel à des locaux depuis un moment déjà : *« c'est vraiment une volonté de comprendre mieux le contexte. Quand t'es expatrié, tu débarques, tu ne connais pas forcément tout, tu ne connais pas les médias, tu ne connais pas comment fonctionne l'information, tu ne connais pas qui peut te cacher quoi, s'il y a des double sens etc. Alors que quand t'es local, tu connais le pays et comment ça fonctionne, c'est beaucoup plus facile. Ça a beaucoup plus de valeurs et de vérité »*. Des profils locaux sont ainsi également recherchés par les organisations humanitaires, et présentent aussi bien de nombreux avantages, que certains doutes. En effet, comme nous le déclarait Ophélie Ruyant de Solidarités International, *« il peut y avoir peut-être un problème de neutralité, sur certaines parties ou conflits, si ce sont des conflits ethniques par exemple. C'est sûr que ça, ça peut intervenir. Mais disons que si la personne est formée et qu'elle bosse pour une ONG, ou si elle est journaliste, elle se doit d'avoir en fait*

cette neutralité là ». Mise à part cette question de la neutralité des chargés de communication locaux, qui peut s'avérer être une réelle difficulté pour les ONG, d'autres questions se posent également concernant ces recrutements. En effet, Charlotte Nouette-Delorme, elle-même sur le terrain et exerçant les fonctions de chargée de communication terrain, nous confie que cela peut éventuellement poser des difficultés de n'embaucher que du staff local, surtout en ce qui concerne les relations presse. Elle nous avoue que les chargés de communication locaux ne sont pas toujours formés aux relations presses non pas locales, mais internationales, mais aussi à la communication internationale. Parfois, la barrière de la langue peut tout aussi être un frein pour des staff locaux ne parlant que la langue du pays dans lequel ils se trouvent. Tout dépend donc de la stratégie de communication de l'organisation, et de ce qu'elle veut faire de ces communicants terrain. Si les relations presses internationales ne sont pas des priorités fonctionnelles du communicant terrain, le recrutement de « locaux » peut s'avérer avantageux, mais peut aussi s'avérer problématique dans le cas contraire.

Des véritables discussions et débats ont donc lieu pour définir ces profils de chargés de communication terrain. Expatrié ou local ? Type « journaliste » ou non ? Qu'attendons-nous vraiment de ces communicants terrain ? Beaucoup de questions auxquelles tentent de répondre les services de communication des ONG, en prenant en compte tous les facteurs extérieurs tel que la taille du projet, la situation politique et le contexte du pays en question, les priorités de communication de telle ou telle zone etc. C'est en effet un long travail pour ces ONG de définir ces profils de communicants terrain, et nous avons essayé d'en décrire quelques éléments clés. Tous se retrouvent néanmoins sur un point, tous les profils recherchés sont des professionnels de la communication, issus d'études de communication et de journalisme, ou ayant au moins quelques années d'expérience dans ces domaines-là. Et non des professionnels de l'humanitaire qui n'auraient pas été formés aux métiers et aux méthodes de la communication.

B. Vers un développement de la communication spécifique au pays : description détaillée des activités des communicants terrain

Tout comme le profil recherché par les ONG pour ces chargés de communication terrain, les activités de ces communicants terrain peuvent varier d'une organisation à une autre. Nous allons, encore ici, tenter de rassembler les points essentiels, et les similitudes retrouvées entre les ONG.

Nous allons utiliser pour cette partie les fiches de poste fournies par Isabelle Merny de Médecins Sans Frontières, qui détaillent explicitement les fonctions dont sont responsables les chargés de communication terrain. Les points suivants décrivent assez bien le travail de chargé de communication terrain :

- **Evaluation des besoins et stratégie de communication** : « *Le chargé de communication terrain évalue les besoins de la communication terrain et contribue à la définition d'une stratégie basée sur sa connaissance du pays. Cette stratégie*

devrait viser à promouvoir la visibilité de l'organisation, améliorant la sensibilisation de ses principes et travail, renforçant l'information sur les activités envers les communautés ».

- **Gestion des médias** : *« Le chargé de communication terrain recense les médias locaux et les contacts de correspondants internationaux (journalistes, blogueurs, photographes, caméramans) et maintient des relations régulières avec eux, toujours sous la direction du chef de mission. Il développe des contacts avec les membres des équipes de communication d'autres organisations et institutions. Le chargé de communication terrain traite les requêtes des médias locaux, et les requêtes des médias internationaux (...) ».*
- **Veille média** : *« En collaboration avec le conseiller de communication national, le chargé de communication terrain surveillent les médias locaux (...) et signalent les articles significatifs, les actualités ou les rapports d'importance pour MSF. (...) Il/elle fournit des conseils sur la façon de traiter des médias locaux au temps de crise ».*
- **Production de contenu** : *« le chargé de communication terrain conseille sur le choix des outils de communication selon l'objectif, le message et la cible au niveau local et national. Il/elle produit ou surveille la production de contenu de communication local (prospectus, brochures, affiches, spots radio, articles, photos, vidéos) selon la stratégie et le budget dans les domaines suivants > sensibilisation ; visibilité ; acceptation (promotion et amélioration de l'image de MSF) ; plaidoyer. Mais il aide aussi à établir des contenus de communication internationale en produisant de l'information, des données, des citations, des témoignages ... ».*
- **Diffusion de contenu** : *« Le chargé de communication terrain promeut activement la diffusion de contenus MSF dans le pays. Il identifie des occasions de promouvoir activement des contenus sur les activités de MSF dans le pays, mais aussi dans d'autres pays avec les médias locaux. Si jugé applicable, il/elle utilise les médias sociaux (Twitter, blogs, Facebook) pour promouvoir le contenu de MSF ».*
- **Communication interne** : *« Le chargé de communication terrain est responsable de la promotion de la communication externe de MSF au sein du personnel (Pourquoi MSF communique, ce sur quoi MSF communique, comment MSF communique). Il promeut les lignes directrices de MSF sur la photographie, la vidéo, les blogs ou les médias sociaux, et sensibilise le personnel à propos des potentiels risques de la communication externe. De temps en temps et si besoin est il/elle peut éditer et surveiller la production de communications internes. Cependant, le chargé de communication terrain ne doit pas être vu, au niveau du terrain, comme la personne*

responsable des tâches liées à la communication interne ».

- **Management et « reporting » :** *« Le chargé de communication terrain produit régulièrement des rapports sur les activités de communication, les résultats et les objectifs pour la période suivante. Il travaille sous la direction des chefs de mission, et a l'appui des chargés de communication au siège ».*

Après observation des différentes fiches de poste, de différents chargés de communication terrain, de différents pays, nous constatons que les tâches attribuées à ces personnes sont, à quelques nuances près, les mêmes pour tous les communicants terrain de Médecins Sans Frontières. On observe également qu'il existe une grande variété de fonctions pour ces communicants, et que chacune des fonctions citées ci-dessus répondent soit à un besoin de l'ONG dont nous avons parlé au cours de ce mémoire, soit aux enjeux concurrentiels du marché.

Beaucoup des fonctions évoquées dans ces fiches de poste, sont habituellement attribuées aux chargés de communication siège. On peut ainsi confirmer que les tâches des communicants travaillant au siège se voient allégées, et que la communication est de plus en plus ciblée, et précise, sur le pays dans lequel se trouve le chargé de communication terrain. On produit du contenu sur la Palestine par exemple, on établit des stratégies de communication pour la Palestine, on développe un réseau de journalistes pour la Palestine etc. Alors que le chargé de communication siège aura toujours à sa charge d'autres pays à gérer. La présence des chargés de communication terrain permet donc de développer la communication de chaque pays, et d'aller un peu plus loin, aussi bien au local, qu'au niveau international, sur les problématiques de tel ou tel pays, sur l'action de l'ONG dans ce pays etc.

Charlotte Nouette-Delorme, chargée de communication terrain pour Médecins Sans Frontières, nous a également fait part de ses activités sur le terrain, en Guinée. *« Mes actions sur le terrain, je dirais qu'elles sont nombreuses. D'un point de vue totalement audiovisuel, je dois faire des photos régulièrement, de ce qui se passe, s'il y a des événements en particuliers etc. Je fais des vidéos aussi. Ça je te parle d'un point de vue international, ce qui remonte au siège. Parce que après il y a aussi tout ce travail local... Donc, tout ce qui remonte au siège, c'est photos, vidéos, témoignages. Donc l'écriture de ce qu'on appelle les « stories ». C'est interviewer la patiente guérie, les staffs, les expatriés... »* Nous sommes ici dans ce que nous citons plus haut : production de contenu, diffusion de contenu. Elle continue avec la partie « soutien aux projets » dont nous avons parlé précédemment, pour maintenir les bonnes relations avec les opinions locales, et les communautés. Elle continue en expliquant qu'elle fait aussi des *« des relations presses internationales, donc visites presses, diffusion de communiqués de presse, je dois répondre aux interviews internationales... et d'un point de vue local, c'est exactement la même chose, mais localement quoi. Je réponds aux médias locaux, j'essaye de créer un réseau de médias locaux. On fait des photos/vidéos qu'on donne à disposition des médias, les communiqués de presse*

locaux. Je fais des interviews aussi, mais moins car ça a moins d'impact et ça ne fonctionne pas comme ça. Mais c'est plus mettre à disposition des journalistes, des personnes qui sont disponibles pour communiquer ». Nous sommes donc ici dans la gestion des médias.

Charlotte nous fait aussi part des aléas qui peuvent se présenter à elle, et dont elle a la responsabilité, mais qui ne sont pas forcément inscrits dans les fiches de postes : *« sur le terrain, c'est compliqué d'avoir une journée type. Tu as des aléas, des manifestations dans la ville, t'as des journalistes qui se pointent devant le centre de prise en charge (Ebola) avec leurs caméras pour filmer... Ils n'ont pas le droit de le faire. Du coup bah on m'appelle, j'arrête tout ce que je suis en train de faire, je saute dans la voiture et je vais leur parler »*.

Même si nous n'avons pas pu avoir d'informations supplémentaires sur les tâches attribuées aux chargés de communication terrain d'autres ONG, nous pouvons supposer que la plupart de ces fonctions se retrouveront dans ces autres organisations. De par les observations et discussions faites durant mon stage, nous pouvons aussi affirmer que cette fiche de poste correspond assez bien à ce qu'attendent les ONG des chargés de communication terrain.

C. Résultats acquis de cette communication terrain

Nouveau métier dans le monde humanitaire, ces chargés de communication terrain permettent aujourd'hui de développer une stratégie de communication propre à un pays, à une mission, mais aussi de faire évoluer l'activité de témoignage de ces ONG. Même si la mesure qualitative des résultats acquis de cette communication terrain s'avère être difficile, nous nous sommes tout de même intéressé à cette question, et nous proposerons ici les points de vue de nos différents interlocuteurs sur le sujet. L'opérationnalisation du témoignage, ainsi que de la communication sur le terrain (notamment grâce au travail des chargés de communication terrain) a-t-elle réellement apporté les résultats espérés à ces ONG ?

Samira Alaoui du Secours Islamique France, confirme le succès de l'opérationnalisation du témoignage pour son ONG, *« plus on se rapproche du bénéficiaire, plus ça marche en fait. Plus les gens se sentent concernés... et il y a un pouvoir d'identification incroyable ! C'est pour ça que nous, en tant que lien, on doit s'effacer, pour que le pouvoir d'identification entre le lecteur, le bénéficiaire ou celui qui témoigne soit le plus fort possible. Donc là, si vraiment le pouvoir d'identification est là, c'est grâce à ce lien direct entre les deux »*. Le témoignage permet selon Samira Alaoui de créer ce lien direct entre le destinataire et le « témoin », grâce à ce pouvoir d'identification que nous avons mentionné plus tôt dans ce mémoire. Elle nous confirme ainsi que l'activité de témoignage du Secours Islamique France permet à l'ONG de sensibiliser son public aux différentes causes que défend l'organisation. Même si des chiffres ou des enquêtes ne sont pas à l'appui pour vérifier ces propos, tous nos interlocuteurs nous confient que le service de communication

essaye souvent plusieurs méthodes avant de voir la plus efficace, et le témoignage reste l'une des meilleures méthodes pour interpeller, intéresser, sensibiliser et par la suite mobiliser l'opinion publique. C'est d'ailleurs une chose que nous confirme Luc Evrard de Médecins du Monde, quand nous évoquons les résultats obtenus grâce au témoignage et à cette communication terrain. La mobilisation du public est toujours une donnée plus simple à mesurer de par les chiffres de la collecte, ou encore les chiffres concernant les bénévoles ou volontaires engagés pour tel ou tel projet. Il nous avoue avoir fait le bilan de ces dernières trois années, *« on a la collecte qui a augmenté de 15%, on a les reprises presses et médias, les citations Médecins du Monde, qui ont doublé, on est sur des chiffres importants au niveau des réseaux sociaux (...) Mais on voit bien qu'il y a une espèce de dynamique vertueuse qui s'est enclenchée et qui sert objectivement la maison. Aussi bien en termes de notoriété qu'en termes de ressources. Et c'est très important pour nous, car on a une activité qui progresse énormément du fait des grandes crises internationales et les urgences etc. Pour Médecins du Monde France, on est passé de 60 millions de budget à 90. Si les ressources de la générosité du public ne suivaient pas cette progression, nous serions beaucoup plus tributaires des grands bailleurs. Là ce serait, en tout cas vu par Médecins du Monde, notre indépendance qui serait en jeu. C'est ça qui se joue dans cette histoire, c'est l'indépendance de Médecins du Monde. Donc c'est absolument stratégique »*. Luc Evrard nous donne une vision beaucoup plus concrète des résultats qu'amène l'opérationnalisation et l'activité de témoignage, qui semble servir beaucoup plus loin que les simples besoins de la communication. Luc Evrard nous parle ici de la question de l'indépendance de l'ONG, problématique souvent retrouvée dans les ONG, et donne une place d'autant plus importante au témoignage et à la communication terrain, qui permet cette indépendance grâce à la mobilisation toujours de plus en plus grande des donateurs.

Il est clair que les résultats acquis au niveau de la collecte sont souvent à la hauteur des attentes des ONG au regard du témoignage. Un appel à don avec du témoignage marchera toujours mieux qu'un appel à don sans, ce que nous confirmait Ophélie Ruyant, responsable de la collecte chez Solidarités International (test à l'appui). C'est également quelque chose que nous confirme Charlotte Nouette-Delorme de Médecins Sans Frontières, quand nous lui demandons si la communication terrain et le témoignage apportent de réels résultats à l'ONG : *« d'un point de vue collecte : oui, et encore ils en veulent toujours plus. C'est normal. Et surtout que la collecte, c'est extrêmement important, car chez MSF, elle garantit l'indépendance et c'est une des valeurs de MSF : l'indépendance. Pouvoir partir en moins de 24h n'importe où dans le monde pour venir en aide aux populations. Donc la collecte est essentielle, et ainsi les campagnes de collecte le sont aussi. De ce point de vue, je pense que ça marche même s'ils veulent augmenter les parts, ce qui est normal »*. Ainsi, l'apport du témoignage et de la communication terrain sur la collecte semble être réelle pour ces organisations qui réussissent à mobiliser les donateurs grâce à ces témoignages.

D'un point de vue purement communicationnel, et non collecte de fonds, la nuance s'observe tout de même. Charlotte Nouette-Delorme de Médecins Sans Frontières nous

introduit le propos, « *d'un point de vue communication, je dirais que oui, on a une force de frappe, les témoignages qui sont transformés en campagnes de communication par MSF ont une certaine force de frappe internationale, auprès des institutions, des gouvernements, c'est quand même une sorte de marque MSF, un gage de qualité, de neutralité et d'impartialité normalement. Mais ça ne veut pas dire que cela marche, loin de là* ». Charlotte nous parle notamment ici de l'intérêt et de la sensibilisation du grand public, chose attendue par l'organisation lors de l'utilisation du témoignage. Elle nous donne l'exemple concret de la situation de la République Centrafricaine : « *exemple tout bête, c'est la RCA, c'est un enfer, c'est absolument affreux ce qu'il se passe là-bas, et malgré trois campagnes de communication, je pense que la moitié de Paris ne sait pas placer la RCA sur une carte. Et pourtant ; ce n'est pas faute d'avoir fait des campagnes de communication énormes, des affichages dans le métro ou autre. Et donc du coup, ça dépend vraiment, même malgré les témoignages où tu as des gens qui face à la caméra t'explique "moi j'ai été violée cinq fois", "on a égorgé mon enfant devant moi", ça ne prend pas, ça ne marche pas. Donc ça a des limites, je pense* ».

Isabelle Merny, toujours chez Médecins Sans Frontières, nous donne inconsciemment le même exemple de la République Centrafricaine : « *la RCA au début, ça n'a pas marché du tout. Et puis, d'un seul coup, ça a payé quand Sangaris est arrivé. Du coup là, effectivement tous les médias ont contacté directement MSF, en disant "on sait que c'est vous la référence sur la Centrafrique" quoi* ». La communication terrain et l'activité de témoignage peut ainsi présenter des limites quand à leur efficacité sur la sensibilisation d'une cause envers l'opinion publique. Si cela marche assez bien du côté de la collecte de fonds, nous pouvons dire que cela présente ses limites lors d'opérations de témoignages purement informationnelles.

Nous avons posé la question à Charlotte Nouette-Delorme, quand aux raisons de ces limites. Elle nous explique tout d'abord, et comme nous l'avons mentionné précédemment, que les campagnes de communication dite d'information, sont difficiles à mesurer, et à quantifier. Elle déclare : « *j'ai l'impression que ça marche pour certaines, et d'autres ce sont des gros flops quoi. La guerre en Syrie par exemple... Les médias ne savent plus comment en parler pour intéresser les gens, les gens sont lassés par ça etc. Cela fait je ne sais combien de temps que ça dure, c'est galère. C'est peut-être pas forcément la bonne stratégie de communication à développer. Je ne sais pas (...) Je pense qu'il y a une certaine forme de lassitude. Et des trucs exceptionnels qui arrivent comme Ebola par exemple, tu n'as pas besoin de communication pour en parler... alors que la guerre, c'est encore la guerre, toujours la guerre, effectivement tu as une certaine lassitude. C'est triste* ». Elle ajoute également que même si certaines campagnes de communication fonctionnent d'un point de vue international, cela peut ne pas fonctionner d'un point de vue « grand public ».

L'utilisation du témoignage et de la communication terrain se voit ainsi également confrontée à tous ces problèmes que rencontre, d'une manière plus générale, la communication humanitaire et l'information elle-même. Dans une société de l'information où les messages sont multipliés à travers les différents médias, et avec l'aide des nouvelles

technologies, nous sommes amenés à une certaine lassitude de la part du grand public. Ceci est également expliqué par la multiplication des ONG en France ces dernières années, et surtout par le développement de la communication humanitaire qui, sollicitent de plus en plus le grand public pour de nombreuses causes, aussi bien internationales que plus locales. Les ONG se retrouvent donc face à ces différents problèmes et essayent tant bien que mal de réintéresser le grand public aux causes qu'elles défendent.

Nous concluons cette partie avec cette citation d'Isabelle Merny de Médecins Sans Frontières, que nous avons déjà partagé précédemment : « *de toute façon, le témoignage n'est jamais non nécessaire et insuffisant. Le témoignage, il faut le faire, ça a plus ou moins de portée, peu importe, mais il fallait le faire et on l'a fait quoi. Voilà, ça marche ou ça ne marche pas, mais peu importe* ». Même si le témoignage ne se traduit pas immédiatement en résultats espérés par l'ONG, ces organisations continuent à respecter leur mandat de départ, au risque que cela fonctionne ou non, pour faire entendre les voix de ces personnes sur le terrain, sur des situations de crises humanitaires toujours plus graves.

PARTIE III – L'INTEGRATION DU TEMOIGNAGE A LA STRATEGIE DE COMMUNICATION : LE CAS DE *SOLIDARITES INTERNATIONAL*

L'opérationnalisation et la professionnalisation du témoignage sont devenues nécessaires pour ces ONG qui ne cessent de se développer au niveau opérationnel. Toujours influencées par leur histoire, la plupart des organisations auxquelles nous nous sommes intéressés sont nées pour témoigner des réalités vécues sur le terrain, en complément de leur mandat de départ qui de soigner, abriter, nourrir les populations les plus démunies. De plus en plus contraintes de s'adapter face à la concurrence du secteur, les ONG tentent aujourd'hui de combiner leurs valeurs en développant leurs stratégies de communication. Si les ONG Médecins Sans Frontières ou Médecins du Monde restent les pionniers du témoignage dans le monde humanitaire, par l'histoire même de leur création, des ONG telles que Solidarités International tentent aujourd'hui de s'aligner sur des modèles similaires. Le témoignage faisant également partie de leur mandat et de leur histoire, Solidarités International révisé aujourd'hui sa stratégie de communication, en opérationnalisant le témoignage. A la base même de notre objet d'étude, le cas de Solidarités International va nous permettre d'illustrer les propos évoqués dans nos deux précédentes parties. Riche d'un stage dans le service de communication de l'ONG durant six mois, et ayant pu participer à diverses discussions sur ce sujet suite à ce stage, nous allons pouvoir développer dans cette partie ce qui a poussé l'ONG à faire ce choix, et détailler tout le processus que suit l'organisation pour faire du témoignage, un nouvel élément clé de sa communication.

1. UN CONSTAT REALISE LORS DE L'EXERCICE STRATEGIQUE DE L'ONG

Nous l'avons évoqué au début de ce mémoire, si nous nous sommes intéressés à la question du témoignage dans les ONG, c'est tout d'abord parce que Solidarités International en a fait un volet important de son exercice stratégique 2015-2020. C'est lors de cet exercice stratégique que l'ONG a premièrement émis le souhait de vouloir développer et opérationnaliser cette activité de témoignage. Ce volet vient en réponse à des objectifs stratégiques définis par l'organisation pour les cinq années à venir, et nous allons en parler après une présentation de l'organisation et de ses enjeux de communication.

A. « Les caravanes de l'espoir » : histoire et présentation de Solidarités International

Il est utile de s'intéresser ici à l'histoire de la création de Solidarités International, car comme toutes les ONG que nous avons évoqué dans ce travail de recherche, l'histoire de l'organisation en dit souvent très long sur les valeurs et les actions d'une organisation.

Concernant Solidarités International, tout a commencé en Afghanistan durant la guerre en 1979. Cinq aventuriers décident à l'époque d'explorer ce pays, dont Alain Boinet, Patrice Franceschi et Patrick Brizay parmi les plus connus. L'aperçu des conditions de vie des populations les pousse ensuite à lancer « *les caravanes de l'espoir* ». C'est ainsi, et avec l'aide des résistants afghans, que ces cinq français traversent clandestinement la frontière entre le Pakistan et l'Afghanistan, et sillonnent le pays pour apporter l'aide humanitaire aux populations dans le besoin. Ce fut le premier acte de Solidarités International et la mission fondatrice de l'association qui est ainsi officieusement née en 1980 sous le nom de « Solidarité Afghanistan ». L'association a pour objectif premier de témoigner aux autorités françaises dans un premier temps sur les conditions de vie misérables qui frappaient la population afghane depuis l'invasion soviétique à la guerre civile. L'Afghanistan est donc la toute première, et plus ancienne mission de Solidarités International, qui est toujours présente dans le pays depuis maintenant 35 ans. C'est l'époque d'ONG telles que Action contre la Faim et Médecins sans Frontières, qui s'affranchissent des autorisations étatiques pour franchir les frontières. « *C'était révolutionnaire ! Nous passions pour des idéalistes, des aventuriers, nous n'avions aucun financement institutionnel* » confie Alain Boinet.

La seconde mission a été ouverte au Liban, en 1986, afin de venir en aide aux victimes de la guerre civile, la mission « Solidarité Liban » a toujours essayé d'accéder tant bien que mal aux zones les plus difficiles à atteindre. La troisième mission ouverte en Roumanie, sous le nom de « Solidarité Roumanie » en 1989 assistait surtout les orphelins, très nombreux dans les institutions. Cette mission a donné lieu l'année suivante, à un regroupement des trois missions de « Solidarité » pour créer les statuts officiels de l'association devenue « Solidarités » au pluriel, et aujourd'hui sous son nom définitif « Solidarités International ».

L'ONG, compte aujourd'hui plus de vingt missions dans le monde avec pour cœur d'action l'accès à l'eau et à l'assainissement. Outre une expertise dans le domaine de l'accès à l'eau, l'ONG intervient également dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la reconstruction. Par ailleurs, l'organisation se présente elle-même comme « *engagée sur le terrain des conflits et des catastrophes naturelles. Notre mission est de secourir le plus rapidement et le plus efficacement les personnes dont la vie est menacée, en couvrant leurs besoins vitaux : boire, manger, s'abriter* ». L'organisation est ainsi présente dans des pays comme le Pakistan, la République Centrafricaine, la République Démocratique du Congo, Haïti, le Myanmar, la Sierra Leone, le Soudan du Sud etc. Par ailleurs, pour la première fois

depuis son histoire, Solidarités International a agi sur le sol français auprès des 3 000 migrants arrivés à Calais, suite à un appel de l'ONG Médecins du Monde.

Passée du statut d'association à « ONGI », l'organisation respecte des critères essentiels pour prévoir des actions humanitaires sécurisées, réfléchies et efficaces. En effet, telle que le mentionne la Charte de Solidarités International³¹, elle se doit d'être indépendante de « *tout groupe politique, économique, ethnique et confessionnel* », neutre et impartiale, car elle apporte une aide « *sans discrimination et toujours adaptée aux situations des populations secourues* », qui se fait « *dans le respect de l'identité culturelle et de la dignité de chacun* ». Des valeurs telles que la neutralité, le respect de la dignité ou encore le respect de l'identité des victimes représentent assez bien les actions de Solidarités International.

Un des critères spécifiques à l'ONG est également son positionnement urgentiste. Comme l'indique sa charte, « *Solidarités International a vocation à apporter une aide humanitaire et à agir par des actions de solidarité, auprès de populations en danger du fait d'une oppression politique, ethnique, économique, de guerre ou de toute autre nature* ». De fait, à côté de Médecins Sans Frontières, Médecins du Monde, Action Contre la Faim, Aide Médicale Internationale, Handicap International ou Première Urgence, Solidarités International est l'une des principales ONG humanitaires françaises dites « urgentistes », c'est-à-dire intervenant dans des contextes difficiles nés de conflits armés ou de catastrophes naturelles (ouragans, séisme etc). En cela, elle se démarque des ONG dites « de développement » qui interviennent dans des pays plus stables et mènent des actions de plus long terme qui visent à favoriser le développement économique et social des régions ciblées, là où les ONG d'urgence ne fournissent qu'une assistance ponctuelle à des populations qui n'arrivent plus à satisfaire leurs besoins vitaux : boire, manger, s'abriter, être soignées.

L'association a par ailleurs pris le parti d'intervenir dans des zones où peu d'acteurs humanitaires sont présents, notamment les zones rurales. On constate en effet traditionnellement, de manière assez logique, une concentration de l'aide humanitaire dans les zones de rassemblement des populations, comme les camps de réfugiés, et ceci souvent au détriment d'autres groupes vulnérables qui ne peuvent ou ne veulent quitter leurs zones d'habitation. Le choix de Solidarités International, qui a contribué à forger la réputation de l'organisation sur ses différents terrains d'intervention au cours des années, a des conséquences multiples. Les équipes sont souvent plus isolées et surtout plus exposées aux risques.

Intervenant principalement dans ces contextes d'urgences, Solidarités International a toujours tâché de répondre aux besoins élémentaires des populations dans ces situations (boire, manger, s'abriter, être soignées) à l'exception des besoins médicaux. Cependant, et sous l'influence de la multiplication des acteurs humanitaires sur le terrain, de leur compétition croissante dans l'espace public pour la mobilisation des donateurs, et de

³¹ Charte complète de l'ONG Solidarités International : Annexes, 2. Documents internes à Solidarités/p.109

l'exigence grandissante de qualité des interventions, il est apparu nécessaire à l'ONG de se spécialiser sur quelques secteurs précis pour y développer une expertise et un savoir-faire qui lui seraient propres. Ainsi, c'est au cours des années 2003-2004 que Solidarités International a officiellement décidé de se concentrer sur la couverture des besoins primaires et donc de se spécialiser dans trois secteurs : l'eau et l'assainissement ; la sécurité alimentaire et dans une moindre mesure, l'habitat ou la reconstruction.

Par ailleurs, malgré ses vingt ans d'existence en l'an 2000 et la reconnaissance dont elle jouissait dans le milieu humanitaire, Solidarités International restait alors peu connue du grand public. Cet obstacle reste assez majeur au développement d'une stratégie active de récolte de fonds privés (issus des dons du grand public). L'ONG choisit alors le créneau communicationnel, jusque-là vacant, de l'accès à l'eau potable, qui est en adéquation avec sa spécialisation sur l'eau et l'assainissement. Ce qui permet de le différencier et de se démarquer d'une certaine manière des autres organisations spécialisées dans d'autres domaines, comme la sécurité alimentaire avec Action Contre La Faim, ou encore l'accès aux soins médicaux avec Médecins du Monde. La communication a à ce moment-là pris une place importante dans la stratégie de l'ONG, qui a commencé à se positionner face aux concurrents du secteur et créer sa propre « marque ».

Concernant les moyens et l'organisation de la structure associative, il faut rappeler que Solidarités International a le statut d'association Loi 1901, et en possède donc les structures classiques telles que l'Assemblée Générale, Conseil d'Administration et Bureau. Au niveau financier, Solidarités International est considérée comme étant une ONG « moyenne » qui a une taille et un budget « moyen ». En 2014, le budget de l'organisation s'élevait à 72,5 millions d'euros. A titre purement comparatif, le budget de Médecins Sans Frontières en 2014 s'élevait à 251,3 millions d'euros, celui de Médecins du Monde à 77,9 millions d'euros. Les ressources de Solidarités International proviennent principalement de bailleurs publics, et seulement 4% du budget est issu de ressources collectées auprès du public³², ce qui fragilise l'ONG et diminue sa marge de manœuvre. Au niveau des ressources humaines, l'ONG compte un total moyen de 2500 salariés, comprenant les salariés dits « nationaux » ou « locaux » (160 volontaires expatriés et près de 2180 employés et cadres locaux). Les derniers chiffres dénombrent 80 permanents au siège et une dizaine de stagiaires en renfort aux opérations, à la communication, aux moyens généraux³³.

³² Répartition des ressources et du budget de Solidarités International : Annexes, 2.Documents internes à Solidarités/p.110

³³ Organigramme du siège de Solidarités International : Annexes, 2.Documents internes à Solidarités/p.111

Situé à Clichy-la-Garenne³⁴, le siège de Solidarités International a pour fonction de piloter ses missions d'aide humanitaire. Les équipes permanentes, sont réparties au sein d'une direction générale, de services opérationnels et de supports : Opérations, Ressources Humaines, Administration et finance, Audit interne, Logistique, Communication et développement.

B. Principaux enjeux de communication de l'ONG

Si la communication occupe aujourd'hui une place de plus en plus importante au sein de l'organisation, cela n'a pas toujours été le cas. En effet, nous en parlons durant ce travail de recherche, la fonction de communication de certaines ONG a eu du mal à se développer face à des fonctions purement opérationnelles sur le terrain. Légitimité discutée d'une part, budget insuffisant d'autre part, certains services de communication ont vu le jour assez tardivement dans certaines ONG. C'est ici le cas de Solidarités International. En effet, le service de communication a été créé par décision du fondateur Alain Boinet, qui en est devenu le directeur à l'époque. C'est dans l'ONG un des services qui a été créé le plus tardivement depuis sa création, dû notamment à la volonté de l'organisation d'accentuer la part opérationnelle au dépend de la communication depuis sa création. En 2014, son mode opérationnel représente près de 90% de ses ressources dépensées. Seulement 0,5 % du budget (soit 0,4 millions d'euros) est consacré à la communication. Le service voit néanmoins le jour et commence à se développer lorsque la direction se rend compte d'un véritable frein à l'action : le manque de notoriété qui amène le manque de fonds issus du grand public. C'est ce que nous évoquions dans la partie précédente, l'organisation dépend (trop) aujourd'hui des grands bailleurs publics, qui financent à plus de 90% leur action³⁵. La dépendance aux bailleurs peut s'avérer être un frein énorme lorsqu'il faut agir dans l'urgence. C'est pourquoi la communication (et la collecte) arrive d'une certaine manière en réponse à ce besoin. Ophélie Ruyant, responsable de la collecte chez Solidarités International nous éclaire sur ce point, en précisant tout d'abord que la collecte de fonds (et donc le marketing) a vu le jour plus rapidement que la communication, « *la communication étant investi, les retours sont un peu plus difficiles à mesurer, l'impact que cela a sur ta collecte en fait. Donc il y a eu moins d'investissements à l'époque pour la communication... Sur la collecte c'est un peu mathématique. Donc du coup tu sais ce que tu as investi, tu sais ce que tu as récolté. C'est rassurant* ». La communication semble avoir eu des retours d'investissements difficilement mesurables, et non visibles sur le court et moyen terme. Ce qui pourrait être une des raisons pour laquelle l'ONG a mis un peu de temps à réaliser

³⁴ Le siège social de Solidarités International est situé à Clichy-la-Garenne, comme pour les ONG Action Contre la Faim ou encore Première Urgence Internationale, avec qui l'ONG a le même volume opérationnel, et d'une certaine manière la même histoire. Les trois organisations sont en effet nées pendant la crise afghane de 1979, et se regroupent finalement dans le même quartier pour piloter les missions à partir de Paris.

³⁵ Sources de financements de l'ONG Solidarités International : Annexes, 2.Documents internes à Solidarités/p.110

l'importance du lien entre la collecte de fonds et la communication, et la nécessité pour elle d'investir mutuellement dans ces deux domaines.

Depuis, le service de communication et développement, tel qu'il est nommé par l'ONG, représente un véritable enjeu pour l'avenir de Solidarités International. Il est aujourd'hui composé de douze personnes dont trois stagiaires³⁶. Une des caractéristiques de l'ONG est le fait que les services de communication, et de collecte (marketing/fundraising) sont au sein des mêmes bureaux, et travaillent ensemble au quotidien. Chose qui n'est pas le cas pour toutes les organisations humanitaires qui séparent parfois la collecte de fonds de la communication. Ophélie Ruyant, responsable de la collecte, nous le confirme, *« ce qui n'est pas vrai dans d'autres ONG, mais qui est vrai chez Solidarités, c'est que le service de communication et de développement est ensemble dans les mêmes bureaux et voilà, on travaille main dans la main quoi. Et effectivement, les gens en interne et même en externe, ont du mal à faire la différence entre la communication et le marketing. (...) C'est important justement dans l'esprit des donateurs. Il faut que ton message de collecte et tes communiqués soient la même chose, et de la même manière, et qu'il n'y ai pas un écart entre l'idée que le donateur ou le prospect a de l'association, et ce qu'elle est en réalité, par le marketing en fait. Donc il faut que ce soit concordant quoi, et coordonné. Et après, c'est sûr, un des leviers pour la collecte de fonds, c'est la communication. Parce qu'on voit que notre faible notoriété, ça joue énormément sur le marketing »*. Ophélie Ruyant nous met en évidence un point absolument crucial du service de communication, et de son rôle au sein de l'ONG. En effet, plafonnant à 5 % du budget de l'association, les ressources tirées de la collecte et du partenariat sont cruciales pour l'association. La mission principale du service est avant tout de savoir développer la capacité de Solidarités International à lever des fonds. Et ce, tout d'abord en s'attaquant au problème numéro 1 de l'association : la notoriété ; mais aussi en diversifiant les vecteurs de collecte et en les optimisant ; le tout en ne « bradant » pas l'identité de Solidarités International qui est une force. C'est ici un élément important car cela contribue d'une certaine manière certainement à légitimer le service aux yeux des acteurs internes, contrairement à un service de communication qu'on pourrait qualifier de « pur », à visée purement informationnelle, publicitaire, événementielle, purement promotionnelle de la « marque ». Nous voyons ici une volonté de la part de l'organisation de vouloir chercher des ressources « fonds propres », de manière exponentielle. Le fait de faire travailler ensemble la collecte et la communication permet ainsi de répondre au mieux à cet objectif et légitime une fois de plus la fonction de la communication en interne.

Renaud Douci, Directeur de la communication de Solidarités International, nous a donné lors d'un entretien sa vision de la communication au sein de cette organisation. Il revient ainsi sur son parcours, et explique avoir premièrement été engagé chez Solidarités

³⁶ Organigramme du service de communication de l'ONG Solidarités International : Annexes, 2.Documents internes à Solidarités/p.112

International comme responsable des publications et des relations presses, à une période où l'organisation souhaitait formaliser une nouvelle façon de communiquer. Que ce soit dans le service ou sur le terrain, qu'on soit un desk ou un responsable programme, il y a aujourd'hui une façon avec laquelle l'organisation communique. C'est donc sur ce mandat là qu'a été engagé Renaud Douci, chose qui nous permet d'avoir une vision plus historique de l'évolution du service.

Lorsque nous posons la question « *quelle est cette façon de communiquer dont vous parlez ?* », Renaud Douci nous explique, « *en fait elle est assez simple. C'est-à-dire que les humanitaires ont pris le mauvais réflexe de dire ce qu'ils font, mais pas pourquoi ils le font. Donc admettons par exemple, je m'appelle Action Sans Frontières, j'aide 150 000 personnes au Népal aujourd'hui, je leur donne un abri, de l'eau et à manger...Voilà, donc on a raté l'essentiel et l'essentiel étant : je m'appelle Action Sans Frontières, et je pars au Népal demain car les gens viennent de vivre un terrible séisme de magnitude 7. Il y a un million de personnes qui se retrouvent sans abris car leur habitation n'a pas tenu le choc. Ces gens là n'ont ni abris, ni toilettes et encore moins à manger, donc il faut leur assurer des conditions d'hygiène dignes et qui les protègent de tout un tas de maladies qui peuvent apparaître dans ces cas-là. Il faut leur apporter de l'eau potable, or il n'y a pas de réseaux d'eau. Il faut leur apporter à manger, il faut leur apporter un abri, et voilà ce qu'on fait* ». Renaud Douci nous donne à travers cet exemple sa vision d'une communication qui informerait et témoignerait en premier lieu des situations de crises dans lesquelles se retrouvent les populations. Une fois après avoir évalué et témoigné des besoins de ces populations, l'ONG qui agit dans tel ou tel pays communique sur son action et ses projets. Ainsi, l'ONG sensibilise avant même de parler de son action, et en quelque sorte de sa « marque », aux besoins des populations les plus démunies en situation d'urgence. « *Et ceci est valable pour une catastrophe naturelle, pour une épidémie ou un conflit. L'idée n'est pas de donner notre avis sur qui a tort ou a raison sur certains conflits par exemple, mais plutôt d'expliquer pourquoi ce conflit est là, et d'expliquer ses conséquences sur la population* » confie le Directeur de la communication. La neutralité de l'ONG est également conservée dans sa stratégie de communication. L'organisation ne peut, et n'a pas la volonté de prendre parti sur tel ou tel conflit, mais communique uniquement sur la cause et les conséquences sur les populations. Chose qui amène par la suite à l'intervention de l'ONG dans le ou les pays en question. Renaud Douci nous le confirme, « *cela répond à nos principes: indépendance, neutralité, partialité... Voilà. Donc en se concentrant sur les victimes d'une situation. C'est à nous d'expliquer aussi leurs problèmes à elles et puis leurs besoins, et puis nous à notre niveau, bah qu'est-ce qu'on fait ? Et comment on le fait ?* ». C'est une façon de communiquer qui peut se différencier de celle d'autres organisations humanitaires, qui privilégieraient la promotion de la « marque » et la plus-value de l'ONG plutôt que de se concentrer premièrement sur les causes et les conséquences sur les populations d'un conflit ou d'une catastrophe naturelle.

Nous avons par la même occasion discuté de la stratégie de communication de Solidarités International et les enjeux à venir pour le service. Renaud Douci nous explique

que « *le plan de communication est assez simple en fait, le point-clé c'est : Solidarités International, qui est cette ONG ? Donc répéter que nous sommes une association humanitaire qui agit dans des situations d'urgence, en répondant à des besoins vitaux, et sans autre considération que celle du besoin. Voilà je pense que c'est important de le rappeler tout le temps* ». La première chose est d'**affirmer** au grand public, mais aussi à un public plus restreint et politique tels que les décideurs, les autorités ou les autres acteurs humanitaires, **l'identité de l'organisation**. La stratégie de communication garde donc en premier lieu cet objectif de faire comprendre à tout le monde dans quel but cette organisation a été créée, quel est son mandat etc. Le directeur de la communication rajoute, « *pourquoi on le fait ? Parce que quand il y a une catastrophe, les gens se retrouvent dans des situations dans lesquelles ils ne peuvent pas s'en sortir tout seul... Donc c'est pour cela que les associations humanitaires sont nées, c'est pour répondre à cette problématique là et à ces besoins. Donc du coup, nous, notre rôle à la communication, c'est de faire parler des pays dans lesquels on est, voilà, de l'association, mais des pays dans lesquels on agit et pourquoi on le fait. Pour sensibiliser les gens à être actif sur ces questions-là car elles nous concernent de près ou de très loin, mais elles nous concernent. Donc, c'est donner envie aux gens d'agir aussi à nos côtés* ». Un des autres objectifs de la communication de Solidarités International est donc cette volonté d'**intéresser** et de **sensibiliser** le grand public aux causes pour lesquelles agissent et luttent les acteurs de l'ONG. Cette sensibilisation va de pair avec la **mobilisation** du grand public, et nous revenons donc à la capacité du service à **lever des fonds** pour soutenir les actions de l'ONG.

Pour se faire, l'ONG déploie différents moyens pour atteindre ses objectifs de communication. Il y a toute la communication « classique » qui comprend le site internet avec des nouvelles des actions du terrain, avec un rubriquage assez cohérent. On peut trouver sur ce site internet des rubriques « Eclairage », « reportage », « décryptage » qui permettent toutes de parler de tous les sujets au sein de ce cadre-là. Toujours dans les moyens « classiques », on retrouve la publication du fameux journal des donateurs des ONG humanitaires qui est sous forme de magazine (trimestriel) et qui rend compte aux donateurs des actions de l'organisation à travers le monde. Les moyens de collecte « classiques » sont également utilisés tels que les mailings envoyés chaque mois aux donateurs. Des mailings de prospection également sont envoyés pour recruter de nouveaux donateurs. Les relations presses bien entendu sont gérées au quotidien avec la volonté de faire connaître et de faire parler des actions de Solidarités International par les journalistes. Le web est très utilisé par le service de communication pour atteindre les objectifs cités auparavant. L'utilisation des réseaux sociaux, de nouvelles plateformes comme le blog « Ebola » parue lors de la crise Ebola³⁷, ou encore l'envoi de newsletter et d'appel à dons appelés « e-mailing ». Tous ces moyens de communication ont pour base un même message initial, « *on va expliquer et expliciter une situation. Les besoins et notre réponse* », déclare Renaud Douci.

³⁷ Le blog « Ebola » a été créé à l'occasion de la campagne d'appel à dons lors de la crise Ebola. L'ONG s'est rendue en Sierra Leone pour la gestion d'un centre de prise en charge Ebola. Le blog est une sorte de « journal de bord » des équipes sur le terrain, qui racontent au quotidien leur vie et leur action en Sierra Leone. Lien : ebola.solidarites.org/blog

Un problème se pose néanmoins au sein de l'organisation : le manque de notoriété. Si les acteurs de l'humanitaire connaissent très bien l'organisation sur le terrain mais aussi à Paris, ce n'est pas le cas pour le grand public. Ce frein pour la communication de l'organisation, a poussé l'ONG à réagir. *« Il a fallu qu'on se pose sérieusement là-dessus et il a fallu trouver d'autres moyens de faire parler de l'humanitaire et de notre action, explique Renaud Douci. Et c'est en ça que l'évènementiel est apparu comme très cohérent, encore fallait-il trouver un concept qui soit parlant et simple. Donc c'est ce qu'on fait en ce moment dans les festivals de musique avec un concept qu'on appelle Ecocup, qui est une entreprise avec qui on est en partenariat (un gobelet rendu pendant le festival = une journée d'eau potable offerte à l'ONG). Donc ça, c'était un des nouveaux moyens qu'on a du créer et réfléchir et mettre au point pour aller s'adresser à un public plus large que celui auquel on s'adresse via les moyens les plus classiques »*. L'organisation travaille ainsi activement à contrer ce problème du manque de notoriété qui peut s'avérer être un frein à la mobilisation des donateurs, et par conséquent un frein à l'indépendance d'action de l'organisation. C'est ici un des principaux enjeux du service de communication, à savoir palier à ce manque de notoriété, et permettre à l'ONG de diversifier ses ressources de financements. Ce sont par ailleurs des enjeux inscrits en première ligne dans les objectifs de l'exercice stratégique 2015-2020 de l'organisation, exercice stratégique également à l'origine de la volonté de développer l'activité de témoignage de Solidarités International. C'est ce qui va nous intéresser dans la partie suivante.

C. L'exercice stratégique : une « frustration » à combler

Un des avantages que j'ai pu avoir durant mon stage, a été d'être présente lors de la définition et de la présentation de l'exercice stratégique 2015-2020 de l'ONG. Pour rappel, ce qu'on appelle « exercice stratégique » est une programmation établie par le Conseil d'Administration de l'organisation. Cette programmation a pour but de définir la stratégie à adopter par l'organisation durant les cinq prochaines années et de définir les principaux enjeux de l'organisation. Renaud Douci nous précise, *« en gros dans cinq ans, qui est-ce qu'on a envie d'être ? Qu'est-ce qu'on a envie de faire ? Et consolider le fait de pourquoi on veut le faire ? »*. Ainsi, l'exercice stratégique réalisé par l'organisation a donné lieu à la définition de cinq principaux enjeux : développer la dynamique de réponse aux crises de l'ONG ; diversifier les sources de financements ; développer l'audience de l'organisation ; assurer les grands équilibres financiers de la structure et enfin développer l'organisation et l'organigramme de la structure. Ce qui va particulièrement nous intéresser ici sera le développement de l'audience, et la diversification des financements, qui touche directement le service de communication. Ce dernier a en effet un rôle essentiel dans cet exercice stratégique.

Cette stratégie a été élaborée suite à un constat, notamment lors des Conseils d'Administration ou Assemblées Générales de l'association durant lesquels le bureau a

comparé les budgets des dernières années. La comparaison a également été faite des chiffres de l'ONG avec ceux d'autres associations et en a déduit le besoin d'accroître les ressources provenant du privé (collecte de fonds, donations, legs) pour plus de liberté de mouvements, de facilité à agir sur le terrain. Tout d'abord, si le service de communication obtient un rôle important dans la mise en place des objectifs définis par l'exercice stratégique, c'est pour plusieurs raisons. Le souhait de diversifier les sources de financement passe effectivement par le développement de la politique « Grands donateurs, collecte et partenariats », ces trois fonctions faisant partie du service de communication et développement de Solidarités International. Voulant rééquilibrer les sources de financements (public d'une part, privé de l'autre part), l'organisation donne à la communication ce rôle de garant de la diversification des financements.

De même, le service de communication participe activement à un autre des enjeux de l'exercice stratégique : développer l'audience de l'organisation. Renaud Douci nous éclaire sur ce point, « *nous on a décidé que dans cinq ans, on voudrait être une ONG humanitaire d'urgence et de référence, qui porte haut et fort l'étendard de son combat contre l'eau insalubre, et pour l'accès à l'eau potable et à l'assainissement pour tous. Avec une composante essentielle qui est le témoignage* ». En effet, les trois points clés de cet objectif sont la « *formalisation du discours sur l'Eau et l'installation d'une ligne éditoriale au sein de Solidarités International* » ; le renforcement de la vie associative de Solidarités International et la reconstitution d'un réseau de membres dans les années à venir ; et enfin, notre objet d'étude, la mise en place de cette nouvelle activité qu'est le **témoignage**. « *Le département communication et développement sera le garant de la mise en place de cette nouvelle activité au sein de l'association, de ses services et de ses missions* », présente le compte rendu de l'exercice stratégique. Nous nous sommes donc intéressés à cette volonté de l'organisation à mettre en place une telle activité, d'où l'existence même de ce travail de recherche sur le témoignage. Renaud Douci explique, « *donc ça rejoint là notre fameuse charte éditoriale, l'idée c'est qu'on pense que les humanitaires ont un peu perdu de leur aura, et de leur visibilité dans les médias. Du fait des réseaux sociaux, du fait de l'information en continu etc. Il est important pour nous de redonner du sens un peu aux infos qu'on entend par bribes dans les médias. Donc un rôle de témoin. Ce rôle c'est donner la parole à ceux qui ne l'ont pas, voilà donc les populations civiles au Soudan du Sud, au Liban, en Somalie etc. Et puis nous aussi, apporter notre point de vue d'humanitaire, voilà, la sécheresse qu'est-ce que c'est ? Pourquoi il faut faire quelque chose ? Voilà ça c'est un rôle de témoin aussi. On doit expliquer ce qui se passe sur ces terrains là. Ca va être un des gros chantiers qu'on a décidé, et c'est là où notre prise de parole sera efficace car si en ce moment on parle beaucoup des "boat people" dans le golfe du Bengale, bah nous ces gens-là, on sait qui ils sont. Parce qu'on est à leur côté au Bangladesh, au Myanmar, donc bah là c'est à nous de prendre la parole...* ». Le constat effectué par Solidarités International rejoint d'une certaine manière nos propos sur la communication humanitaire elle-même. En effet, on observe de plus en plus une difficulté de la part de ces organisations d'intéresser et de réussir à mobiliser le grand public, à l'heure de la multiplication des messages de ce genre. En effet, Charlotte

Nouette-Delorme de Médecins Sans Frontières nous évoquait la « lassitude » du grand public, qui était constamment sollicité. Le témoignage serait selon Solidarités International, une manière de répondre à cette problématique, en mettant en avant la légitimité de leur témoignage et de la légitimité de leur parole. Renaud Douci nous confirme que l'ONG « *arrive avec une valeur ajoutée qui est que nous savons de qui on parle en fait, pourquoi ils en sont là ces gens, pourquoi ils en sont à prendre des bateaux et s'échouer en mer, quelles situations ils vivent, comment ça se fait etc. Donc c'est ça notre rôle de témoin. Et je pense qu'on trouve de la place dans les médias, on a quelque chose à dire de plus que ce qu'on entend, et du coup, à nous de savoir tenir des tribunes dans des quotidiens, sur les sites internet, d'arriver à attirer des journalistes sur ces terrains-là, ou au moins qu'ils nous posent des questions quand ils ont un tel sujet à traiter* ». L'idée est de devenir d'une certaine manière le « témoin légitime » qu'iraient voir les journalistes et les médias pour traiter des sujets sur lesquels les ONG sont expertes. C'est le cas de Médecins Sans Frontières par exemple, qui, pour certains sujets, ne sollicitent pas les journalistes mais le contraire. Ce sont plutôt les médias qui vont chercher cette ONG pour parler de la crise Ebola, de la situation en République Centrafricaine ou de la crise en Syrie par exemple.

L'intégration du volet « témoignage » à l'exercice stratégique de Solidarités International a donc plusieurs raisons. Renaud Douci nous explique que « *cela vient d'une frustration qui est partagée par tous les gens qui faisaient parti de la réflexion stratégique. Ca peut être des administrateurs de Solidarités International, les directeurs de Solidarités, et aussi des gens extérieurs qui connaissent un peu Solidarités et qui pensent eux aussi que l'association mérite d'être connue. Et que les pays dans lesquels on travaille, méritent d'être un peu plus compréhensible pour le grand public... Donc ça part d'abord d'une frustration qu'on ne soit pas connu. Après il y a aussi peut-être une frustration du fait que les ONG ont moins cette place dans les médias qu'il y a vingt ans. Et vingt ans c'est vite en fait, c'est rapide* ». Renaud Douci remonte ainsi à l'histoire de l'humanitaire, et affirme l'idée qu'à l'époque des « French doctors », l'humanitaire s'est construit sur des sortes d'appels à l'aide, des « *électrochocs que les associations humanitaires ont fait passer au grand public via les médias* ». C'est donc de cette double frustration qu'est née la volonté de faire parler, et de faire entendre la voix de Solidarités International, comme véritable « témoin » des crises sur lesquelles l'ONG intervient.

Renaud Douci continue en déclarant qu'aujourd'hui, « *l'info va vite, les crises éclatent partout, le monde est un peu plus compliqué que ce qu'il était il y a vingt ou trente ans... donc, c'est parti de cette envie-là* ». C'est ainsi que l'exercice stratégique effectué par l'ONG a réussi à mettre en avant une problématique qui prend en compte l'évolution du monde médiatique, de la communication humanitaire elle-même et l'évolution des crises et des interventions humanitaires à travers le monde. Nous comprenons que le témoignage, à nouveau, vient en réponse à des besoins de l'organisation, qui souhaite reconfirmer ses valeurs et son identité. En effet, l'histoire même de l'ONG est basée sur cette action de témoignage des situations de crises humanitaires. Solidarités International souhaite

remettre au premier plan la parole des ONG, à travers son propre témoignage. Mais cette activité vient également en réponse aux enjeux concurrentiels du secteur, car comme le déclare Renaud Douci, le manque de notoriété est un facteur ayant poussé à l'intégration du témoignage à la communication de Solidarités International.

2. L'OPERATIONNALISATION D'UNE ACTIVITE DEJA EXISTANTE

Nous avons vu que l'exercice stratégique et les discussions faites pendant cette réflexion ont poussé l'organisation à mettre en place et développer une activité de témoignage. Nous l'avons évoqué précédemment, le témoignage a toujours fait partie de la communication des ONG. En effet, que ce soit à travers des photos ou vidéos du terrain, ou encore l'interview de bénéficiaires ou d'employés, l'ONG témoignait déjà des réalités vécues sur le terrain, si l'on se fie à la simple définition du mot « témoignage ». Néanmoins, cette activité se voit aujourd'hui donner un nom, et n'est plus vu comme simple « outil de communication ». Le témoignage se différencie d'une certaine manière au sein de l'ONG comme activité à part entière. Nous allons voir de quelle manière s'y prend Solidarités International pour intégrer et « opérationnaliser » comme le nomme Renaud Douci le témoignage à sa stratégie de communication.

A. Un élément de la charte remis au premier plan

La Charte de Solidarités International est intéressante à étudier car nous permet d'identifier les valeurs et les principes de l'ONG. L'article 8 de la Charte, stipule : « *Témoin des situations difficiles dans lesquelles elle s'engage, Solidarités International s'efforce d'informer et si nécessaire d'alerter l'opinion publique* ». Tout comme l'illustre les conditions de création de l'ONG, Solidarités International a depuis le début eu pour mandat de témoigner. En effet, nous l'évoquons dans la présentation historique de l'organisation, l'association a eu pour objectif premier de témoigner des conditions de vies difficiles de la population afghane dans les années 80 auprès des autorités françaises. Cependant, même si le témoignage fait partie intégrante de l'histoire de l'ONG, elle ne s'est pas pour autant développé comme pour d'autres ONG. Renaud Douci nous explique, « *C'est écrit dans la charte de Solidarités, qu'on doit témoigner. C'est peut-être quelque chose qu'on avait un peu, pas oublié, mais peut-être mis en arrière-plan parce que l'important est sur l'action. Peut-être qu'on ne comprenait pas en quoi le fait de témoigner de ce qu'on faisait et de ce qu'on voyait pouvait nous aider à rendre notre action un peu plus forte, plus efficace, plus rapide etc.* ». Ainsi, nous comprenons que l'organisation a préféré donner la priorité, et les investissements, aux actions purement opérationnelles du terrain. Et cela revient à l'histoire de la création du service de communication chez Solidarités International.

Si le témoignage était jusque là mis en arrière-plan à la faveur d'autres actions de l'organisation, elle se retrouve aujourd'hui au centre de l'exercice stratégique. En effet, l'organisation fait part de sa volonté d'ici 2020 : « *En 2020, Solidarités International portera haut et fort son combat contre les maladies liées à l'eau. Ses actions en urgence auprès des populations sur le terrain des conflits et des catastrophes naturelles placent l'ONG comme un témoin privilégié des crises humanitaires. Sa mission de témoignage renforce ses actions sur le terrain. Solidarités International pèse de son expérience et par son influence dans le débat pour rendre possible une aide humanitaire engagée et responsable* ». C'est donc sur ce projet que l'ONG décide de remettre au premier plan cet article 8 de la Charte de l'organisation, pour les raisons évoquées jusque là concernant l'utilité et l'efficacité du témoignage.

Nous nous sommes tout de même intéressé à la question de savoir pourquoi l'ONG a mis plus de temps que les autres à développer son activité de témoignage. En effet, Solidarités International fait partie de la génération des « sans-frontiéristes », mais n'a pas évolué exactement de la même manière au niveau communicationnel. Renaud Douci nous déclare, « *nous, on a pris un autre chemin. C'est à dire que on a choisi d'être des acteurs de terrain avant tout, dans des pays pas forcément évidents, l'Afghanistan, le Rwanda, la Roumanie etc. Alors il y a des actions de communication qui ont fait parler de Solidarités, mais c'est vrai qu'on n'a jamais réussi à se maintenir là. On le voit pendant les urgences, on arrive très bien à collecter. Et puis dès qu'on est en période « hors urgence médiatisée », on revient à un niveau de collecte qui est le nôtre. Et, je pense que ça a été le fruit de toute une histoire, c'est à dire qu'on a toujours voulu imputer le plus d'argent possible sur le terrain. On a toujours été plus ou moins à 90% de notre budget qui va sur le terrain. Donc concrètement, on a plus d'argent pour faire de la com' ou de la collecte à un bon niveau. On gardera ce choix stratégique là, mais en essayant de jouer sur des leviers événementiels, des leviers relations presses etc. pour essayer d'inverser un peu la tendance* ». Les choix stratégiques faits par l'ONG ont donc privilégié les actions opérationnelles plutôt que les actions de communication, d'où une arrivée plus tardive sur l'activité de témoignage. Ceci ne semble néanmoins pas décourager l'organisation qui garde une vraie plus-value, de par son expertise, dans le secteur. Renaud Douci donne son point de vue, « *quand demain, il y a une crise dans tel ou tel pays, on aura quelque chose à dire, et il faudra le dire d'une façon un peu musclée que ce que l'on a fait jusqu'à présent. Tout en restant en respect stricte de notre principe, de notre mandat. Mais il faudra forcément le dire un peu plus fort et haut que d'habitude. C'est comme ça qu'on arrivera, je pense, à créer comme ça une demande en quelque sorte, et d'être attendu sur ces points là* ». C'est par ailleurs ici un autre point qui va nous intéresser, à savoir les moyens mis en œuvre, aussi bien dans l'immédiat que pour ces prochaines années, pour développer et mettre en place cette activité de témoignage. Comment est-ce que l'ONG va essayer de répondre aux enjeux définis par l'exercice stratégique grâce au témoignage ? Nous nous y intéressons dans le point suivant.

B. Les étapes de la mise en place du témoignage : un long processus ?

L'exercice stratégique propose différentes étapes pour la mise en place du témoignage au sein de l'organisation. Nous allons, de par nos observations faites durant le stage, et par les différents points mentionnés dans l'exercice stratégique, faire un compte rendu de ces étapes. Bien sur, Renaud Douci, Directeur de la communication nous éclairera tout au long de cette partie.

Tout d'abord, il est utile de rappeler que c'est le service de communication et de développement qui est garant de la mise en place de cette activité. Même si le témoignage sera, sous la volonté de la direction, le travail de tous les acteurs de l'organisation, la mise en place et l'institution seront effectuées par les équipes de communication. Une des premières choses mises en œuvre par l'organisation, a été de réorganiser l'équipe de communication. En effet, une des volontés évoquées lors de l'exercice stratégique était de désigner un chargé de communication pour s'occuper de la mise en place du témoignage. Or, dans la configuration telle qu'elle était au moment de l'exercice stratégique, le département ne comptait qu'une chargée de communication, s'occupant aussi bien des missions que de la communication événementielle et institutionnelle. C'est alors que ce poste a été scindé en deux, et le poste de « chargé de communication mission et témoignage » a été attribué à la personne initialement au poste de chargée de communication. Pour ce qui est de la communication événementielle et institutionnelle, un nouveau recrutement a été fait. Le département communication et développement s'est donc retrouvé, non pas avec une, mais deux chargées de communication.

Le poste de chargée de communication missions et témoignage est « le » lien avec les missions et le référent des futurs chargés de communication terrain. L'exercice stratégique indique que la « *personne est en charge de la production des témoignages et de leur diffusion sur les médias Solidarités International, conformément aux objectifs de communication et de collecte de l'ONG. Il appuie les missions pour la communication mission financée par les bailleurs : plans de communication, organisation des projets de communication* ». Ainsi, la première chose a été de créer d'une certaine manière un poste en charge du témoignage, et uniquement de la communication « missions » ou de « terrain ».

Une fois l'exercice stratégique conclu, et présenté à tous les salariés du siège, le service de communication s'est interrogé sur la définition du « témoignage ». En effet, même si cela a pu être discuté au cours de la réflexion de l'exercice stratégique, une définition exacte et propre à l'organisation n'a pas été établie. De plus, c'est lors de ces discussions qu'a pu être discuté le rapprochement entre « témoignage » et « plaidoyer ». Il convenait ainsi de définir de la façon la plus concrète possible le témoignage, aussi bien pour le service de communication lui-même, que pour les autres acteurs de l'ONG. C'est alors que la personne qui occupe le poste de chargé de communication missions et témoignage, a commencé à établir un véritable travail de définition et de recherche sur cette activité de

témoignage (avec l'aide du service également). Après des recherches sur les définitions que donnaient les autres acteurs humanitaires du témoignage, et après un travail sur la différenciation entre le « plaider » et le « témoignage », l'ONG a enfin défini cette notion³⁸. Selon elle, le témoignage est un « *discours, public ou privé, basé sur une expérience personnelle, et dans le but de sensibiliser un public à une situation particulière* ». L'objectif est donc de sensibiliser à une situation, une cause, un problème. L'ONG a même établie une liste de mots qui forment au final un témoignage : illustrer, incarner, donner la voix à, expliquer, sensibiliser, aider les gens à identifier, réaffirmer la dignité, rendre plus humain, informer, alerter ... etc.

Une des prochaines étapes pour mettre en place le témoignage, a été de présenter et de sensibiliser les opérations à cette activité. En effet, l'ONG a profité de la semaine des chefs de mission pour présenter leur stratégie autour du témoignage. Session ouverte à tous les membres de l'ONG, j'ai pu m'y rendre après la fin de mon stage. Cette présentation a été essentielle car le soutien du terrain, et des opérations au siège est primordial pour le bon déroulement de cette activité. Ainsi, le chargé de communication missions et témoignage, accompagné du Directeur des opérations et du Directeur de la communication de Solidarités International a pu présenter aux vingt chefs de missions cette nouvelle activité. Sous la forme de réunion, puis d'ateliers, l'objectif était de donner la définition du témoignage selon Solidarités International, le différencier du plaider, d'expliquer pourquoi l'ONG a souhaité mettre en place et développer son témoignage, les formes que le témoignage pouvait prendre et ce que l'organisation attendait du terrain. Cela avait également pour but de parler des changements qui attendaient concrètement les opérations sur le terrain. Ainsi, les chefs de mission et les autres acteurs du siège ont pu participer et proposer leur vision du témoignage, et proposer des stratégies de communication propre à leur pays d'intervention. Renaud Douci nous explique à ce sujet que la sensibilisation du terrain à cette question est essentielle, « *Très concrètement, ça veut dire qu'au delà des postes qui sont et vont être créés, chaque mission va devoir formaliser un plan de communication et de témoignage. Chaque desk va devoir aussi le formaliser. Chacun va devoir beaucoup plus produire de contenus* ». Le chargé de communication missions et témoignage au siège, continue en ce moment de sensibiliser le terrain au témoignage, de discuter des futures stratégies qu'ils pourraient adopter ensemble. Sur le moyen terme, l'exercice stratégique propose : « *Des sujets et des angles sont à discuter, à hiérarchiser et à valider dans la programmation des missions. La programmation annuelle de chaque desk et chaque mission comprendra un chapitre témoignage à part entière, avec ligne de communication. Les réunions de programmation seront adaptées pour permettre d'aborder ces sujets com/collecte et leur suivi avec chacun des desks* ». Ainsi, l'organisation commence petit à petit à impliquer les opérations sur le témoignage, toujours avec l'appui du service de communication.

³⁸ Slides de présentation du témoignage aux chefs de missions, durant la semaine des chefs de mission : Annexes, 2. Documents internes à Solidarités/p.113

Un des points forts de cette mise en place du témoignage, qui nous intéresse particulièrement ici, est la création des postes de chargés de communication terrain. En effet, l'organisation a émis le souhait d'avoir un chargé de communication qui sera détaché sur chacune des cinq missions les plus pertinentes en termes de communications, de collecte et de capacité à pouvoir l'intégrer. Les ONG appellent souvent ces missions, « les missions pilotes », qui servent d'exemples et de guides aux autres missions. Renaud Douci nous confie que ces missions pourraient être « *le Myanmar, la RDC, Mali, Liban. Voilà tous les gros pays un peu où il y a des crises qui ont des grosses conséquences humanitaires. Et puis après ce sera généralisé dans les années qui viennent, voilà, avec l'équipe d'urgence qui sera doté l'année prochaine d'un chargé de communication urgence* ». De plus, l'exercice stratégique précise que « *la moitié des missions seront dotées d'un chargé de communication en 2016, la totalité en 2017. Journaliste de métier, RH national et de profil multimédia (photo/rédac/vidéo), il est placé sous la responsabilité du chef de mission et a un lien fonctionnel avec la communication. Il sera formé au siège et s'y rendra une fois par an pour la semaine des chargés de communication* ». Ainsi, nous avons évoqué dans la deuxième partie de ce mémoire la raison pour laquelle Solidarités International, et les autres ONG veulent créer ces postes de chargés de communication terrain. Le profil recherché par Solidarités International a également été analysé dans la deuxième partie de ce travail. Pour le moment, aucun poste n'a été ouvert, mais seront probablement ouverts en 2016. Il sera alors intéressant de voir les changements que cela rapporte aux opérations sur le terrain, mais aussi à la communication de l'ONG.

De plus, une des étapes pour mettre en place le témoignage est de former le terrain au témoignage. En effet, mis à part les chargés de communication terrain, les acteurs de terrain doivent être formés aux techniques du témoignage pour commencer la mise en place de cette activité. C'est pourquoi le chargé de communication missions au siège s'occupe en ce moment d'établir des lignes de conduite, et de créer la « *charte éditoriale de Solidarités International "eau et témoignage"* ». Tout comme le mentionne le compte rendu de l'exercice stratégique, cette charte « *sera produite en 2015 par le département communication et diffusée à l'ensemble des services et des missions, ainsi qu'un document pratique reprenant méthode et grille de témoignage, tuto prise de vue et exemples concret* ». Les acteurs du terrain pourront ainsi se référer à cette charte éditoriale pour commencer à « témoigner ».

Nous avons également discuté des formations avec Renaud Douci, qui nous explique, « *il y aura des formations tous les ans. Dans les préparations au départ (PAD)³⁹, on aura forcément en plus du module communication, une formation témoignage. Il y aura des semaines techniques chaque année avec tous les chargés de com dans tel ou tel pays* ». Il déclare arriver ainsi à une réelle professionnalisation de la communication terrain.

³⁹ La préparation au départ (PAD) est une formation interne et gratuite, dispensée aux expatriés s'engageant avec Solidarités International sur le terrain, mais également à toute personne commençant à travailler au sien de l'ONG. Des modules sur l'identité de l'ONG, la technique, la logistique, l'audit ou encore la communication sont proposés.

Pour finir, l'exercice stratégique de l'ONG met en avant plusieurs points à développer sur court et long terme, pour faire évoluer au maximum la mise en place du témoignage. En effet, l'exercice stratégique mentionne :

- « *Nos supports sont repensés et adaptés pour diffuser les témoignages : site web, journal, dossiers et communiqués de presse, publications techniques, mails et emails d'appel à don... »*
- « *Une offensive est lancée sur les médias pour être reconnu comme ce témoin qu'ils recherchent et dont ils ont besoin pour éclairer, décrypter, témoigner, alerter... »*
- « *Une PAD témoignage sera organisée systématiquement, en plus de la PAD communication »*
- « *Du contenu rédactionnel et photos réguliers seront demandés aux directeurs, desk et missions »*
- « *Ce matériel sera rassemblé par le/la responsable communication siège, suite à un circuit de validation classique »*
- « *Des annonces presse plus régulières et des partenariats avec des groupes de presse sont initiés ».*

Ainsi, nous observons que la mise en place et le développement d'une activité de témoignage s'avère être un long processus. Même si le témoignage fait partie dans l'imaginaire des acteurs humanitaires comme quelque chose de « naturel », nous voyons que c'est loin d'être le cas. En effet, cela nécessite des investissements et un travail en amont très important. Chaque ONG a sa propre manière de mettre en place cette activité de témoignage, mais celle établie par Solidarités International semble être en accord avec ses moyens aussi bien financiers, qu'humains. Les étapes sont ainsi réalisées par ordre chronologique. Nous voyons bien que l'ONG a tout d'abord souhaité comprendre le plus en détails possible ce que signifiait et représentait le témoignage dans le monde humanitaire. Une fois ces problématiques étudiées, la sensibilisation du terrain à la question a paru essentielle pour avoir un véritable appui lors de la mise en place progressive du témoignage. Au fur et à mesure, les créations de poste de chargés de communication terrain, et la prise de parole de l'ONG face aux médias seront des éléments qui vont illustrer la mise en place définitive du témoignage chez Solidarités International. Il faudra alors, veiller au bon déroulement de cette activité, mesurer les retombées et les résultats, procéder à des tests quand aux manières de témoigner etc.

C. Résultats attendus sur le long terme

Les résultats attendus sur le long terme sont en fait les différents enjeux initiés par l'exercice stratégique de l'ONG. En effet, le témoignage venait en réponse à un enjeu essentiel : le développement de l'audience et notoriété de Solidarités International. C'est donc un des résultats attendus sur le long terme. C'est une chose également confirmée dans

le compte-rendu de l'exercice stratégique, « *en 2015 et pour les années à venir, l'organisation doit être en mesure de poser un discours simple et clair. La formalisation du combat de Solidarités International contre les maladies liées à l'eau et plus généralement pour l'accès à l'eau est indispensable pour toucher une audience plus large, se démarquer et affirmer notre identité* ». L'ONG souhaite non seulement se démarquer face à des concurrents fortement présents sur la scène médiatique, mais aussi réaffirmer sa légitimité et son identité aux yeux du grand public.

Même si le volet « témoignage » de l'exercice stratégique n'a pas été amené pour répondre à l'enjeu de la diversification des financements, nous supposons que c'est tout de même un des résultats attendus par l'ONG. En effet, le développement de l'activité de témoignage, si réussie, va permettre à l'ONG de répondre à un de ses plus grands problèmes de communication : le manque de notoriété. Et sur ce point, collecte et communication seront longtemps liées. Renaud Douci explique, « *forcément, on sait que la notoriété et la communication sont des leviers de collecte importants. Si tu as le choix dans la rue de te faire accoster par quelqu'un de Solidarités, à côté de quelqu'un de MSF, c'est clair que nous on va devoir développer un argumentaire bien plus long et percutant que le mec de MSF, qui est déjà connu et dont on a identifié le mandat il y a déjà bien longtemps. Donc, nous l'idée, c'est grâce au témoignage de faire vraiment partie des ONG connues et reconnues, voilà. On a le même volume opérationnel qu'Action contre la faim, ou que Médecins du Monde France, pourtant on a un niveau de notoriété qui n'est pas du tout comparable au leur. Donc l'idée c'est de recoller un peu à ça, et de faire émerger la marque "Solidarités International". Et pour cela, il faut créer des spécificités à Solidarités International, d'où le témoignage, d'où l'accès à l'eau, et d'où aussi le caractère urgentiste de notre action* ». Le Directeur de la communication nous décrit parfaitement les résultats que l'organisation attend de cette activité de témoignage. Comme évoqué précédemment, Solidarités International souhaite palier au manque de notoriété, et le témoignage pourrait être un élément pour répondre à cela. De plus, l'ONG souhaite comme nous le disions, affirmer et réaffirmer son identité et son mandat pour rester dans l'esprit du grand public comme « l'ONG qui lutte contre l'eau insalubre et pour l'accès à l'eau pour tous ». Ainsi, une fois la notoriété acquise, l'ONG pourra faire émerger sa marque, et pourra réussir à mobiliser le grand public pour la collecte de fonds. Ainsi, même si ce n'est pas l'objectif de départ, nous supposons que l'augmentation des fonds privés pourrait être un résultat attendu du témoignage. Renaud Douci nous suit sur ce point, « *l'idée c'est de passer de 5 à 10% de fonds propre. Mais pour doubler comme ça notre part de collecte auprès des donateurs ou des entreprises, des fondations etc. il va falloir forcément faire parler de nous. Donc être un peu plus impertinent, un peu plus cinglant, un peu plus clair aussi dans ce qu'on dit. Voilà ça revient à ce que l'on disait tout à l'heure, le fait de témoigner et d'être attendu sur le témoignage...* ».

Nous le constatons, la mise en place du témoignage dans une ONG est une chose particulièrement stimulante à étudier d'un point de vue communicationnel. C'est également une chose pas si simple, qui nécessite la prise en compte de nombreux facteurs. En effet,

dans l'exemple de Solidarités International, nous observons que la mise en place du témoignage a amené, et amènera encore de nombreux changements. Que ce soit en termes de ressources humaines, en termes d'investissements financiers, ou en termes de stratégies, la mise en place du témoignage est une activité très dense et riche. L'histoire et le fonctionnement de l'ONG Solidarités International nous fait comprendre la volonté de l'organisation d'opérationnaliser aujourd'hui le témoignage. Voulant palier à des freins tels que le manque de notoriété ou encore le manque de financements issus de fonds privés, l'exercice stratégique 2015-2020 a permis de mettre en avant des problématiques essentielles à l'avenir de l'ONG. Les propositions répondant à l'enjeu du développement de l'audience semblent pertinentes et introduisent le témoignage au sein de l'organisation. Même si le service de communication et développement reste le garant et le coordinateur de cette mise en place du témoignage, nous constatons que c'est toute l'organisation qui est concernée. Que ce soit au siège ou sur le terrain, toute l'ONG a été sensibilisée à ces enjeux communicationnels à travers le témoignage. Cela nous amène à penser que la légitimité de la fonction de communication dans les ONG humanitaires en sortira renforcée. De nombreuses étapes constituent la mise en place et le développement du témoignage, et il s'avère intéressant de surveiller cette mise en place, pour pouvoir observer les résultats sur court et long terme. Le témoignage réussira-t-il vraiment à répondre aux objectifs que l'ONG s'est fixée ? C'est ce que nous pourrions vérifier d'ici quelques mois, voire quelques années.

CONCLUSION

Comme nous l'avons vu au long de ce travail de recherche, le témoignage est une forme de communication spécifique. En effet, il est parfois difficile de savoir si le témoignage fait vraiment partie de la communication ou plutôt des tâches opérationnelles. La distinction a d'autant plus de mal à se faire en raison de l'histoire du témoignage dans les ONG humanitaires. En effet, à l'heure du « sans-frontiérisme » dans les années 80, la plupart des ONG dites « urgentistes » ont été créées dans le but de briser l'habituel silence des ONG humanitaires. Outre leur action et leur expertise dans des domaines tels que l'accès aux soins, l'accès à l'eau, ou encore l'accès à la nourriture, les ONG issues du « sans-frontiérisme » avaient pour vocation de témoigner sur le devant de la scène médiatique des réalités du terrain. On peut alors la considérer comme véritable action de l'organisation, et non comme une simple « action de communication ». Elle serait en réalité un véritable appui à l'action des ONG. Elle est cependant coordonnée et mise en place par les services de communication dans toutes les ONG auxquelles nous sommes intéressés. Cela s'explique par la définition même du témoignage, qui se fait sous forme de prise de parole publique. En effet, témoigner pour informer, sensibiliser et mobiliser le grand public se fait grâce aux canaux de communication tel que le web, les relations presses, l'affichage etc. Il semble donc naturel que le témoignage soit lié à la communication.

Si les services de communication sont garants de cette activité, le témoignage a une particularité : elles concernent tout le monde. Du chargé de communication au siège au responsable programme sur le terrain, en passant par le directeur des opérations ou encore le responsable desk au siège, le témoignage est d'une certaine manière l'affaire de tout le monde. Ceci n'est évidemment pas quelque chose de « naturel » dans toutes les ONG ayant une activité de témoignage développée. Cependant, on ne peut nier le fait que le témoignage sert aussi bien à la communication qu'aux opérations. Elle sert à la communication car permet d'une certaine manière de faire entendre la voix de l'ONG, à travers la voix des « témoins » utilisés par l'organisation. De ce fait, le témoignage réussi permet une certaine notoriété et une certaine présence dans les médias. C'est une chose qui permet aux ONG de s'adapter aux enjeux concurrentiels du secteur, en affirmant et réaffirmant leur légitimité et leur expertise, mais aussi en faisant la promotion de leur « marque ». Pour exemple, Médecins Sans Frontières qui témoigne des conséquences de l'épidémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest en dénonçant le manque d'accès aux soins dans les zones concernées, va d'une certaine manière relégitimer son identité, comme « l'ONG médicale ». De même, Solidarités International qui va témoigner des conséquences de maladies hydriques dans tel ou tel pays et dénoncer les conditions d'accès à l'eau va réaffirmer son expertise dans le domaine, et promouvoir sa « marque » comme « l'ONG qui lutte pour l'accès à l'eau potable et à l'assainissement ».

De la même manière, le témoignage va également profiter aux opérations. Un sujet de témoignage qui aura réussi à mobiliser les donateurs, et permit la récolte de fonds, pourra

venir en soutien à un projet en manque de financements sur le terrain par exemple. De plus, Samira Alaoui du Secours Islamique France, met en avant la question de la sécurité sur le terrain, renforcée selon elle grâce au témoignage. Elle nous explique, « *dans certains pays clés, comme la Palestine, la Syrie, le Kenya ou la Somalie, ce serait pas mal d'avoir des chargés de communication terrain. Des pays en fait où la communication ne cesse d'informer beaucoup sur ses actions, ce qui permet aussi une certaine protection de l'équipe en fait, une certaine sécurité de l'équipe. Plus on est visibles, plus on montre que l'on est professionnels, plus on est sécurisés en fait. Pour les administrations, au niveau des autorités, de la police etc.* ». Toutes les parties profitent ainsi de la réussite de l'activité de témoignage. De véritables enjeux stratégiques se cachent donc derrière cette activité.

De plus, la multiplication des ONG et des messages adressés au grand public pour les sensibiliser sur les causes humanitaires, pousse les ONG à réagir. Si ce n'est pas le cas pour des ONG telles que Médecins Sans Frontières ou Médecins du Monde qui réussissent aujourd'hui à garantir l'indépendance de leur organisation, c'est le cas pour des ONG telles que Solidarités International. En effet, ces derniers ayant privilégié le développement des actions opérationnelles au détriment des actions de communication, ils n'ont pas eu la même image et la même notoriété que les ONG citées précédemment. La compétitivité entre les ONG, qui est non pas une idée reçue mais une réalité, pousse donc des organisations comme Solidarités International à réviser leurs stratégies de communication. C'est ce qui les a poussé par ailleurs à mettre en place une stratégie particulière du développement de l'audience, qui comprend un volet sur le « témoignage ». Nous avons pu analyser au cours de notre troisième partie, cette intégration et mise en place du témoignage au sein de l'ONG. L'exemple nous a permis de mettre en évidence les difficultés et les enjeux pour ces organisations souhaitant créer une nouvelle activité. En effet, la mise en place d'une activité comme le témoignage, même si faisant partie du mandat initial de l'ONG, signifient de nombreux changements. Que ce soit concernant la réorganisation des équipes de communication et la nouvelle division du travail, ou encore la sensibilisation du terrain aux enjeux de la communication, ou les moyens à mettre en œuvre pour le bon déroulement de cette activité, le témoignage est un véritable chantier. Entre créations de postes, nouvelles fonctions et nouveaux objectifs à atteindre, l'opérationnalisation du témoignage a un réel impact dans la stratégie de communication des ONG.

Un des éléments que l'on pourrait retenir de ce travail de recherche, est également l'invention d'un nouveau métier de la communication dans les ONG humanitaires. Le chargé de communication terrain, qui vient répondre au besoin de témoignage accru dans les ONG, illustre une certaine professionnalisation de la communication terrain. La communication humanitaire s'est, pendant très longtemps, faite aux sièges des ONG. Aujourd'hui, on constate un besoin plus fort de communication et de témoignage. Les ONG veulent plus d'informations, plus de témoignages, plus de photos, et ce plus rapidement, plus efficacement etc. Les schémas habituels des acteurs opérationnels qui faisaient remonter l'information dans les services de communication au siège, sont critiqués. En effet, la

communication n'étant pas le travail d'un grand nombre d'acteurs opérationnels, il devient de plus en plus nécessaire pour les ONG, de se doter de professionnels de la communication sur le terrain. Ils viennent ainsi en appui au service de communication, permettent de développer le témoignage des ONG, et proposent des stratégies de communication spécifiques au pays dans lequel ils se trouvent. Tout semble donc profiter aux ONG ayant dans leurs équipes, des chargés de communication terrain.

Des limites peuvent néanmoins se poser sur le développement du témoignage dans les ONG humanitaires. Tout d'abord, un des éventuels risques au renforcement de cette activité peut être la priorité qu'occupe le témoignage dans la stratégie de l'organisation. Renforcer le témoignage peut-il se faire au détriment de l'efficacité opérationnelle ? La question mérite d'être soulevée. En effet, nous pouvons nous demander si les enjeux concurrentiels du secteur, et les résultats permis grâce au témoignage, n'aveugleraient pas les ONG quand à leurs priorités. En effet, l'excès de notoriété, des retombées presses régulières ou l'augmentation des dons peut amener des organisations à vouloir beaucoup plus investir dans la communication, au détriment parfois des actions sur le terrain. C'est ici un risque qu'il faudrait contrôler car cela peut aussi bien créer des tensions en internes, entre « opérations » et « communicants ».

Ce n'est pas le seul risque du témoignage. En effet, d'autres questions se posent quand à la difficulté de cette prise de parole. Pascal Dauvin évoque une question particulière⁴⁰ : *« le discours humanitaire, et en particulier celui des ONG, est-il condamné à mobiliser des rhétoriques avant tout émotionnelles ? D'un côté, l'histoire du sans-frontiérisme et l'engagement des acteurs encouragent à dénoncer les injustices. De l'autre, parler des crises de façon explicitement politique, par exemple en dénonçant les responsables des exactions, est coûteux. À cause de l'instrumentalisation par les belligérants ; mais aussi à cause des expatriés qui sont mis en danger ; pour les programmes qui peuvent être interrompus ; pour l'image que renvoie l'ONG auprès de ses donateurs ou des bailleurs »*. En effet, *« parler ou rester ? »* est une question qui revient souvent dans les ONG. Des limites sont parfois posées par les ONG elles-mêmes pour pouvoir continuer à agir dans un pays, au détriment du témoignage. Renaud Douci de Solidarités International nous parle de ces limites, *« en fait c'est juste que la communication devenant une opération comme les autres, forcément on devra se poser un peu plus précisément sur jusqu'où on peut aller etc. Donc ça ne veut pas dire que comme maintenant on fait du témoignage, on devra tout dire et le dire n'importe comment. Il faudra trouver des façons pertinentes de le dire. Comme quand on fait n'importe quel programme, on trouve le meilleur moyen de le faire etc. Donc parfois, on a forcément des gros dilemmes auxquels on doit répondre, qui nous font mal au cœur, mais qu'on fait quand même. Donc le témoignage fera partie de ce genre d'activités là.*

⁴⁰ Pascal Dauvin, *La communication des ONG humanitaires, Quelques réflexions sur un objet « fuyant »*, in grotius.fr, Avril 2010

Justement au Myanmar, la question des Rohingyas, on ne pourra pas en parler comme on parle de la Syrie. Il y aura forcément des choses que l'on ne pourra pas dire, il faudra qu'on aménage etc. Comme on le fait déjà en fait hein... ». L'exemple du Myanmar et des Rohingyas est assez démonstratif des dilemmes auxquels sont confrontés les ONG. En effet, parler trop « haut et fort » de la situation et des conditions de vie des Rohingyas, revient à en expliquer les causes. Et expliquer les causes peut être mal perçu par les autorités, qui peuvent interrompre les programmes de certaines ONG dans le pays.

Isabelle Merny de Médecins Sans Frontières nous explique également les difficultés que peut poser le témoignage, « *c'est comme toutes les ONG, on est tout le temps en train de faire la balance entre les conséquences pour les opérations, le plus, le moins, quel est le bénéfique etc. Comme toutes les ONG, ça va être sur des histoires de sécurité, ça va être sur des histoires de "trop se mettre en avant, ou pas assez", est-ce qu'on peut se faire virer hors du pays par les autorités si on dit et si on dénonce ci, si on parle de ça... On a exactement les mêmes questionnements que tout le monde* ». Les conséquences que peut avoir le témoignage sur la sécurité des expatriés ou sur le bon déroulement d'une mission sont très importantes. C'est pourquoi les ONG, pour des situations à risques, débâtent énormément entre services pour savoir si le témoignage peut se faire sur tel ou tel sujet. Parfois, des départements juridiques participent également à ce genre de débats, pour tenter de trouver les bons mots, les bonnes façons de parler d'un sujet dans son témoignage. « *C'est quelque chose qui se teste, qui se mesure, qui se discute énormément avec les opérations. Ça peut même remonter jusqu'à la direction des opérations* » confie Isabelle Merny de Médecins Sans Frontières.

Une des limites que l'on pourrait soulever pour conclure, est celle de l'excès du témoignage et sa conséquence sur le donateur. En effet, Marc-Antoine Pérouse de Montclos explique dans un article⁴¹, qu'un tel phénomène « *témoigne indéniablement d'une banalisation de la misère, quitte à devoir jouer dans la surenchère pour émouvoir le donateur blasé. Parce qu'elle sert à collecter des fonds, la représentation de la victime conforte les stéréotypes sur une pauvreté appréhendée en termes de fatalité, de coup du sort, d'incapacité ou de retard culturel, voire de punition divine pour certains groupes évangélistes et islamistes* ». Ceci est également conforté par l'idée selon laquelle la multiplication des ONG et des actions humanitaires amène à la multiplication des messages auprès du grand public. Le donateur est constamment sollicité pour la collecte de fonds, ce qui peut à force causer cette « *banalisation de la misère* ». De plus, Pérouse de Montclos continue en ajoutant que le témoignage par excès peut « *peut amener à la "fatigue du donateur", comme on l'appelle parfois, ne vient pas de ce que le sauveteur s'est épuisé à la tâche, mais de ce que le spectateur, abreuvé d'images et de catastrophes, ne réagit plus. Le constat, écrit*

⁴¹ Marc-Antoine Pérouse de Montclos, « Du développement à l'humanitaire, ou le triomphe de la com' », *Revue Tiers Monde* 2009/4 (n° 200), p. 751-766.

l'essayiste Pascal Bruckner (1994), est affligeant par comparaison avec la Seconde Guerre mondiale, lorsque l'existence des camps de concentrations nazis n'était pas connue. À présent, l'opinion publique est informée du déroulement de crimes contre l'humanité, mais elle ne se mobilise pas pour des raisons bien plus terribles encore : l'indifférence, la lassitude ». Ces propos méritent néanmoins d'être nuancés car nous ne pouvons véritablement affirmer que le donateur est aujourd'hui indifférent aux grandes crises humanitaires, par cause de lassitude. En effet, des ONG comme Médecins Sans Frontières ou Médecins du Monde et beaucoup d'autres ONG vivent aujourd'hui grâce à la mobilisation de ses donateurs de façon régulière. De la même manière, nous le voyons lors de grandes crises et surtout lors de catastrophes naturelles, que la mobilisation du grand public pour soutenir l'action des ONG est toujours aussi forte. Tsunami, séisme en Haïti ou même pour l'épidémie d'Ebola, le grand public a marqué l'histoire par sa mobilisation sans précédent. Dernier exemple en date, le tremblement de terre au Népal a réussi à faire mobiliser des millions de donateurs pour permettre à des ONG d'agir pour les populations dans le besoin dans ce pays. Ainsi, si les propos de Pérouse de Montclos méritent d'être nuancés, il n'en est pas moins vrai que cela peut représenter un potentiel risque à long terme. Ainsi, si le témoignage a un apport positif pour les ONG qui ont développé cette activité, il ne faut pas oublier les limites qu'il présente. Les questions de savoir comment contourner ces limites, ou comment les ONG ayant professionnalisé leur communication terrain évoluent à l'avenir peuvent être soulevées dans de futurs travaux de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages académiques

- Pascal DAUVIN, *La communication des ONG humanitaires*, Editions Pepper - L'harmattan, Collection Communication, politique et société, 2010
- Philippe RYFMAN, *Les ONG*, Collection Repères, 2014
- Philippe RYFMAN, *Une histoire de l'humanitaire*, La Découverte « Repères », Paris, 2008

Articles scientifiques

- Sylvain LEFEVRE, *Le sale boulot et les bonnes causes, Institutionnalisation et légitimation du marketing direct au sein des ONG*, Politix, 2007/3 no 79, p. 149-172.
- Marc-Antoine PÉROUSE DE MONTCLOS, *Du développement à l'humanitaire, ou le triomphe de la com'*, Revue Tiers Monde 2009/4 (n° 200), p. 751-766.
- Dominique BESSIÈRES, *La quête de professionnalisation des communicateurs publics : entre difficulté et stratégie*, Formation emploi, 108 | 2009, 39-52.
- Florence CARION, *La communication associative : à la recherche d'un équilibre entre logique fonctionnelle et logique relationnelle ?*, Communication, 2011, 28 numéro 1.
- Pascal DAUVIN, *La communication des ONG humanitaires, Quelques réflexions sur un objet « fuyant »*, in grotius.fr, Avril 2010

Etudes et Rapports

- Thèse universitaire : *Communication, médias et solidarité internationale : la médiatisation de l'humanitaire dans la presse française*, Keita Sékouna, 2009
- Mémoire universitaire : *Du tsunami à Haïti : les enjeux de communication pour les ONG en situation d'urgence humanitaire*, Mathieu Elise Diaz Virginie, 2010
- Ivan IVANOV, *Le service communication en mutation : de la métacommunication à l'autolégitimation*, sciencesconf.org, 2014

Autres

- Compte rendu de l'exercice stratégique 2015-2020 de l'ONG Solidarités International
- Rapport d'activité 2013 de l'ONG Solidarités International
- Documents internes à Solidarités International en plus des tous les documents destinés au grand public (les brochures, les journaux des donateurs, les affiches)

ANNEXES

1. EXTRAITS D'ENTRETIENS

- A. Présentation et parcours des différentes personnes interrogées**
- B. Les stratégies de communication des ONG**
- C. Le « témoignage » défini par les ONG**
- D. L'intégration du témoignage aux stratégies de communication des ONG**

2. DOCUMENTS INTERNES A SOLIDARITES INTERNATIONAL

La Charte de Solidarités International

Répartition des ressources et du budget de Solidarités International en 2014

Organigramme du siège de Solidarités International

Organigramme du service de communication de l'ONG Solidarités International

Slides de présentation du témoignage aux chefs de missions, durant la semaine des chefs de mission

3. FICHES DE POSTES DES CHARGES DE COMMUNICATION TERRAIN DE L'ONG MEDECINS SANS FRONTIERES

Fiche de poste : chargé de communication terrain à Jérusalem

Fiche de poste : chargé de communication terrain à Abuja, Nigéria

1. EXTRAITS D'ENTRETIENS

A. Présentation et parcours des différentes personnes interrogées

- **Renaud Douci, Directeur de la communication de Solidarités International :**

Bonjour Renaud, pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Dire ce que tu fais chez Solidarités International, et nous parler de ton parcours ?

Alors, je m'appelle Renaud Douci, je suis directeur du département communication et développement. Comment je suis arrivé là... Je suis arrivé en tant que responsable des relations presse et des publications, un poste dont on avait besoin pour reposer une charte éditoriale et une charte graphique qui soit un peu plus à la hauteur de ce qu'on fait sur le terrain. Voilà, une des grosses problématiques pour Sol est sa notoriété, et du coup on avait besoin d'une base sur laquelle partir pour savoir comment on allait dire les choses, comment expliquer ce qu'on fait, expliquer pourquoi on le fait... Il y avait besoin de remettre à plat toute notre communication. Donc voilà, c'est sur ce mandat que j'ai été engagé et donc on a refait la ligne graphique de Sol, de tous les documents web et papier. On a formalisé une nouvelle façon de parler, qu'on soit à la com ou sur le terrain, qu'on soit un Desk ou un responsable programme, ou même un directeur des opérations, il y a une façon aujourd'hui avec laquelle on communique.

- **Ophélie Ruyant, responsable de la collecte chez Solidarités International :**

Bonjour Ophélie, est-ce que tu peux te présenter en quelques mots, dire ce que tu fais à Solidarités International, nous parler de ton parcours ?

Je m'appelle Ophélie, j'ai 34 ans. Je travaille chez Solidarités depuis 2009, je suis arrivée en tant que chargée de la collecte. Il y a eu au fur et à mesure des années quelques réorganisations dans le service et un service communication qui a pris de l'ampleur ; ce qui m'a permis de prendre le poste de responsable de la collecte de fonds. Aujourd'hui on est 3 sur le pôle, une assistante qui est en stage et Binetou, qui est chargée des relations donateurs.

Nous, notre objectif, c'est de collecter assez de fonds propres pour permettre au siège de l'association de fonctionner, et aux missions de fonctionner en gros. Aujourd'hui, ça représente 7% du budget annuel de Sol, ce qui n'est pas assez... Et on a un volume budgétaire et un volume opérationnel qui explosent depuis 2009, ce qui fait qu'on ne peut pas tenir la barre des 9% qu'il y avait quand je suis arrivée en fait. En 2009, quand je suis arrivée, la collecte de fonds c'était à peu près, c'était 3 millions d'euros mais ça représentait 9% du budget. Aujourd'hui, c'est un peu la même chose sauf que ça représente 6 ou 7% du budget.

Donc j'ai fait des études de marketing direct, un Master 2 et quand je suis sortie de mes études, j'ai décidé de voyager un peu, de faire du volontariat donc je suis partie avec des copines, j'ai voyagé etc. Et en rentrant, j'ai bossé un petit peu dans le secteur associatif, les verts et tout ce que tu veux. Mais enfin j'avais du mal à trouver, mais j'ai quand même bossé au palais d'été pendant un an, et après je suis plus revenue vers le marketing direct et j'ai bossé pour une boîte qui fait de la base de données. Et tous mes clients, c'était des gens du caritatif, donc la boîte avait pleins de secteurs différents, mais moi j'ai demandé à être en charge du secteur caritatif, pour MdM, la fondation Auteuil, tout ça. Et du coup, j'ai vu l'annonce chez Sol et hop, j'ai postulé.

▪ **Luc Evrard, Directeur de la communication chez Médecins du Monde :**

Bonjour, pourriez-vous vous présenter en quelques mots, me parler de votre parcours, me parler de votre expérience, et de ce que vous faites chez Médecins du Monde ?

Donc je m'appelle Luc Evrard, j'ai un passé très long et dense de journaliste, dans la plupart des médias audiovisuels français, radios et télévisions. J'ai fait beaucoup de terrain grands reportages au début de ma carrière, j'ai ensuite encadré des équipes, j'ai été rédacteur en chef d'Europe 1 qui était mon dernier poste, et où j'assurais également la direction du service économique et des éditoriaux économiques. J'ai commencé à approcher Médecins du Monde en 2010 au moment du séisme en Haïti, je réfléchissais déjà à la prochaine étape à ce moment-là. J'ai écrit pour eux un rapport sur la bulle humanitaire parce qu'à l'époque, beaucoup d'argent s'est déversé d'un coup sur cette île et a contribué, même si des choses intéressantes et nécessaires ont été faites, à créer des distorsions importantes dans la société. D'autant plus graves que, par définition, l'argent déversé dans un pays en situation de catastrophe est éphémère et n'a pas vocation à rester très longtemps. D'autant que beaucoup de promesses qui sont faites à ce moment là ne sont pas tenues. Ils ont eu le bon goût d'apprécier mon rapport qui a été publié, et que j'ai défendu dans un certain nombre de débats. L'idée clé, et qui est une idée chère à Médecins du Monde, c'est qu'en gros, y compris quand on intervient en urgences dans un pays, il faut penser au moment où on va s'en aller. C'est à dire : est-ce que ce qu'on fait est durable, est-ce qu'on est suffisamment liés à la société locale pour qu'elle puisse prendre le relais au moment où nous on va s'en aller ? Et si ce n'est pas le cas, comment on redéploie nos moyens pour éviter ces choses là ? D'installer une clinique dans un endroit qui n'en a jamais eu, tout en sachant que cette clinique ne pourra pas durer plus de 3 mois et que quand on s'en ira, elle fermera... Donc c'était une première expérience. Et 3 ans plus tard, quand le poste de Directeur du développement et de la collecte s'est libéré, j'avais quelques longueurs d'avance sur un certain nombre de candidats... et c'est comme ça que je travaille depuis trois ans ici.

Dans une direction qu'on a beaucoup modifié, beaucoup développé, qui s'occupe maintenant de manière un peu plus active de la recherche de financements auprès de grands bailleurs privés, comme les fondations ou les entreprises. J'ai aussi la gestion des legs et des donations à gérer. Et on a essayé de mettre en place une communication, de relancer

les investissements de collecte qui étaient stables depuis certaines années, même si la collecte de Médecins du Monde progresse toujours... et de mettre en place une communication qui soit distinctive, qui soit la même de manière cohérente pour la collecte et la communication, et qu'on fasse de plus en plus de bruits en utilisant tous les supports et les médias traditionnels bien sûr, mais aussi les réseaux sociaux, la communication numérique... etc. La collecte se porte bien, la notoriété s'améliore... C'est pas très difficile dans une maison comme celle-là parce que disons qu'il y a cette tradition bien ancrée depuis l'origine, son slogan, et c'était l'intérêt pour moi de venir travailler ici, sa double raison sociale, c'est « soigner et témoigner ». Et quand vous dites ça, bah pour la com c'est un boulevard quoi parce que voilà, dans une maison qui dit « *je ne me contente pas d'aider les gens à se prendre en charge, à développer leur santé, à accéder aux droits et à s'autonomiser, mais je fais toute la communication et le témoignage qu'il faut pour faire bouger les lignes dans les sociétés où je travaille pour obtenir du progrès durable* » –c'est un peu ça la différence- pour les communicants c'est un vrai bonheur quoi. Vous êtes le deuxième pilier de l'action de la maison. Et on le vit vraiment comme ça, et on est soutenus, même si ça ne va pas de soi toujours, c'est une association, ça a ses rigidités, ses conservatismes, on a mis quand même un peu de temps à convaincre, mais maintenant je pense que les résultats sont là, même si on est jamais au bout des challenges mais voilà on est sur les rails qui sont que profitables pour la maison.

- Charlotte Nouette-Delorme, chargée de communication terrain pour Médecins Sans Frontières :

Bonjour, du coup avant de commencer à rentrer dans le vif du sujet, est-ce que tu peux te présenter, me parler de ton parcours, des études que tu as faites, et comment tu es arrivée chez MSF ?

Je m'appelle Charlotte, j'ai 25 ans, et à la base je suis journaliste. J'ai fait des études de journalisme en licence, dans le but d'être reporter international. Et après j'ai bossé en tant que journaliste pendant plus d'un an pour M6, sur un documentaire historique. Et après je me suis dit que ce n'était pas exactement ce que je voulais faire, et donc du coup, j'ai refait un master de solidarité, un espèce de truc un peu à la catho... et c'est globalement « droit de l'humanitaire », « histoire de l'humanitaire », les grandes crises humanitaires... et dans ce cadre-là, j'ai bossé en tant que stagiaire chez ACTED.

Après ACTED, je suis partie au Liban. J'ai fait un Master de Sciences politiques là-bas, j'ai bossé pour une ONG là-bas. Une ONG franco-libanaise qui s'appelle *Arc-en-ciel*, qui à la base est une ONG pour les handicapés. C'est eux qui font les systèmes de bouchons, quand on était petits on gardait les bouchons de bouteilles, et ils font la même chose au Liban pour offrir après des fauteuils roulants, et autres trucs comme ça.

Et moi j'étais sur un projet d'entrepreneuriat social, j'étais en charge de faire toute la com de ce projet là. Et c'est pendant mon master de solidarité et pendant mon stage chez ACTED que j'ai su que je voulais faire de la com humanitaire. Et après je suis rentrée, j'ai fait un stage chez MSF au service des relations presses, intégré au service com. Après, je suis partie voyager autour du monde pendant un an. J'ai proposé mes services de communication à des ONG qu'on croisait comme ça sur le terrain, sur les pays. C'était un peu un tour du monde de communication (rires). Donc on a bossé au Malawi, on a bossé en Inde...

Ils t'ont embauché directement ?

C'était gratuit, c'est de manière bénévole. On arrivait, c'était des assos dont on avait entendu parler, et par exemple au Malawi on les avait contacté par le biais d'une amie, on leur a demandé si l'on pouvait venir trois jours et on fait des photos, des vidéos, on refait votre Facebook ou des trucs comme ça. Donc on a fait ça, et c'était hyper intéressant. C'était à la fois voyager, et faire en même temps quelque chose d'utile, donner un coup de main aux ONG qui n'ont pas les sous pour faire des photos, des vidéos, des projets...

Puis après, je suis rentrée chez MSF. J'ai été pendant un mois responsable des relations presse à Paris en remplacement d'un mec qui était en Guinée. Et en fait, je suis partie en Guinée...

C'était ta première mission avec MSF ?

Sur le terrain ouais. Quand tu fais un stage chez MSF, c'est pas un stage. Tu bosses autant qu'un autre et t'as un poste globalement à toi. Donc voilà, j'avais fait en tout 8 mois de siège, et c'était ma première mission terrain en Guinée. Et là je repars, en Guinée encore.

Et là tu n'es plus du tout en stage ?

Non plus du tout. Je suis employée, je suis chargée de com terrain / chargée de com urgences.

- Isabelle Merny, coordinatrice de la communication opérationnelle chez Médecins Sans Frontières :

Bonjour Isabelle, avant de rentrer dans le vif du sujet, pouvez-vous vous présenter, me parler de votre expérience, de ce que vous avez fait avant d'arriver chez MSF, de tout le chemin fait avant d'arriver à ce poste ?

Et ben, vaste programme, donc déjà au niveau formation j'ai fait Sciences Po à Toulouse, promotion 98. J'étais au départ formée pour l'administration, j'avais fait « fonction publique », et puis évidemment il était hors de question que je devienne fonctionnaire. Donc, mon objectif secret depuis toujours, depuis que j'ai 14 ans à peu près, c'est de travailler dans l'humanitaire. Au sortir de Sciences Po, je ne savais pas trop quoi faire,

comment le faire etc. donc j'ai commencé à travailler dans la communication, sans savoir vraiment si cela me plairait, mais comme cette fonction est très généraliste et qu'on peut tout faire... voilà. Ca me disait plus que ressources humaines, donc je me suis lancée dans la com' et j'ai commencé à travailler chez « Impact médecine » qui est un journal médical. J'ai travaillé pendant 6 mois à l'évènementiel, et pendant 6 mois à la publicité. Après j'étais chassée par une agence de publicité, ORC, qui fait du recrutement et de la communication RH. Donc j'ai signé chez eux pendant un an, après la pépinière, je me suis retrouvée chargée de grands comptes. Donc j'avais de grosses marques à gérer. Et puis au bout d'un an, j'en ai eu vraiment assez et je me suis décidé à vraiment m'orienter vers l'humanitaire maintenant que j'avais un peu de bagages. Et donc j'ai postulé, déjà en premier lieu chez MSF, parce que c'est vraiment un idéal. La porte n'a pas été facile à franchir, j'ai passé 5 entretiens en l'espace d'un an dans cette boîte, j'ai été refoulée à chaque fois car j'arrivais en fin de process. Parce que j'avais un profil qui les intéressait, j'étais une fille d'expatriés, j'ai vécu à l'étranger, essentiellement en Afrique, donc j'avais quand même un profil qui les intéressait, MAIS il y avait toujours quelqu'un qui avait une expérience de terrain, quelqu'un qui avait fait un stage, ou qui venait d'une autre ONG. Donc je ne passais pas le cap. Et puis, en 2002, il y a eu une grande famine en Angola, et ils m'ont contacté le 1^{er} mai, pour me dire qu'ils avaient besoin de quelqu'un pour coordonner la campagne de collecte et d'information sur la famine en Angola. Et donc j'ai laissé mon CDI payé 6 fois le salaire qu'on me proposait, pour un CDD d'un mois. Donc j'ai fait un CDD d'un mois, qui a été renouvelée un mois. Dans la foulée, il y a eu un remplacement de congés maternité d'une chargée de communication, je l'ai remplacée. Et après, j'ai été en visite terrain au Malawi, et en rentrant un poste se libérait, j'avais enfin mon CDI à MSF. Donc je rentre dans ma 14^{ème} ou 15^{ème} année au siège. Donc j'ai toujours été chargée de communication chez MSF, je m'occupais de la communication opérationnelle sur un certain nombre de pays. Ca dépendait à quel desk j'étais rattachée. Et il y a un an, en juillet 2014, j'ai pris un poste qui s'appelle « coordinateur de la communication opérationnelle », donc depuis un an j'ai pris un poste avec plus de responsabilités. Donc toujours en lien avec la com opérationnelle, toujours en lien avec les opérations, mais avec une équipe de chargée de com qui travaille avec moi.

- Samira Alaoui, responsable des relations presses et de la communication opérationnelle chez Secours Islamique France :

Avant de commencer, est-ce que vous pourriez vous présenter, me parler un peu de vos expériences, de votre parcours avant d'arriver à ce poste chez le SIF ?

Alors moi à la base, j'ai été formée pour travailler dans les ministères et les ambassades, ce qu'on appelle la diplomatie. Voilà, moi je devais partir sur ce qu'on appelle le « concours cadre d'Orient », c'est-à-dire après être secrétaire de chancellerie, des choses comme ça, dans les pays arabes en fait, dans les ambassades françaises dans les pays arabes.

Mon diplôme était basé sur les relations internationales et les médias, et c'est le côté « médias » qui a pris une plus grande partie par la suite puisque j'ai travaillé dans la veille des médias, tout ce qui est stratégie des médias et de veille justement.

Et de là, j'ai bossé dans le privé et ensuite j'ai travaillé dans une ONG qui s'appelle « Reporters sans frontières ». Où là j'ai vraiment plus été en contact avec des personnes qui étaient des journalistes, et qui étaient victimes de crimes, de tentatives d'assassinats, de meurtres etc. Donc voilà là, c'est là que je faisais un vrai travail de prise de témoignages puisque j'avais tous les jours des familles qui me livraient leurs témoignages... Des mères qui devenaient orphelines, des femmes qui devenaient veuves, c'était assez intense et assez difficile. Mais, je m'étais rendu compte assez vite qu'il n'y avait que le témoignage direct qui pouvait avoir un impact sur la prise de décision, et sur l'opinion publique en fait. Et c'était le travail de Reporters Sans Frontières, il fallait que tous les jours on sorte un communiqué de presse sur tel ou tel situation, sur tel journaliste qui doit être aidé par l'Etat français par exemple. Donc là, le témoignage c'était vraiment au cœur de cela. C'est le témoignage qui était la grosse partie de l'enquête journalistique qu'on menait tous les jours. Et vu qu'on avait ce lien là avec les journalistes, parce que moi je travaillais en fait au Desk « Maghreb – Moyen-Orient » de Reporters sans frontières... Les témoignages se faisaient en 3 langues hein, en arabe, en français ou en anglais. On avait des techniques aussi pour ne pas se faire détecter par les autorités via des adresses mails confidentiels... A Reporters Sans Frontières, ils avaient créé une newsroom sans écoute possible en fait. Alors je ne sais pas techniquement, comment ça se faisait, mais c'était impossible de pirater ou d'écouter les échanges qu'on avait sur les pages internet en fait. Les espaces sur internet sont cryptés, ils sont « gris », on appelle ça comme ça, les « free areas »... Et donc c'était impossible, que ce soit pour un gouvernement ou pour des forces non-gouvernementales ou d'oppositions de nous écouter. C'est quelque chose d'assez frappant, donc je vous conseille vraiment de parler à Reporters Sans Frontières qui pourront vous donner des faits assez frappants.

Et à partir de là, bah j'ai vu que le SIF recherchait une personne en charge des relations presses et voilà je leur ai parlé de mon expérience avec les journalistes, que je savais comment il fallait leur parler tout ça. Et voilà, donc j'ai commencé avec ça au Secours Islamique, puis très rapidement j'ai été en charge de tout ce qui était contenu éditoriale, donc tout ce qui est articles, enquêtes, interviews, témoignages ... etc. Et le fait aussi que je sois en lien avec les desks, puisque je suis la référente communication des desks, et je suis la référente des desks à la communication. Ca veut dire que voilà, si à la com on a besoin d'informations moi je vais aller les voir, et si les desks ont besoin d'informations, moi je les informe. Et donc je m'occupe aussi de la communication des missions sur le terrain.

Tout ce qui est visibilité, tout ce qu'ils pourraient avoir sur place tels que la diffusion de l'image du Secours Islamique, par les staffs, les bénéficiaires ou les partenaires. Ca on le fait en amont, je fais des briefs et des formations ici avant qu'ils partent. Ou alors de temps en temps, je vais sur le terrain, quand il y a beaucoup de turn-over ou de changements, je suis

sur le terrain. Donc voilà, et je leur dis bien dans le brief que le témoignage, c'est la base de tout, et de toute notre communication. Nous on n'est pas une agence de com, en fait je vous explique le Secours Islamique... On a une équipe de communication en interne, donc on ne travaille pas beaucoup avec des partenaires extérieurs, il n'y a pas d'agences de pubs ou d'agences de com pour tel ou tel projet. On a une équipe créative en interne aussi, donc tout se fait en interne. Et tout se fait sur la base des données terrains, des missions terrains, des témoignages que le terrain nous envoie et que nous nous allons chercher. Voilà, c'est à la base de ces informations là que nous mettons en place nos campagnes, nos campagnes de collecte ou de sensibilisation ou d'information.

Donc moi j'ai un travail d'attachée de presse, et aussi de journaliste, et de chargée de communication sur le terrain.

B. Les stratégies de communication des ONG

- **Renaud Douci, Directeur de la communication de Solidarités International :**

Du coup, quelle est cette façon de communiquer dont vous parlez ?

En fait elle est assez simple. C'est-à-dire que les humanitaires ont pris le mauvais réflexe de dire ce qu'ils font, mais pas pourquoi ils le font. Donc admettons par exemple, je m'appelle *Action Sans Frontières*, j'aide 150 000 personnes au Népal aujourd'hui, je leur donne un abri, de l'eau et à manger...Voilà, donc on a raté l'essentiel et l'essentiel étant : je m'appelle *Action Sans Frontières*, et je pars au Népal demain car les gens viennent de vivre un terrible séisme de magnitude 7 et il y a un million de personnes qui se retrouvent sans abris car leur habitation n'a pas tenu le choc, ces gens là n'ont ni abris, ni toilettes et encore moins à manger, donc il faut leur assurer des conditions d'hygiène dignes et qui les protègent de tout un tas de maladies qui peuvent apparaître dans ces cas-là. Il faut leur apporter de l'eau potable, or y'a pas de réseaux d'eau. Il faut leur apporter à manger, il faut leur apporter un abri, et voilà ce qu'on fait.

Expliquer le pourquoi du comment en fait ...

Voilà, exactement. Et ceci est valable pour une catastrophe naturelle, pour une épidémie ou un conflit. L'idée n'est pas de donner notre avis sur qui a tort ou a raison sur certains conflits par exemple, mais plutôt d'expliquer pourquoi ce conflit est là, et d'expliquer ses conséquences sur la population.

Vous êtes quand même un peu obligé de garder votre neutralité en fait dans votre communication...

Oui cela répond à nos principes hein : indépendance, neutralité, partialité... Voilà. Donc en se concentrant sur les victimes d'une situation. C'est à nous d'expliquer aussi leurs problèmes à elles et puis leurs besoins, et puis nous à notre niveau, bah qu'est-ce qu'on fait ? Et comment on le fait ?

Du coup, est-ce que tu peux me parler en quelques mots de votre stratégie de communication sur l'année ? Les enjeux à venir pour le service de communication de Sol ?

Bah on peut peut-être résumer ça comme si on avait un plan de communication globale. Le plan de com est assez simple en fait, le key c'est : Solidarités International qui est cette ONG, donc répéter que nous sommes une association humanitaire qui agit dans des situations d'urgence, en répondant à des besoins vitaux, et sans autre considération que celle du besoin. Voilà je pense que c'est important de le rappeler tout le temps. Pourquoi on le fait ? Ben parce que quand il y a une catastrophe, les gens se retrouvent dans des situations dans lesquelles ils ne peuvent pas s'en sortir tout seul... Donc c'est pour cela que les associations humanitaires sont nées, c'est pour répondre à cette problématique là et à ces besoins. Donc du coup, nous, notre rôle à la communication c'est de faire parler des pays dans lesquels on est, voilà, de l'association mais des pays dans lesquels on agit et pourquoi on le fait. Pour sensibiliser les gens à être actif sur ces questions-là car elles nous concernent de près ou de très loin, mais elles nous concernent. Donc, c'est donner envie aux gens d'agir aussi à nos côtés.

Après, il y a différents moyens pour cela. Il y a toute la communication classique, le site internet avec des news du terrain, avec un rubriquage assez cohérent de « Eclairage », « reportage », « décryptage », « dossier spécial », « focus », « en direct du terrain », voilà toujours les mêmes rubriquages qui nous permettent de parler de tous les sujets au sein de ce cadre-là. Ca c'est vraiment les moyens classiques. Donc nous on utilise le web, on utilise notre journal des donateurs qui est sous forme de magazine, on va utiliser aussi des blogs pour des grosses crises comme on a pu le faire pour Ebola. Dans les moyens classiques, on a aussi les moyens de collecte. Nos mailings qu'on envoie chaque mois à nos donateurs, les mailings de prospection qu'on envoie au grand public pour recruter des donateurs. On va expliquer et expliciter une situation et les besoins et notre réponse. On fait ça aussi sur le web à travers une newsletter chaque mois, et puis un appel à dons aussi chaque mois. Les gens, on les harcèle hein... Il faut dire ce qu'il y est. On les sollicite très régulièrement. On fait aussi maintenant via le téléphone, on va chercher des nouveaux donateurs par le téléphone, et puis on fidélise aussi les donateurs qu'on a avec ce canal là aussi. Donc ça ce sont les moyens classiques.

Après nous on a notre problème de notoriété. Il a fallu qu'on se pose sérieusement là-dessus et il a fallu trouver d'autres moyens de faire parler de l'humanitaire et de notre action. Et c'est en ça que l'évènementiel est apparu comme très cohérent, encore fallait-il trouver un concept qui soit parlant et simple. Donc c'est ce qu'on fait en ce moment dans les festivals de musique avec un concept qu'on appelle *Ecocup*, qui est une entreprise avec qui on est en

partenariat (un gobelet = une journée d'eau potable offerte à Sol). Donc ça c'était un des nouveaux moyens qu'on a du créer et réfléchir et mettre au point pour aller s'adresser à un public plus large que celui auquel on s'adresse via les moyens les plus classiques.

- Luc Evrard, Directeur de la communication chez Médecins du Monde :

Et du coup en parlant de votre communication, comment vous définiriez la communication de Médecins de Monde ? Qu'est-ce qui vous démarque vraiment des autres ONG en matière de communication ?

Par rapport à MSF, c'est assez simple, MSF n'a aucune activité en France. Le pari que j'ai fait moi quand je suis arrivée, c'est de me dire « on est en pleine crise économique, les gens s'inquiètent pour eux-mêmes, pour leurs familles, pour leurs proches. Le chômage est partout, le pouvoir d'achat est en berne, l'atout de Médecins de Monde, c'est aussi d'être une ONG de proximité ». Pas seulement une ONG exotique, qui s'intéresse à des causes lointaines, on est une ONG de proximité, les gens peuvent nous voir tous les jours en bas de chez eux. Soit quand on leur demande de l'argent, soit de manière plus active quand on s'occupe des SDF, des roms, des toxicomanes, des prostitués. On a 20 centres d'aide et de soin qui accueillent 150 000 personnes par an en France. Donc on est là quoi. Et comme on est dans le tissu de solidarité de proximité français, on a un atout considérable qu'on valorise évidemment dans nos communications en fait.

On est aussi capables de produire de l'information sur ce qu'on fait. Par exemple, le plus emblématique des exemples, on produit chaque année depuis 10-15 ans maintenant, un observatoire de l'accès aux soins en France, qui est le recueil de données absolument factuel, avéré, concernant ce qui se passe dans nos centres de soins en France. Et qui est un instrument de mesure, pratiquement le premier, il y en a d'autres depuis, mais le nôtre continue à avoir sa légitimité qui mesure les brèches de ce qu'on appelle en France, l'accès universel aux soins, aux systèmes de santé etc. qui en réalité n'est pas universel du tout. Et comme on a été les premiers à mesurer ces brèches, et à appuyer ça sur des faits et des témoignages, on a une légitimité extrêmement forte. C'est à dire que quand Médecins du Monde parle de l'accès aux soins en France, on écoute. Ca c'est le travail de l'association depuis 15-20 ans, donc moi je capitalise là-dessus en communication. Et c'est vrai que ça nous aide considérablement à passer à travers les aléas de conjonctures économiques et sociales.

Donc c'est une communication très militante, en France comme ailleurs, plus légitimement en France puisqu'on est une ONG française au départ, on essaye de faire bouger les lignes dans le sens du progrès, dans le respect des libertés etc. On ne juge pas les gens, on leur vient en aide pour l'accès à la santé, l'accès aux droits, et le respect de leurs libertés. Mais on pense qu'on doit mener un plaidoyer auprès des sociétés d'abord, et des autorités publiques ensuite, pour qu'elles mettent en place des cadres législatifs, des cadres réglementaires qui correspondent à nos valeurs qui sont celles de la République, mais que parfois nos politiques

ont tendance à s'asseoir. Nous, contre vents et marées, contre les sondages en particulier, on essaye de défendre.

Ce qui est intéressant, c'est qu'on y arrive, pas toujours mais on y arrive. Et que surtout malgré cette position militante, on est suivi par une fraction large de l'opinion puisque nos donateurs ne sont pas toujours plus nombreux, mais sont toujours aussi nombreux. Souvent plus généreux, et donc même si on peut avoir l'impression de faire une communication militante, donc clivante, en réalité on est suivis par une grande partie de la société. La société n'est pas aussi crispée qu'on l'imagine, et qu'il y a en tout cas un fond de valeurs qui reste partagé par le public auquel on s'adresse. C'est vraiment l'enjeu essentiel pour nous, si on faisait que des communications clivantes, sur des sujets clivants, on aurait probablement notre conscience pour nous, je pense que derrière on perdrait des gens, les dons seraient moindres. Ce n'est pas le cas, c'est ce qui nous reconforte beaucoup, c'est que malgré la force militante de notre communication et le plaidoyer, et le fait qu'on pourrait penser qu'on est un peu à contre courant de la tendance, on reste en phase avec la société.

Et d'ailleurs, je fais très attention à ce que j'appelle les signaux faibles qui peuvent nous parvenir : un message d'un donateur qui est pas content, qui n'a pas compris etc. Ca nous met en éveil, aux risques qu'on pourrait prendre, on leur répond, on fait très attention à ça, on entretient un dialogue constant avec les gens qui nous soutiennent...

Que dire encore, on est en train de se donner des outils numériques beaucoup plus performants et modernes. On est en train de refondre complètement le site conforme aux nouveaux usages... On va faire un site qui soit un vrai outil de dialogue justement, plus interactif et tout. Mon idée c'est d'arriver à fédérer, et à faire dialoguer de manière très transversale ce que j'appelle « la communauté Médecins du Monde ». Mais dans son acception la plus large possible. C'est à dire, on vit une période absolument extraordinaire où pour faire passer des messages aujourd'hui, on a plus besoin d'intermédiaires, plus de médias, on vit là une désintermédiation de la communication. Et donc en activant tous les leviers possibles, internet, les réseaux sociaux, on peut très bien faire vivre une communauté beaucoup plus large, dont chacun des membres est le relais des messages pour sa propre communauté, et en faisant comme ça on élargit, on fait tâche d'huile quoi, on élargit à la fois l'impact de notre plaidoyer, et la puissance de l'organisation. C'est ça qu'on essaye de faire, on est dans cette démarche là. Donc c'est quoi la communauté Médecins du Monde ? Bah il y a évidemment les acteurs militants, salariés, bénévoles de la MdM ; les gens dont on s'occupe dès lors qu'ils sont en mesure de relayer un certain nombre de messages avec nous ; les sympathisants, tout ceux qui sont fans sur Facebook, qui sont nos followers sur Twitter, leurs propres communautés à eux ; et puis en France et à l'international, on essaye de donner une dimension internationale à ça parce que les réseaux sociaux par définition n'ont pas de frontières ; et puis à la fin les donateurs dont on a besoin évidemment pour vivre. On arrive peu ou prout comme ça, à structurer une certaine communauté qui se chiffre en centaines de milliers de personnes. 30 000 donateurs actifs en France, on a

aujourd'hui plus de 200 000 fans sur FB. On est vraiment dans cette perspective là. Et du coup d'ailleurs, toute la com en gros s'adapte à ces nouveaux outils. C'est à dire qu'on n' imagine plus aujourd'hui une campagne Médecins du Monde qui ne soit pas 360 comme on dit dans le jargon, qu'il y ai seulement une affiche par exemple non. Il y a toujours un site internet associé, une pétition associée, les réseaux sociaux, les moyens pour les gens de relayer etc. pour animer la communauté, et l'élargir puisqu'on est grands en France, mais petit à l'échelle du monde.

- Charlotte Nouette-Delorme, chargée de communication terrain pour Médecins Sans Frontières :

Et si on parle un peu de la communication de MSF, que toi tu connais de par ton expérience au siège, quels seraient leurs principaux objectifs de communication ? Qu'est-ce qui les démarque des autres ONG dans leur communication ? Comment tu définirais la communication de MSF en fait ?

C'est une très bonne question, alors je dirais qu'il y a plusieurs trucs. La communication de MSF, elle essaye d'être vraie. C'est « aller là où les autres ne vont pas » en terme opérationnelle mais aussi en terme de communication. Et t'as tout un côté qui aujourd'hui fait que MSF a tellement communiqué que c'est devenu un média en soi, les journalistes viennent chercher les informations chez MSF. Ce qui a un certain côté pervers, mais aussi un côté exaltant. La communication de MSF, je dirais qu'elle est transparente. On a plusieurs objectifs, c'est à la fois d'être transparent dans nos activités, dire ce qu'on fait à quel endroit etc. Mais c'est aussi dénoncer et essayer de sensibiliser un minimum l'opinion publique, c'est-à-dire papi, mamie, ou même ailleurs, je pense que c'est dénoncer et mettre en avant les activités, mais c'est surtout dénoncer. Les prises de paroles de MSF sont quelque chose d'extrêmement intéressant, c'est un truc qui a été crée il y a deux ans au siège. Ils ont repris toutes les prises de paroles publiques de MSF, donc toutes les grandes campagnes de communication de MSF ont été reprises par MSF, sous forme de petit livre mis en ligne sur un site internet. Donc tout le monde peut avoir accès à des emails, de « pourquoi on a fait cette campagne de communication », des emails internes, des discussions en interne, qui était pour, qui était contre etc. Et c'est vraiment cette recherche de transparence à travers cette communication.

- Isabelle Merny, coordinatrice de la communication opérationnelle chez Médecins Sans Frontières :

Et justement en parlant de la communication de MSF, cela fait longtemps que vous travaillez ici, vous la définiriez comment ? Qu'est-ce qui vous démarque, et qu'est-ce qui fait que la communication de MSF est aujourd'hui là où elle est en fait ?

Je pense que le fait qu'on ne soit pas « *media driven* », c'est déjà un premier point. A nouveau, on est quand même les premiers souvent sur des sujets dont tout le monde se fiche, et qui ne soit pas à la une des médias. Et petit deux, le fait que notre témoignage soit basé sur la réalité de terrain, sur nos opérations, et sur ce que voient nos expats, donc c'est du fondé. Ce n'est pas l'homme qui a vu l'ours etc. C'est une remontée directe du terrain, c'est le recueil de témoignage de patients, directement reproduit. Donc il y a quand même une certaine, comment dire ... on est vraiment une ONG en laquelle on croit quoi, quand on parle, les gens nous croient. Ils savent que ce n'est pas purement marketing, et on est super légitime dans nos prises de paroles.

C'est dû aussi un peu à votre histoire je pense ...

De toute façon, MSF en France, on a une histoire particulière en France, ça c'est évident. Maintenant, je pense qu'il y a vraiment une vraie légitimité, on est vraiment reconnu comme un acteur de terrain. Et avec une vraie prise de parole qu'on peut prendre au sérieux quoi. Et on sait à MSF, et les gens le savent aussi l'extérieur, que quand on prend la parole et qu'on dénonce quelque chose, on le fait vraiment à bon escient quoi. Qu'on dénonce ou qu'on décrive ...

Que ce n'est pas juste du marketing pour récolter des fonds...

Non... pas que. Et puis d'ailleurs, c'est très rare qu'on mette des boîtes postales spécialement dédiées à des urgences, c'est pas très fréquent. Et quand on prend la parole, c'est pas forcément pour ouvrir des boîtes postales derrière. Et on met beaucoup en avant le témoignage, donc le témoignage de nos équipes, le témoignage de nos patients et ça pour le coup c'est la vérité rapportée quoi.

- Samira Alaoui, responsable des relations presses et de la communication opérationnelle chez Secours Islamique France :

Mais du coup, comment vous définiriez vous la communication du Secours Islamique France ? Qu'est-ce qui vous démarque des autres ONG ? Quels sont vos objectifs de communication ?

Bah ce qui nous démarque, déjà dans le paysage français, c'est notre nom, notre identité. Voilà, on s'appelle « Secours Islamique France », déjà là tout est dit et en même temps il faut tout expliquer. Parce qu'en France, voilà, on fait depuis le temps ce qu'on appelle le « quart

d'heure pédagogique ». Le quart d'heure pédagogique, c'est à dire que où que ce soit à l'extérieur, même pour les nouveaux qui arrivent au Secours Islamique, on explique ce que c'est. Parce que voilà, quand on est Action Contre La Faim, on va expliquer directement les projets. Mais nous on doit d'abord expliquer notre identité, que l'on n'est pas ça, que l'on n'est pas religieux. En fait on va expliquer d'abord par la négation : on n'est pas ça, ni ça, ni ça... Et on est ça, ça et ça. Donc c'est notre identité que l'on veut expliquer tout d'abord.

Et puis notre objectif de communication, c'est que le message que l'on délivre doit être clair et compris par toutes nos cibles, aussi bien par le bénéficiaire, que par le grand public, que par les donateurs, que par les partenaires, partenaires opérationnels mais aussi institutionnels, et par le staff national et international. Donc ça fait beaucoup de cibles, mais il faut que toutes ces cibles là comprennent bien l'identité du SIF. Le Secours c'est notre action, Islamique c'est nos valeurs, et la France c'est notre identité. Voilà comment on pourrait en gros résumer. Donc ça c'est notre premier objectif.

Ensuite, en gros on a trois objectifs de communication : c'est déjà de savoir expliquer notre identité, qui est assez différent des autres ONG ; mais nous c'est aussi que notre message et que notre identité soit harmonieux, c'est notre 2^{ème} objectif ; et le troisième, c'est de consolider la relation que l'on a avec notre cœur de cible, c'est très important aussi.

Voilà les trois objectifs on va dire généraux, et voilà c'est notre identité qui nous démarque du reste, et puis deuxième chose qui nous démarque, et nous on peut jouer là-dessus, c'est le fait que 85% de notre budget provient de fonds privés. Et le reste provient de fonds institutionnels. Donc en fait on a une marge de manœuvre...

C. Le « témoignage » défini par les ONG

- **Renaud Douci, Directeur de la communication de Solidarités International :**

Comment toi, de ton point de vue, tu définirais le témoignage ?

Bah c'est donner à voir et à entendre une réalité que l'on voit ou qu'on vit sur le terrain. Voilà, de donner d'autres clés de compréhension d'une situation en remplissant son rôle de témoin sur notre mandat qui est « acteur humanitaire ». Donc, ça peut aller de donner quelques clés en termes de géopolitique, à donner quelques clés sur les conséquences d'une situation sur les populations... C'est donner à entendre et à voir aussi la voix, et la vie des gens qu'on aide, et qu'on entend pas forcément dans les médias.

Donc nous en tant qu'acteur et témoin de premier plan, et puis on a la chance d'être au contact de gens qui vivent une situation donnée, donc leur donner un peu plus la parole.

Il y a beaucoup de gens qui font l'amalgame entre plaidoyer et témoignage, donc ce n'est vraiment pas du plaidoyer ?

Non, après ça peut être dans un rôle de plaidoyer. Nous on fait un plaidoyer mine de rien, qui est un plaidoyer qu'on appelle « opérationnel », pour avoir accès à une zone ou pour donner de l'info à tel acteur, un bailleur qui nous finance ou une autre ONG qui traite des droits de l'Homme par exemple. On va donner de l'information. Ce n'est pas de l'information qui est publique, c'est dans un cercle plus restreint. Mais quand on demande aux Nations-Unies d'assurer un accès à nos équipes à tel endroit dans un gouvernement en question, c'est déjà du plaidoyer. On se base sur des infos qu'on a recueillies dans le cadre du témoignage. Donc, le seul plaidoyer autre qu'opérationnel qu'on va mener, et qu'on mène déjà, et qu'on commence à mener c'est celui sur l'accès à l'eau potable pour tous. C'est un combat qu'on a choisi de mener il y a un peu plus de dix ans maintenant, puisqu'on était autant témoins là encore de situations humanitaires dramatiques. On a vu que l'accès à l'eau potable était une des premières réponses aux besoins vitaux. Donc on s'est dit, de ce qu'on voit, et des chiffres qu'on peut voir dans tel ou tel rapport chaque année, c'est quand même une des premières causes de mortalité. Or, en creusant un peu, on a vu que ça ne faisait pas parti des objectifs du Millénaire. Que les Nations Unies avaient des indicateurs qui étaient à notre sens, pas très fiables. Les méthodes de calcul aussi de l'accès à l'eau potable qui n'étaient pas en accord avec ce qu'on pouvait voir sur le terrain. Donc on a du s'emparer de cette question là. C'est là où on est sorti un peu de notre mandat classique d'association humanitaire un peu à la française, où on a décidé de prendre notre part aussi du combat de l'accès à l'eau potable et l'assainissement pour tous.

Les publics sont assez larges en fait. Ce n'est pas forcément pour le grand public...

Ca peut être pour le grand public si quelqu'un se sent intéressé par la question. Après à nous aussi de les amener sur cette question là. Donc chaque année, on fait un événement, soit un spot TV, la cette année on a commencé une série de concerts qu'on va faire tous les ans pour la Journée Mondiale de l'Eau. Donc c'est pour parler de ces problématiques là, au grand public. On a été obligé de s'emparer de ces questions là, d'essayer de les vulgariser. On avait par exemple fait un sondage en demandant « quelle est, à votre avis, la première cause de mortalité au monde », voilà ça nous a permis de rebondir. Tous les ans on envoie un dossier de presse, communiqués de presse aux journalistes. Et là cette année, on a fait pour la première fois, un baromètre de l'eau, la première édition. Tous les ans on va faire la même chose, et là on est dans le plaidoyer. Parce qu'on témoigne d'une situation, on fait témoigner d'autres gens, dans le but de faire changer les politiques internationales etc. donc là on est vraiment dans un objectif de plaidoyer. Et, à mon sens, la seule plus-value qu'a Solidarités, et celle qu'elle doit garder en priorité, c'est ce plaidoyer pour l'accès à l'eau potable pour tous.

Le reste, la faim, le changement climatique etc, nous on traite les conséquences, mais voilà, ACF va faire du plaidoyer pour la sous-nutrition, MSF pour les blessés de guerres, Médecins du Monde pour l'accès aux médicaments, donc ils ont choisis leurs combats alors qu'ils font sur le terrain un panel beaucoup plus large. Bah nous on a choisi de se concentrer sur l'accès

à l'eau potable pour tous, et de fait, il y a 75% de nos programmes qui concernent ce secteur-là. Donc on a une vraie plus-value, on est un acteur reconnu dans ce domaine-là, et du coup on peut emmener d'autres spécialistes avec nous : un géopolitologue, un médecin spécialiste des maladies tropicales ou hydriques, des partenaires, des entreprises ou collectivités qui eux aussi ont un rôle à jouer etc. Donc l'idée là, c'est d'offrir une caisse de résonance à tout un tas de spécialistes, pour faire émerger un peu cette conscience que voilà, ça doit faire partie des cibles prioritaires des ODD, que les Nations-Unies doivent revoir leurs indicateurs etc.

- **Ophélie Ruyant, responsable de la collecte chez Solidarités International :**

Si je t'ai demandé un entretien, c'est parce que je voulais voir le témoignage, non seulement du point de vue « communication », mais aussi parce que cela vous sert forcément à la collecte. Par rapport au fundraising, je voulais savoir déjà comment toi, tu définirais le témoignage ? Quand on te dit « témoignage », comment est-ce que cela résonne chez toi ?

C'est une histoire... En collecte en tout cas, je vais le voir comme ça. C'est vrai que ça va peut-être être différent de la com où là on va relater d'une situation etc. Moi le témoignage je le vois comme une histoire, quelque chose d'émotionnel, qui va permettre au grand public de s'identifier et de mieux comprendre la situation de quelqu'un. De le faire parler lui, plutôt qu'un article de journal généraliste qui va donner des chiffres, et qui va parler d'une situation en se mettant en recul. Avec le témoignage, on permet vraiment de se mettre à la place de la personne, en l'entendant parler, en voyant son visage tout ça. On peut imaginer sa vie.

- **Luc Evrard, Directeur de la communication chez Médecins du Monde :**

Si on parle maintenant de comment vous avez été amené à intégrer cette dimension « témoignage » à leur communication... Pour commencer, pourriez-vous me donner votre définition du témoignage ?

Bah moi j'ai une définition de journaliste. C'est ça que j'essaye de mettre en œuvre ici de manière systématique, après je reviendrai un peu sur l'histoire de Médecins de Monde parce que de ce point de vue on a été assez gâté franchement.

Qu'est-ce qu'on cherche à faire avec le témoignage... On cherche à créer de l'identification. Quand quelqu'un raconte ce qu'il a vécu, quand il donne lui-même avec ses trippes, son cœur, sa réflexion des événements, qu'il va même jusqu'à proposer des solutions, dire ce serait mieux comme ça... Là on entre dans le plaidoyer. Ce n'est pas forcément ce qu'on demande à un témoignage. En tout cas, dès lors que ces éléments d'informations et d'émotions sont portés par une personne concernée, on sait très bien qu'on est face à une communication efficace qui est susceptible de créer de l'identification sur les gens qui reçoivent le message.

Et ça a toujours beaucoup plus de force que quand c'est un expert, un spécialiste, ou quelqu'un qui a vu l'homme, qui a vu l'homme, qui a vu l'ours... Parce que lui n'en parle pas de la même façon, il n'en parle pas avec son cœur, avec son humanité, avec ses trippes... Ça peut arriver, il y en a qui sont doués mais malgré tout, c'est pas lui qui a vécu les choses. Il en parle, d'un point de vue extérieur. Alors que le témoin, par définition, raconte ce qu'il vit lui. Et c'est ça qui fait la force irremplaçable d'un témoignage, et c'est pour ça que dans le journalisme, on cherche le témoignage parfois de façon abusive, le micro-trottoir c'est un témoignage truqué par exemple, on le sait bien... En dehors de ces excès, parce qu'on ne va pas systématiquement faire du pathos, exploiter ce sentiments-là mais il y a de la vérité qui passe. Et elle passe d'autant mieux que c'est une vérité vécue, et qui peut donc créer de l'identification. C'est en ça que le témoignage est absolument irremplaçable.

Je suis allée récemment en Irak, en Turquie à la frontière syrienne, j'ai recueilli des témoignages de gens qui vivaient là et qui l'été dernier, quand l'Etat Islamique a attaqué, ils ont vus leurs villages détruits, leurs enfants enlevés, leurs femmes violées... qui sont aujourd'hui dans des tentes dans le Kurdistan Irakien, qui n'ont plus rien, qui ne savent absolument pas de quoi demain sera fait, qui sont désespérés mais au sens vraiment le plus fort du terme. Et quand ce sont ces gens qui racontent ce qui leur est arrivé, on voit bien que ce ne sont pas des intellos pour la plupart, ce sont des braves gens, qui ont une vie de paysans etc. On ne peut pas ne pas être interpellé et révolté. Et ça il faut aller le chercher hein. C'est toujours un peu plus compliqué, on prend parfois quelques risques, je ne voudrais pas exagérer mais, mais il faut y aller quoi. Et c'est seulement quand on mesure et quand on rapporte à soi même le drame de la situation de ces gens, on réfléchit différemment. On peut vaincre l'indifférence, on peut ne plus se dire « ce n'est pas mon problème, qu'ils se débrouillent »... On se dit bah « si ça m'arrive, si ça devait m'arriver à moi »... c'est là où la force de MdM en tant qu'ONG de proximité est importante, car on est là-bas, mais on est aussi ici. Et les gens savent que MdM est aussi ici. Si ça m'arrive à moi bah, déjà il y aura peut-être MdM pour m'aider, c'est pas mal... Du coup, c'est peut-être des gens sympathiques. Du coup, je vais les aider parce qu'un jour, ce sera peut-être mon tour quoi.

Donc voilà, le témoignage absolument irremplaçable quoi. Parce que le témoignage c'est quand même une part de vérité, portée par ceux qui la vivent, comme personne ne peut le faire à leurs places. Ça n'empêche pas d'avoir un discours expert, issu de notre expérience, où on est capable de produire des données irréfutables, qui posent une réalité dans son ensemble, cette fois statistique, qui n'est plus seulement testimoniale quoi, et qui permet aux décideurs de prendre ou pas les décisions qui s'imposent. On fait les deux, on balance sur les deux pieds. Ce qui donne aussi toute la force à notre histoire parce qu'on sait de quoi on parle, et on fait parler les gens qui vivent les choses. Ça donne une puissance exponentielle à notre action.

Donc c'est beaucoup, beaucoup, beaucoup une communication de témoignage qui renforce le plaidoyer et vice versa quoi.

- Charlotte Nouette-Delorme, chargée de communication terrain pour Médecins Sans Frontières :

Du coup, en parlant de témoignage... Il y a beaucoup de gens qui confondent témoignage et plaidoyer, ou ne voit pas la différence entre les deux... selon toi, qu'est-ce que le témoignage ? Comment tu définirais le témoignage chez MSF ?

C'est un peu un rapprochement avec le journalisme. Pour moi, c'est censé à la base être comme le journalisme. Neutre. Quand t'es journaliste, tu fais partie d'un journal, tu fais partie d'une rédaction, donc tu suis la ligne rouge de cette rédaction, le choix éditorial. Après quand tu témoignes, pour moi tu es censé être neutre et raconter une histoire. Après si tu utilises le témoignage pour dénoncer, tu peux rajouter des adjectifs... Mais à la base, le témoignage c'est censé juste raconter une histoire. Et tu vas sur place, tu écoutes, et tu retransmets. C'est tout. Pour moi c'est rien de plus. Pour moi c'est ça.

Donc pour toi, il faut forcément avoir vu et vécu des choses pour le raconter ? Ou par exemple quelqu'un du siège peut témoigner de ce qu'il se passe dans tel pays ?

Oui mais si quelqu'un lui a raconté une histoire que cette personne a vu, tu vois. Et c'est une chaîne de transmission je pense, pour en revenir à mes termes Ebola. (rires)

Mais dans tous les cas, il y a bien quelqu'un qui a vu quelque chose quoi...

Comment parler de quelque chose... si parce que regardes, la preuve en est au final que la communication ça sert à quoi ? Ça sert que par exemple, ici en France, on fasse une campagne de com et qu'on fasse en sorte que Madame X parle de cette situation à Monsieur Y en RDC, ou en RCA. Elle ne sera jamais allée en RDC ou en RCA, elle fera une sorte de témoignage. Mais, à la base même, oui il faut que quelqu'un ait vu ça pour te raconter.

Tu vois, avant de partir en Guinée, quand on me racontait l'histoire des patients guéris, qu'ils étaient stigmatisés, quand ils revenaient dans leurs familles, les familles les viraient, les propriétaires des maisons les expulsaient ; ils n'avaient pas le droit d'aller au puits récupérer de l'eau etc. Ok, on m'avait raconté ça, mais je ne visualisais pas la chose. Et en allant là-bas, quand un patient guéri est en face de moi, me raconte qu'il n'a toujours pas le droit d'aller au puits numéro x dans mon quartier, que ça ne marche pas, que c'est un ancien patient guéri, et qu'il a dormi dans la rue pendant 3 semaines après être sorti du centre de prises en charge, voilà... je trouve que ça a plus de poids.

Ca n'a pas les mêmes fins aussi avec le plaidoyer...

Le plaidoyer, ce n'est pas la même chose. C'est difficile à définir le plaidoyer. Comment ils ont défini le plaidoyer...

Il y a eu un débat d'une heure sur « qu'est-ce que le plaidoyer, le témoignage ». Ils l'ont plus défini comme le témoignage étant un outil pour le plaidoyer, ça n'a pas les mêmes fins, mais ils ne l'ont pas séparés non plus comme deux choses distinctes. C'est un outil qui permettait ensuite, de faire du plaidoyer. C'est un gros débat...

C'est un gros débat et même dans l'humanitaire, je ne suis même pas sûre qu'on puisse encore définir le plaidoyer.

- **Isabelle Merny, coordinatrice de la communication opérationnelle chez Médecins Sans Frontières :**

Bah justement, je voulais un peu parler de comment MSF a été amené en fait à intégrer le témoignage à sa communication. La charte dit « soigner et témoigner », juste pour commencer, c'est quoi votre définition du témoignage ? Comment vous en tant que personne voyez le témoignage ? Et en tant que MSF ?

Alors là, pour moi le témoignage est différent du plaidoyer, après ils peuvent être liés hein, mais pour moi le témoignage c'est aller chercher là où elles sont, les voix qui vont illustrer une situation. Il y a vraiment une... comment expliquer ça... pour moi le témoignage du patient, ou le témoignage du staff, c'est vraiment « the voice from the field ». C'est le premier des objectifs à atteindre quoi, c'est faire témoigner le terrain. Après, ça nous est arrivé de faire témoigner des patients ou des staff devant l'ONU, devant la Commission Européenne etc. Et là, ça devient pour moi du plaidoyer. Mais le premier objectif du témoignage à MSF, c'est faire savoir.

Plutôt pour le grand public du coup ?

Plutôt pour le grand public, mais ça peut aussi être des ONG, ça peut aussi être des décideurs. C'est là que effectivement que plaidoyer et témoignage se mélangent. C'est pas des frontières clairement limitées quoi, ça c'est évident. Mais faire savoir, déjà, c'est la première étape pour ensuite faire changer. Donc c'est là où on fait d'abord le témoignage, et ensuite l'advocacy. C'est comme ça que cela peut se dérouler. Le témoignage pour moi, c'est vraiment de la communication opérationnelle, l'advocacy c'est encore un autre métier quoi. Mais on travaille ensemble. A Paris, on a pas d'unité d'advocacy, mais on en a à Barcelone, à Amsterdam. Et ils ont eux des gens « advocacy » sur le terrain, là où on a nous plutôt des chargés de communication. Et on travaille ensemble quoi, advocacy et com travaillent ensemble.

Et ils ont aussi besoin du témoignage quoi dans tous les cas...

Voilà ! Eux ils ont besoin du témoignage, nous on a besoin des messages à décliner en communication, parce que des fois l'advocacy bilatéral ne suffit pas. A ce moment-là, ils se retournent vers la communication et nous on déploie en communication grand public.

- Samira Alaoui, responsable des relations presses et de la communication opérationnelle chez Secours Islamique France :

Et du coup, si on parle du témoignage un petit peu... Est-ce que vous pourriez me donner votre définition à vous du « témoignage », selon vous et selon le SIF ? (Confusion plaidoyer/témoignage)

Je n'ai jamais eu de définition à donner... Si je devais l'expliquer à quelqu'un, en fait nous ça part de loin nous le témoignage, ça part de très loin. Ça part de l'éthique musulmane en fait. Il y a un principe en islam, et qui est présent aussi dans les pratiques humanitaires, et c'est pour ça aussi que lorsque je fais des briefs, je met toujours en avant les valeurs islamiques que l'on défend et les principes humanitaires : c'est le respect de la dignité des bénéficiaires, le respect de la dignité humaine. A partir de là, lui il n'a rien demandé à personne le bénéficiaire... C'est nous qui avons décidé d'aller l'aider, et à partir de là, nous devons coute que coute respecter son histoire, respecter ses souffrances, son parcours et rendre hommage au fait qu'il ait accepté notre aide. Donc selon notre éthique, l'éthique humanitaire du Secours Islamique, nous devons rendre hommage à son histoire, et faire en sorte de ne pas se mettre à sa place lorsqu'il nous fait cadeau de son histoire et de sa vie en fait. C'est pour ça que le témoignage, c'est déjà un cadeau. Et le témoignage, c'est la transcription du parcours du bénéficiaire dans la version la plus brute, la plus originelle possible, avec le moins d'interventions de notre part à nous. Voilà... il faut vraiment se mettre dans la position de vecteurs, de véhicules, de moyens, de canal. Fin bref, c'est vraiment, je vais reprendre l'expression d'un poète, je crois que c'est Rimbaud qui disait « *c'est donner à voir* ». J'aime bien cette expression parce que c'est exactement ça, pour nous le témoignage c'est donner à voir au public, aux gens, donner à voir la vie de cette personne, et en quoi notre action a changé cette vie. C'est donner à voir un instant de vie de la personne, ça peut être un bénéficiaire mais ça peut aussi être un bénévole, un partenaire...

D. L'intégration du témoignage aux stratégies de communication des ONG

- Renaud Douci, Directeur de la communication de Solidarités International :

Et du coup, tu disais tout à l'heure qu'il fallait non pas seulement communiquer sur l'association mais surtout sur les pays dans lesquels on agit... Ce manque de notoriété est-il donc un frein, à ton avis, pour parler des pays dans lesquels on agit ? Parce que voilà, toutes les campagnes de notoriété, on sait que forcément on met parfois de côté le mandat initial de l'ONG. Donc est-ce que tu penses que c'est un frein et comment est-ce que vous arrivez à gérer ça en fait à la communication ?

Partons largement, tous les 5 ans, les associations humanitaires et les associations en général font un espèce de gros plan quinquennal de ce qu'ils appellent une vision stratégique. En gros dans 5 ans, qui est-ce qu'on a envie d'être ? Qu'est-ce qu'on a envie de faire ? Et consolider le fait de pourquoi on veut le faire ? Voilà, donc nous on a décidé que dans cinq ans, on voudrait être une ONG humanitaire d'urgence et de référence, qui porte haut et fort l'étendard de son combat contre l'eau insalubre, et pour l'accès à l'eau potable et à l'assainissement pour tous. Avec une composante essentielle qui est le témoignage. Donc ça rejoint là notre fameuse charte éditoriale, l'idée c'est qu'on pense que les humanitaires ont un peu perdu de leur aura, et de leur visibilité dans les médias. Du fait des réseaux sociaux, du fait de l'info en continu etc. Il est important pour nous de redonner du sens un peu aux infos qu'on entend par bribes dans les médias. Donc un rôle de témoin. Ce rôle c'est donner la parole à ceux qui ne l'ont pas, voilà donc les populations civiles au Soudan du Sud, au Liban, en Somalie etc. Et puis nous aussi apporter notre point de vue d'humanitaire, voilà, la sécheresse qu'est-ce que c'est ? Pourquoi il faut faire quelque chose ? etc etc. Voilà ça c'est un rôle de témoin aussi. On doit expliquer ce qui se passe sur ces terrains là. Ça ça va être un des gros chantiers qu'on a décidé, et c'est là où notre prise de parole sera efficace car si, en ce moment on parle beaucoup des « boat people » dans le golfe du Bengale, bah nous ces gens-là, on sait qui ils sont. Parce qu'on est à leur côté au Bangladesh, au Myanmar, donc bah là c'est à nous de prendre la parole...

Vous avez une parole légitime en fait...

Ouais, exactement on arrive avec une valeur ajoutée qui est de : qui on parle en fait, pourquoi ils en sont là ces gens, pourquoi ils en sont à prendre des bateaux et s'échouer en mer, quelles situations ils vivent, comment ça se fait etc. Donc c'est ça notre rôle de témoin. Et je pense qu'on trouve de la place dans les médias, on a quelque chose à dire de plus que ce qu'on entend, et du coup, à nous de savoir tenir des tribunes dans des quotidiens, sur les sites internet, d'arriver à attirer des journalistes sur ces terrains-là, ou au moins qu'ils nous posent des questions quand ils ont un tel sujet à traiter.

Et du coup, tu m'as un peu devancé, c'est ce que j'allais te demander en fait comment est-ce que vous avez été amené à intégrer ce volet « témoignage » à votre exercice stratégique, car tu le sais, je fais mon mémoire sur ça. Je voulais savoir donc au moment de toutes les discussions, c'est parti de vraiment de qui ? Et d'où, ce constat ?

Je pense que ça vient d'une frustration qui est partagée par tous les gens qui faisaient parti de la réflexion stratégique. Ça peut être des administrateurs de Solidarités International, les directeurs de Sol, et aussi des gens extérieurs qui connaissent un peu Sol et qui pensent eux aussi que l'association mérite d'être connue. Et que les pays dans lesquels on travaille, méritent d'être un peu plus compréhensif pour le grand public... Donc ça part d'abord d'une frustration qu'on ne soit pas connu. Après il y a aussi peut-être une frustration du fait que les ONG ont moins cette place dans les médias qu'il y a 20 ans. Et 20 ans c'est vite en fait, c'est rapide hein. Il y a MSF au Rwanda, ils reviennent du Rwanda avec un témoignage hyper fort. De façon caricaturale, les français ont été obligés d'intervenir. Alors c'est caricaturé hein, ça ne se joue pas comme ça forcément, en tout cas le grand public a été touché de plein fouet. Après on peut remonter Biafra, toute l'histoire de l'humanitaire ça a été fait sur des espèces d'appels à l'aide, des électrochocs que les associations humanitaires ont fait passer au grand public via les médias.

On a perdu un peu de cette superbe là, l'info va vite, les crises éclatent partout, le monde est un peu plus compliqué que ce qu'il était il y a 20 ou 30 ans... donc, c'est parti de cette envie-là. Et c'est marqué dans la charte de Sol hein, qu'on doit témoigner. C'est peut-être quelque chose qu'on avait un peu, pas oublier mais peut-être mis en arrière-plan parce que l'important est sur l'action. Peut-être qu'on ne comprenait pas en quoi le fait de témoigner de ce qu'on faisait et de ce qu'on voyait pouvait nous aider à rendre notre action un peu plus forte, plus efficace, plus rapide etc. Puisque l'idée c'est d'aller chercher des sous, faut être réaliste. L'idée c'est de sensibiliser les gens, pour qu'eux aussi comprennent en quoi c'est important, la solidarité à notre époque, même quand on parle du Soudan du Sud, qu'à priori ça nous touche pas, voilà... Ca a peut-être été un peu plus facile avec la Syrie, ou l'Irak mais voilà.

Mais en fait je trouve ça intéressant parce que comme tu l'as dit, c'est dans le mandat de Sol de témoigner et tu dis que vous l'avez peut-être un peu mis de côté pour faire d'autres choses... et ce que je voyais moi en fait c'est que aujourd'hui on arrive à ... parce qu'en soit vous avez toujours témoigné, que ce soit avec des photos ou des vidéos, même des interviews etc. Moi, de comment je vois ça, c'est qu'on arrive à un point où on « officialise » cette activité là. Donc je trouvais ça intéressant pourquoi aujourd'hui mettre un nom sur ça, et pour c'est le service de communication qui est garant de cette activité là et pas un autre service ?

Bah en fait, c'est là où il y a le grand changement de cette réflexion stratégique, il y a un plan d'action qui a été défini et qu'on est en train de mettre en œuvre. Et c'est marrant car tu parles d'officialisation du témoignage, nous on parle d'opérationnalisation. C'est à dire que

chaque mission, chaque desk, chaque directeur des opérations doit témoigner. Ca fait partie maintenant de sa fiche de poste. Alors qu'avant, c'était le service de communication qui était effectivement garant de tout ça. Maintenant, on va jouer un rôle de formateur, de sensibilisateur, de garant mais c'est pas nous qui allons tout mettre en œuvre. D'où la création d'un poste dédié qui est « chargé de communication missions et témoignage », ici au siège. Et des postes sur chaque mission avec un chargé de com et de témoignage qui serait plutôt du profil journaliste, plutôt ressortissant du pays en question. C'est à dire qu'au Sud Soudan, on aurait un journaliste sud-soudanais qui serait chargé de com et de témoignage, qui serait là un peu comme le poil à gratter de la mission en disant voilà, il faut parler un peu plus de nos missions mais il faut aussi qu'on crée ici un peu de vidéos, des photos régulièrement, des remontées d'infos, qu'on écrive des tribunes, des éclairages beaucoup plus souvent qu'on ne le fait etc etc.

- Luc Evrard, Directeur de la communication chez Médecins du Monde :

(suite à la définition du témoignage selon Médecins du Monde)

Et c'est depuis le début ça ?

Alors, il faut juste revenir aux débuts de MdM. D'emblée, parce que Kouchner était comme ça, c'est quelqu'un qui a compris et qui observe aussi bien, la force des médias pour l'action. Donc MdM, au début on est allé aider les boat people Vietnamiens aux larges des côtes, les archives INA sont épatantes quoi. Parce qu'on voit Kouchner à la télé, il n'y avait qu'une chaîne ou deux, avec Yves Montant, pour venir dire aux gens à l'heure de plus grande écoute, « on ne peut pas laisser ça, c'est scandaleux, il faut faire quelque chose », avec son franc-parler et son talent habituel. Donc il y a dans les gènes de MdM, cette idée que de toute façon la communication est un élément essentiel à l'action.

Alors après quand il est parti vivre sa vie d'homme politique (personnalisation de l'ONG, vedettarisation...)

La force de la marque telle qu'elle était installée, nous a permis de vivre plus discrètement mais de vivre, parce que voilà MdM beaucoup de gens confondent encore avec MSF, c'est pas très grave mais voilà on a cette espèce d'aura de types héroïques qui vont sur le terrain sauver des pauvres malheureux. Et ce que j

Donc c'était vraiment dans le mandat de départ de soigner et témoigner en même temps, pour soutenir les actions en quelques sortes ?

Oui on est d'autant plus à l'aise avec ça. Donc on met en valeur nos bénéficiaires, on met en valeur nos bénévoles, nos acteurs... Ca n'empêche pas quelques clins d'œil qui sont liés à la publicité elle-même pour capter l'attention, mais voilà c'est de ça qu'il s'agit. Mettre bien en

valeur MdM, ses actions, ses bénéficiaires, les gens quoi. Et on revient à l'irremplaçabilité du témoignage.

Ca a toujours été la communication qui a été garant de cette activité ? Pourquoi pas d'autres départements ?

Mais on ne gère pas le plaidoyer nous ici. On le met en musique, le plaidoyer est rattaché ici, ce que je trouve légitime, aux directions opérationnelles. Parce que ce sont eux qui ont le contact et la connaissance du terrain. Et tout ça est validé par une gouvernance associative importante, des CA etc. Mais on a une grande latitude parce qu'on a la confiance de la maison, dans sa mise en œuvre, dans sa traduction en communication et en investissement de recherches de fonds.

Juste un petit détail, et une originalité de la maison, que je trouve extrêmement sédentaire, que la communication et la recherche de fonds soient dans la même direction. Parce que même si c'est difficile, car ce sont des gens qui ont parfois du mal à travailler, ils n'ont pas les mêmes impératifs etc, mais quand même d'avoir une ligne de communication beaucoup plus cohérente, une seule et pas deux.

- *Charlotte Nouette-Delorme, chargée de communication terrain pour Médecins Sans Frontières :*

Et même si tu ne travailles pas actuellement au siège, ça remonte un peu à l'histoire, est-ce que tu sais comment est-ce que MSF a été amené à intégrer cette dimension « témoignage » à leur communication ? C'était peut-être le mandat de départ, mais est-ce que le témoignage était déjà là dans leurs premières actions ?

Ouais. MSF donc ça a été créé pour soigner et témoigner. Et témoigner, ça a été créé par des médecins mais aussi des journalistes, des journalistes du journal « Tonus », et ce journal retransmettait du coup les reportages, donc les témoignages, certes avec des prises de position, mais des reportages, donc des témoignages qui étaient retranscrits dans ces journaux. Et après, au fur et à mesure, ça a toujours été ça, c'est les médecins qui venaient... Il n'y avait pas de chargé de com à l'époque bien évidemment, mais c'est les médecins quand ils revenaient, qui témoignaient auprès des médias, et ils expliquaient qui ils avaient vus, qui ils avaient soignés.

Ils avaient l'aide de ces journalistes là pour faire passer les témoignages...

Ouais, bah ça a été créé par des journalistes et des médecins, et c'est ce double truc qui est totalement innovant dans le monde de l'humanitaire et c'était totalement innovant à l'époque aussi. C'est aller sur place, et du coup ils ont aussi emmenés dans une des toutes premières missions, la deuxième en Afghanistan, où ils sont partis à dos d'âne, à dos de cheval dans les montagnes d'Afghanistan, et ils ont emmenés un photographe pour

témoigner. Donc ils sont allés soigner, ils ont laissés des infirmières seules dans des villages tout l'hiver là-bas, et ils ont emmenés un photographe pour témoigner ça à travers la photo certes, mais pour témoigner quand même. Et ce mec là est revenu avec des photos pour témoigner de comment ça se passait et quelles étaient les conditions de vies et les conditions d'exercices de la médecine là-bas etc. Donc depuis le début ça a été ça chez MSF. La communication ne va pas sans MSF aujourd'hui, je ne vois pas comment... Même si c'est devenu comme une agence de com maintenant mais voilà.

- Isabelle Merny, coordinatrice de la communication opérationnelle chez Médecins Sans Frontières :

Et du coup, est-ce que vous savez même historiquement parlant, comment MSF a été amené à faire du témoignage ?

Ah bah c'est la création en 71. Déjà ça a été crée par des médecins ET des journalistes, MSF. C'était sur la crise du Biafra, et c'était les premières images du Biafra etc. par MSF, et la Croix Rouge à l'époque. Mais rien que le fait d'avoir été crée par des médecins et des journalistes, déjà pour moi le témoignage était inclut quoi. C'était dans les gênes de naissance de MSF.

- Samira Alaoui, responsable des relations presses et de la communication opérationnelle chez Secours Islamique France :

(suite à la définition du témoignage selon le Secours Islamique France)

Du coup dans ce que vous avez dit, ma question d'après c'était si vous saviez comment, même historiquement parlant, comment le SIF avait été amené à intégrer cette activité de témoignage à sa communication... Mais c'est tout ce que vous dites, c'est par rapport aux valeurs, à l'éthique aussi...

Le témoignage est en fait dans l'ADN du Secours Islamique France. Puisque nous on a les archives depuis le tout début, en fait ces personnes qui témoignent sont mises en avant, et nous on est vraiment mis en arrière, dans l'ombre quoi. En fait on a regardé ces archives il y a pas longtemps, et je peux vous dire les premiers journaux, les premières communications, les premiers flyers, vous allez avoir une citation d'un bénéficiaire... c'est pas un témoignage, mais c'est une preuve quand même. Dans les archives oui il y a des portraits, des interviews, c'est là dès le départ puisque c'est l'éthique musulmane. En fait, la place du témoignage, la place de la personne démunie est une grande figure de la spiritualité musulmane, de la littérature musulmane, donc oui c'est là dès le début en fait.

2. DOCUMENTS INTERNES A SOLIDARITES INTERNATIONAL

Le mandat de SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

SOLIDARITÉS INTERNATIONAL est une association humanitaire qui a vocation à répondre aux besoins vitaux des populations confrontées à une crise majeure d'origine humaine ou naturelle et à renforcer leurs capacités de résilience notamment dans les domaines de l'eau, de l'hygiène, de l'assainissement et de la sécurité alimentaire.

La charte de SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

Article 1 : Principe général : SOLIDARITÉS INTERNATIONAL a vocation à apporter une aide humanitaire et à agir par des actions de solidarité, auprès de populations en danger du fait d'une oppression politique, ethnique, économique, de guerre ou de toute autre nature.

Article 2 : L'association SOLIDARITÉS INTERNATIONAL est indépendante de tout groupe politique, économique, ethnique et confessionnel.

Article 3 : L'aide est apportée sans discrimination et toujours adaptée aux situations des populations secourues.

Article 4 : SOLIDARITÉS INTERNATIONAL intervient toujours à la demande des populations concernées ou de leurs représentants légitimes, par une aide d'urgence ou par des projets à plus long terme.

Article 5 : Les actions de SOLIDARITÉS INTERNATIONAL se font dans le respect de l'identité culturelle et de la dignité de chacun.

Article 6 : Les membres de SOLIDARITÉS INTERNATIONAL mettent en application concrète les projets décidés par l'Association.

Article 7 : En accord avec les principes d'action et dans le but d'une plus grande efficacité, SOLIDARITÉS INTERNATIONAL s'informe auprès des associations et institutions concernées, de manière à se coordonner et éventuellement coopérer avec elles.

Article 8 : Témoin des situations difficiles dans lesquelles elle s'engage, SOLIDARITÉS INTERNATIONAL s'efforce d'informer et si nécessaire d'alerter l'opinion publique.

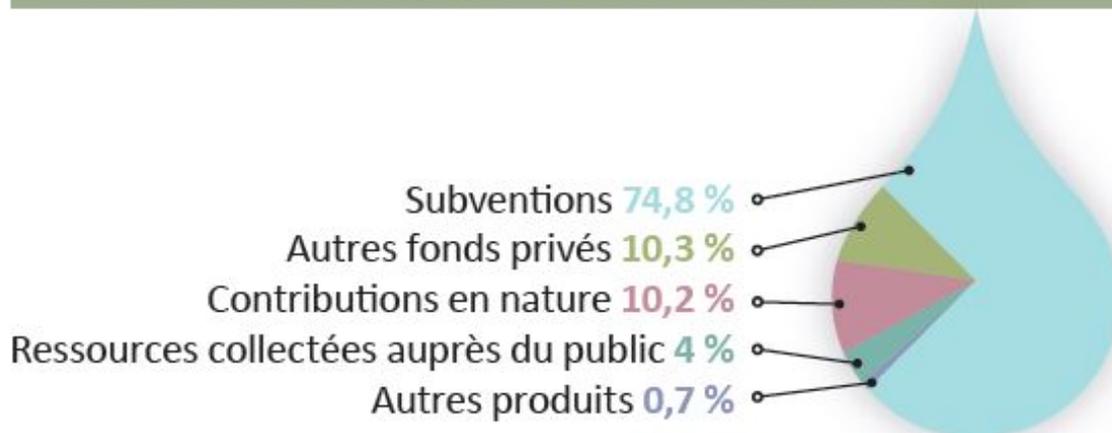
Article 9 : Chaque membre de SOLIDARITÉS INTERNATIONAL adopte et s'engage à respecter les principes définis par cette Charte.

Répartition des ressources et du budget de Solidarités International en 2014 :

▸ Les ressources de l'association

En incluant les Contributions en Nature, les ressources utilisées en 2014 augmentent de 3,5 %, passant de 70,5 M€ à 72,9 M€

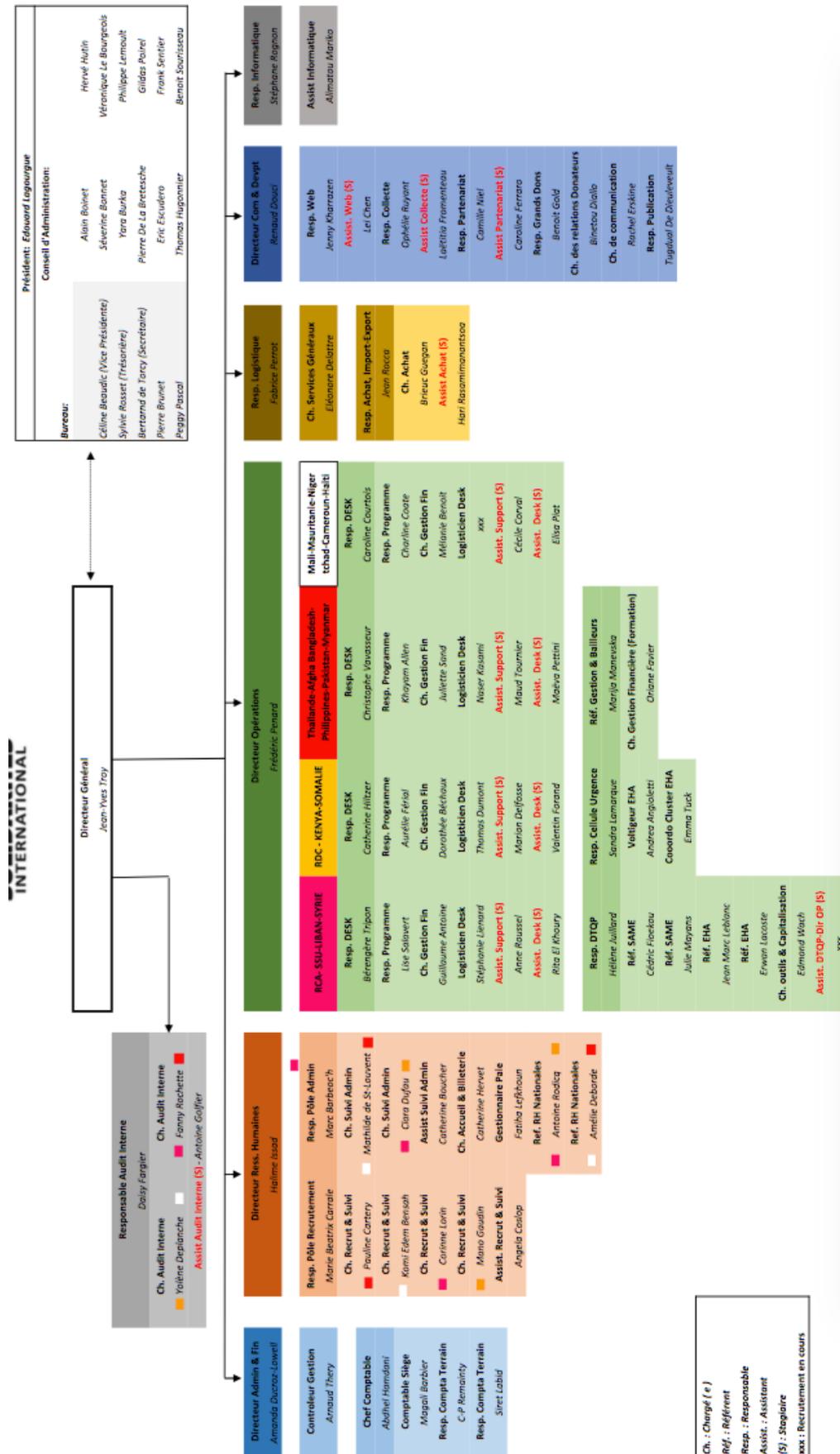
ORIGINE DES RESSOURCES UTILISÉES 2014



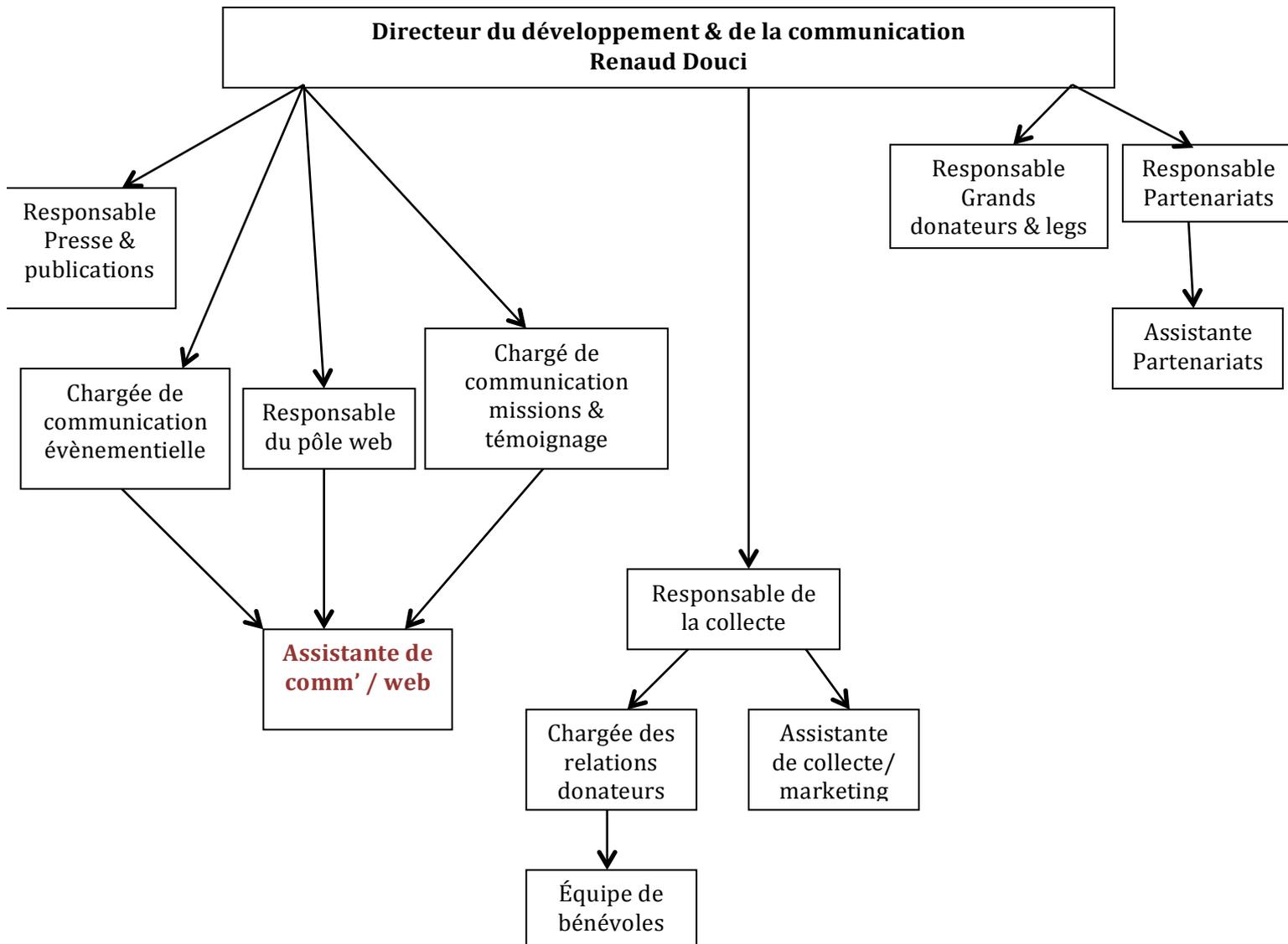
RÉPARTITION DES EMPLOIS DE L'EXERCICE 2014



Organigramme du siège de Solidarités International :



Organigramme du service de communication de l'ONG Solidarités International :



Slides de présentation du témoignage aux chefs de missions, durant la semaine des chefs de mission :



OUR VISION

In 2020, Solidarités International will **speak out loud and clear about our combat against water-related diseases.**

As an actor intervening to help those affected by conflict or natural disaster, Solidarités International enjoys a privileged position as witness to some of the gravest humanitarian crises. **Its duty to bear witness / speak out complements the action it undertakes in the field.**

Solidarités International will use its experience and its influence to weigh in on the debate which aims to make committed and responsible humanitarian aid a reality.

> OK ! BUT WHY...?



→ ON TODAY'S MENU . . .

- How our peers define "témoignage"
- How **we** define it
- How to put it into practice



→ WHAT DO WE MEAN WHEN WE TALK ABOUT "TÉMOIGNAGE" ?

"Témoignage": there's no easy equivalent !

- = Bearing witness
- = Speaking out
- ≠ Advocacy / Lobbying

→ Some definitions from our fellow humanitarian actors . . .



TÉMOIGNAGE À LA SOLIDARITÉS

Sometimes it's a means to an end (eg. advocacy, or simply communication about a particular topic)

But the act of gathering information is an end in itself

→ It all depends on what we do with the information, and who our audience is / are

It can be internal or external, public or private, overt or discreet, written or oral or visual . . .

Témoignage ≠ Advocacy



SO WHY SHOULD WE DO IT? (3/3)

It's part of our strategy: to increase our audience, our visibility - and ultimately, the impact of our projects.

Bearing witness and working in the field are two **essential and complementary** elements of our action. They have a **shared objective**.



DRAWING UP A COMMS STRATEGY

Seven questions need to be answered (7W):

- 1/ WHAT ?
- 2/ WHY ?
- 3/ TO WHOM ?
- 4/ HOW MUCH ?
- 5/ HOW ?
- 6/ WHEN ?
- 7/ WHO ?

3. FICHES DE POSTES DE CHARGES DE COMMUNICATION TERRAIN – ONG MEDECINS SANS FRONTIERES

Identification

Job Title:	OCP Field Communications Manager (FCM) – 6 months
Report to:	Head(s) of Mission Jerusalem, Desk HQ Paris
Report to (functional):	Communications Department
Area:	Operations/ Communications
Sources:	Communications Platform
Code:	OM012
Level:	Level 10

Main Purpose

To define, implement, coordinate and supervise all operational communication activities according to MSF standards in the mission. The FCM aims at building MSF visibility, acceptance and leverage inside the mission country.

This six months contract aims to initiate, launch, oversee and coordinate the implementation, in 2015, of multiple communication campaigns about the Palestinian Territories. These actions will take place at local, regional and international level, for the general public as well as for specialized audiences (medical), in agreement and cooperation with the HQ (desk and communications department) country coordination and other regional MSF stakeholders.

Accountabilities

2015 communication campaigns

10 years of the Nablus project / reporting of medical and health consequences of the Israeli colonization in the West Bank: in agreement and collaboration with HQ, country coordination and other regional MSF stakeholders; initiate, launch, supervise and coordinate the implementation of a communication strategy and events (exhibition, movie, seminars, conferences, meetings), for the general public as well as for specialized audiences (medical) about the 10th anniversary of MSF Nablus project. These actions will take place at local, regional and international level, for the general public as well as for specialized audiences (medical).

Gaza between 2 wars / the impossible reconstruction / blockade must be lifted: in agreement and collaboration with HQ, country coordination and other regional MSF stakeholders; initiate, launch, supervise and coordinate the implementation of a communication strategy and events (exhibition, movie, seminars, conferences, meetings), for the general public as well as for specialized audiences (medical) about the situation in Gaza.

These actions will take place at local, regional and international level, for the general public as well as for specialized audiences (medical) and will be linked to the "10 years of Nablus" communication.

The "Palestine World Tour": in agreement and collaboration with HQ, country coordination and other regional MSF stakeholders; initiate, launch, supervise and coordinate the implementation of a communication strategy and events (exhibition, movie, seminars, conferences, meetings); as well as an advocacy campaign in Brussels, Ramallah, Nablus, Gaza, New-York, Paris, London etc.; as well as an information and fundraising campaign in Tokyo, the UAE etc.

Advocacy

Analyze the different advocacy strategies developed by other NGOs for MSF to possibly join the existing campaigns.

Strategy Building

Under supervision of the HOM(s) and in cooperation with the Communications Department in HQ the FCM helps to define the communications strategy for the mission, advising on public positioning and remaining reactive to emergencies and crisis communications.

The FCM promotes the visibility of the organisation, improving awareness of its principles and work, reinforcing information on MSF activities among communities.

The FCM should have the capacity to identify key cross cutting issues across MSF operations which are relevant to communications and to advise on public positioning.

He /she will develop guidelines for dealing with crisis communications through local media and have the capacity to remain reactive to emergencies.

In emergencies with high media pressure the FCM is able to act as a spokesperson to take interview pressure away from the field teams.

Media Management/ Alert

The FCM maintains close contact with key local media and foreign correspondents.

The FCM liaises with communications staff from other organisations and institutions, and will monitor and analyse the communication lines developed by actors of importance for MSF (authorities, armed groups, other NGOs...).

The FCM facilitates international media visit to MSF projects and he/she organizes media events (Press conference, Press briefing...) in collaboration with MSF international communication network.

The FCM briefs spokespersons and assesses media training needs for key staff.

He/she can play the role of a spokesperson when seen as opportune and necessary.

The FCM produces strategic reports on the local media landscape and regularly reports on new developments. He/she provides guidance on how to deal with local media at time of crisis, and will develop guidelines for dealing with such crises through in-country media.

The FCM creates relationships between MSF and the Israeli media/public to present MSF as a major and recognized international medical humanitarian player. Improve information & visibility on other MSF projects around the world other than those in the Palestinian Territories.

Content Production

The FCM advises on which communications tools to choose according to objective, message and audience at local and national levels. He/she then produces - or supervises the production of - local comms contents (leaflets, brochures, posters, radio spots, articles, photos, videos...) according to strategy and budget.)

The FCM helps producing international comms content by providing data, information, quotes, testimonies, pictures, videos and other means to the CA or the com person in charge of writing international comms contents at headquarter level.

The FCM tracks and archives communications production on the country to build institutional memory.

Content Diffusion

The FCM actively promotes the diffusion of MSF content in the country. Under the supervision of the Head(s) of Mission, the FCM identifies communications opportunities using MSF comms network production (from List_Press) or returning staff to pitch content on MSF activities in the country and other countries.

When judged opportune and strategic, he/ she uses social media (twitter, blogs, Facebook....) to promote MSF contents and visibility.

Reporting

The FCM produces regular reports on achieved results and future priorities..

Budget Management

The FCM will produce a yearly communications budget meant to support identified and agreed com priorities. This budget will be submitted for approval to the Head of Mission (s) and coms department at HQ.

Requirements

Education	Desirable: degree in Journalism, Communications, Humanitarian affairs, Political Sciences or related university degree.
Experience	Essential: previous working experience of at least 4 years in communications, event's organization, journalism or public relations. Essential: previous working experience in producing communications content/events. Essential: experience with MSF or other international NGOs in developing countries. Experience working in an international environment.
Languages	English essential. Command of Arabic would be a real plus.
Knowledge	Essential computer literacy (word, excel and digital media) Commitment.
Competences	Flexibility. Results. Teamwork and team spirit.

Identification

Job Title:	Field Communications Manager (FCM) in Abuja, Nigeria
Report to:	Head(s) of Mission OCP and OCA
Report to (functional):	Communications Advisors in the Cell & Communications Departments in OCP and OCA HQs / Communications Coordinators Platform
Area:	Operations/ Communications
Sources:	Communications Platform
Code:	OM012
Level:	Level 10

Main Purpose

To define, implement, coordinate and supervise all operational communication activities according to MSF standards in the mission/ or during an emergency.

The FCM aims at building MSF visibility, acceptance and leverage inside the mission country.

For any large scale emergencies, an Emergency Field Communications Manager (ECM) with the same responsibilities as the FCM may be sent to the mission or the FCM can be asked to act as an ECM.

Accountabilities

- **Strategy Building**

- Under supervision of the HOM(s) and in cooperation with the Communications Advisors in HQs the FCM defines the communications strategy for the mission, advising on public positioning and remaining reactive to emergencies and crisis communications.
- The FCM promotes the visibility of the organisation, improving awareness of its principles and work, reinforcing information on MSF activities among communities.
- The FCM should have the capacity to identify key cross cutting issues across MSF operations which are relevant to communications and to advise on public positioning.
- He /she will develop communications through local media and have the capacity to remain reactive to emergencies.
- In emergencies with high media pressure the FCM is able to act as an ECM and as a spokesperson to take interview pressure away from the field teams.

- **Media Management/ Alert**

- The FCM maintains close contact with key local media and foreign correspondents.
- The FCM liaises with communications staff from other organisations and institutions, and will monitor and analyse the communication lines developed by actors of importance for MSF (authorities, armed groups, other NGOs...).
- The FCM facilitates international media visit to MSF projects and he/she organizes media events (Press conference, Press briefing...) in collaboration with MSF international communication network.

- The FCO briefs spokespersons and assesses media training needs for key staff.
- He/she can play the role of a spokesperson when seen as opportune and necessary.
- The FCM produces strategic reports on the local media landscape and regularly reports on new developments. He/she provides guidance on how to deal with local media at time of crisis, and will develop guidelines for dealing with such crises through in-country media.
-
- **Content Production**
- The FCM advises on which communications tools to choose according to objective, message and audience at local and national levels. He/she then produces - or supervises the production of - local comms contents (leaflets, brochures, posters, radio spots, articles, photos, videos.) according to strategy and budget.)
- The FCM helps producing international comms content by providing data, information, quotes, testimonies, pictures, videos and other means to the CAs or the com person in charge of writing international comms contents at HQ level.
- The FCM tracks and archives communications production on the country to build institutional memory.
-
- **Content Diffusion**
- The FCM actively promotes the diffusion of MSF content in the country. Under the supervision of the Head(s) of Mission, the FCM identifies communications opportunities using MSF comms network production or returning staff to pitch content on MSF activities in the country and other countries.
- When judged opportune and strategic, he/ she uses social media (twitter, blogs, Facebook....) to promote MSF contents and visibility.
-
- **Reporting**
- The FCM produces regular reports on achieved results and future priorities.
-
- **Budget Management**
- The FCM will produce a yearly communications budget meant to support identified and agreed com priorities. This budget will be submitted for approval to the Head of Mission (s) and coms department at HQs.

Requirements

Education	<ul style="list-style-type: none"> • Desirable: degree in Journalism, Communications, Humanitarian affairs, Political Sciences or related university degree. • Essential: previous working experience of at least 4 years in communications, journalism or public relations.
Experience	<ul style="list-style-type: none"> • Essential: previous working experience in producing communications content production • Essential: experience with MSF or other international NGOs in developing countries. • Experience working in an international environment.
Languages	<ul style="list-style-type: none"> • English essential. Command of local languages is desirable.
Knowledge	<ul style="list-style-type: none"> • Essential computer literacy (word, excel and digital media) • Commitment.
Competences	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibility. • Results

