

INTRODUCTION

LA COMMUNICATION DES ONG HUMANITAIRES

PASCAL DAUVIN

« Selon Médecins Sans Frontières, le procès intenté par la compagnie pharmaceutique suisse Novartis contre la loi indienne sur les brevets pourrait avoir des conséquences désastreuses. Si Novartis obtient gain de cause, l'accès des pays pauvres aux médicaments s'en trouvera limité. MSF exhorte Novartis à abandonner immédiatement son procès. » (Extrait du communiqué de presse de MSF du 20 décembre 2006)

« Problème posé : réinsérer le problème de la faim dans l'actualité ; réaffirmer Action Contre la faim comme l'association référente qui lutte contre la faim dans le monde ; remobiliser les français autour du problème de la faim et déclencher des dons. » (Extrait de la fiche de présentation de la campagne de ACF en 2002)

« Derline, 24 ans, a été retrouvée sous les décombres de la maison où elle vivait, le lendemain du tremblement de terre. "J'ai pensé que j'allais mourir, j'ai prié Dieu et la vierge Marie pour me donner de l'air." [...] À cause de la gravité de sa blessure, Derline a été amputée. [...] Une équipe de Santé de Handicap International, constituée d'un kiné et d'un ergothérapeute, s'est occupée d'elle. Elle a reçu ensuite un fauteuil roulant. » (Extrait du site internet de HI)

« Médecins du monde a lancé en 2008 une campagne de sensibilisation contre les expulsions d'étrangers gravement malades. Atteint de diabète, d'un cancer, du SIDA ou d'une autre maladie grave, un étranger renvoyé dans son pays où il ne pourra être soigné, risque la mort ou de graves handicaps. » (Extrait du site internet de MDM)

La communication des ONG humanitaires

Ces différents extraits n'ont pas d'autre ambition que d'illustrer, de façon sélective, comment des ONG fabriquent, sous des formes et des intentions variées, de la « communication humanitaire ». Ces discours parlent de « communication » au moins sur deux plans. D'abord, ils évoquent des outils, des réseaux et livrent des informations. Ensuite, ils suggèrent des pratiques sociales, une division du travail symbolique sur des images et des représentations. Ces extraits racontent aussi des « ONG » aux raisons sociales propres, mais suffisamment proches pour être socialement identifiées comme « humanitaires ». Qu'elles mettent en avant l'urgence médicale, la faim ou le handicap, elles relèvent toutes du même statut juridique – un statut d'ailleurs particulièrement flou¹. Elles soignent et témoignent, revendiquent un engagement librement consenti, agissent sur des scènes principalement internationales, font appel à la générosité du public et sont organisées selon des principes managériaux.

Au lieu de proposer une définition préalable de la « communication des ONG humanitaires » en combinant, dans une formule ramassée, tous les éléments évoqués, on a choisi de présenter les arguments mobilisés pour expliquer le succès social de ce phénomène. Le premier type d'explication – largement présent dans la littérature universitaire et professionnelle – est téléologique. La communication des ONG humanitaires poursuit plusieurs fins. La communication est d'abord consubstantielle de l'humanitaire, puisque le *sans-frontiérisme* est né de l'obligation morale de porter dans l'espace public un témoignage sur les situations de conflit. Le deuxième objectif concerne le financement de l'association et de ses missions. Communiquer, c'est assurer les rentrées de fonds nécessaires pour couvrir des frais de structure, les actions menées sur le terrain et les investissements à venir en termes de collecte. Troisième explication téléologique : la promotion de l'ONG. Pour exister dans un champ humanitaire de plus en plus concurrentiel, 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. Enfin, la dernière explication renvoie à la nécessité de mobiliser les différentes populations (adhérents, bénévoles, volontaires, salariés) qui participent, chacune à leur façon, à l'œuvre humanitaire. Cette typologie appelle un commentaire rapide. Si elle présente à coup sûr des repères commodes, elle pêche par son simplisme en oubliant

¹ Voir sur cette question Meyer D., « ONG : une catégorie juridique introuvable, une définition utilitaire », in Siméant J. et Dauvin P. (dir.), *ONG et humanitaire*, Paris, L'Harmattan, 2004, p.139-151. Voir aussi Ryfman P., *Les ONG*, Paris, La Découverte, 2004, p. 28-29.

que les actions de communication, même lorsqu'elles sont rattachées à l'une des catégories recensées, répondent toujours, intentionnellement ou non, à d'autres fins. Pour ne prendre qu'un exemple, il serait réducteur de considérer la diffusion du spot télévisé de MSF sur les camps bosniaques en décembre 1992 simplement comme une opération de témoignage. En effet, le choix du média, le moment, la forme du message², la signature par le logo sont autant de signes qui montrent qu'il est aussi question de solliciter des dons et de produire de la visibilité institutionnelle.

Le deuxième type d'explication souligne l'importance des techniques dans l'essor de la communication humanitaire. Il existe sur le marché des outils variés qui sont issus du marketing (l'informatisation des fichiers, le couponing, le mailing, les produits-partage, le sponsoring) ou de la communication (la création d'événements, les campagnes de presse, les journaux internes, les *consumer magazine*). Parallèlement, internet permet aujourd'hui de démultiplier les fenêtres avec les téléchargements de bandeaux publicitaires, l'envoi de e-card, le marketing viral, les cyber mobilisations, etc. Comme la télévision qui s'appuie sur des moyens techniques de plus en plus performants, le web conforte les formes du « genre humanitaire » et renouvelle celles de l'interpellation publique. On aurait tort de sous-estimer la pertinence de cette explication. Il suffit d'ailleurs, pour s'en convaincre, de rappeler l'efficacité des dispositifs qui sollicitent les dons par le biais des nouvelles technologies. Il ne faut cependant ni se laisser abuser par l'idée que l'ensemble des médias s'alignerait mimétiquement sur les cadrages télévisuels, ni oublier que les techniques, aussi nouvelles soient-elles, reformulent souvent des répertoires ancrés dans l'histoire³. Enfin, à trop accorder de pouvoir à la technique, on masque les conjonctures et les ressources des professionnels ou des publics dans l'usage qui en est fait.

Le troisième type d'explication permet de pallier cette dernière critique. Philippe Juhem⁴ montre ainsi que le discours humanitaire est promu par un ensemble d'acteurs spécialisés, organisés et coordonnés, en vue de ramener des fonds. À cela, il ajoute que les dons récoltés favorisent la professionnalisation des entreprises humanitaires. Autrement dit, selon une logique circulaire, le succès non démenti du discours des ONG depuis les années quatre-vingt a nourri son

² Une victime commente : « J'ai vu Auschwitz, il m'est arrivé la même chose. » Puis, avant le plan final sur le logo de MSF, une phrase à l'écran : « Maintenant, nous savons. »

³ Voir sur ce thème Dufourcq N. (dir.), *L'argent du cœur*, Paris, Hermann, 1996.

⁴ Juhem P., « La légitimation de la cause humanitaire », *L'humanitaire en discours*, *Mots*, n° 65, mars 2001, p. 9-26.

La communication des ONG humanitaires

institutionnalisation et l'émergence d'un corps de professionnels capables de justifier la nécessité de communiquer sur la cause. L'hypothèse de l'action « volontariste » des communicants qui créent le besoin de leur existence est séduisante, sous réserve de ne pas sombrer dans l'illusion héroïque. Elle ne doit pas faire l'impasse, en particulier, sur les stratégies de résistance aux intentions impérialistes des communicants ; certains humanitaires, soucieux de démêler les genres, pensent que l'interpellation des pouvoirs publics ne relève pas de la compétence des professionnels de la communication, sauf à les cantonner à un rôle d'auxiliaire technique (rédiger un communiqué de presse par exemple). Aussi, plutôt que de faire de ces communicants les démiurges qu'ils ne sont pas, peut-être faut-il plus simplement inscrire leur démarche dans un processus plus large de division du travail visant, tant bien que mal, à maîtriser les incertitudes des jeux sociaux.

Un dernier type d'explication peut être recensé : la transformation du « champ » des ONG. Cette transformation est marquée principalement par une tendance lourde des ONG à la professionnalisation⁵. On assiste en effet depuis la fin des années quatre-vingt à une mutation structurelle, sous la pression conjuguée de bailleurs de plus en plus exigeants et d'organisations qui produisent leur propre besoin bureaucratique. Dans le cadre de cette professionnalisation, les ONG ont une autonomie suffisante pour porter un discours qui vise à défendre, sur un marché concurrentiel, une image rentable économiquement. Dès lors, comme les élus dans le champ politique, les humanitaires se sentent « sommés », pour rester dans le jeu, de recourir aux mêmes armes que leurs concurrents. Ces données macro-sociales sont indispensables à la compréhension de l'essor de la communication des ONG humanitaires. Elles ne prennent cependant tout leur sens qu'à deux conditions. La première est de prendre en compte la structuration des « champs » voisins : celui des médias qui, à mesure qu'il se professionnalise, crée une distance entre le journaliste et l'humanitaire et celui des agences qui, en ajustant le marketing commercial aux causes, structure le marché du don. La deuxième condition est de penser comment les logiques de « champ » cadrent les relations entre les différents espaces, tout en cherchant la dynamique propre des interactions.

Ces paradigmes (téléologique, technique, héroïque, structurel⁶) ne sont pas isolés les uns des autres. Bien au contraire. Il est cependant

⁵ Sur la professionnalisation des ONG humanitaires et ses ambiguïtés, voir Dauvin P. et Siméant J., *Le travail humanitaire*, Paris, Presses de Science Po, 2002.

⁶ Pour une approche comparable à propos de la communication locale, voir Legavre J.-B., « L'horizon local de la communication politique », *Politix*, n°28, 1994, p. 76-99.

difficile d'articuler toutes ces explications dans le même mouvement. Ce n'est pas l'ambition de cet ouvrage, même si chacune de ses parties renvoie à plusieurs de ces explications.

La professionnalisation de la communication humanitaire

Trajectoires, métier et sens social des pratiques

Trois contributions traitent prioritairement de la professionnalisation de la communication humanitaire. La première, celle de Jean-Baptiste Legavre, offre une perspective originale. L'auteur part de la trajectoire d'une communicante diplômée du CELSA, qui se définit comme une professionnelle salariée d'une grande ONG. Puis, il analyse le parcours de la communicante d'une petite ONG – juriste de formation – qui considère son activité comme une affaire de bon sens. Tout semble, de ce point de vue, différencier les deux enquêtées. Mais Jean-Baptiste Legavre ne s'arrête pas à cette première lecture. Il rappelle que le diplôme est une « ressource » qui n'efface pas le « poids » des socialisations antérieures. D'ailleurs, en examinant ces socialisations, il dévoile des univers communs (médical, militant, religieux) et des frustrations ou des ruptures communes. Il montre ainsi que ce qui permet d'entrer et de faire carrière dans la communication des ONG n'est pas que le « titre », mais une adhésion vécue sur le mode de l'évidence à la Cause, qui trouve ses origines bien avant le recrutement. Ce n'est pas dire que cette adhésion se ferait selon un modèle unique¹, que les « ressources » sociales pèseraient de la même manière dans une grande et une petite ONG, mais que les socialisations, à commencer par la socialisation familiale, contribuent à définir ce qui est possible et ce qui est pensable.

Par bien des aspects, la contribution d'Isabelle Finkelstein, qui raconte son expérience de directrice de la communication à MDM, fait écho à celle de Jean-Baptiste Legavre, notamment quand elle évoque sa trajectoire et son entrée en humanitaire. Plus généralement, les thèmes abordés croisent différentes problématiques des sciences sociales. Il est en effet question de sociologie des professions, quand sont abordés les conflits de voisinage entre marketing et communication, la mise en cohérence des discours ou la revendication d'un « bon » usage des techniques de communication. Les propos ramènent ensuite aux logiques

¹ Les trajectoires – différentes – d'Isabelle Finkelstein et d'Anne Fouchard présentées dans leur contribution le prouvent.

d'organisation : quelle place pour les « opérationnels » dans les dispositifs de communication ? Quels circuits de validation dans une institution de plus en plus complexe ? Mais le plus frappant est peut-être la référence constante à la tension entre engagement et professionnalisation. Le quotidien de la *dir com*, présenté sous formes d'anecdotes, est alors riche d'enseignements sur la manière dont les communicants pensent leur engagement et celui de l'autre.

La contribution de Denis Maillard déplace la perspective en prenant en compte le temps long. L'auteur montre que communication et humanitaire sont consubstantiels : le mouvement humanitaire issu du *sans-frontiérisme* suppose un besoin de parole face à la souffrance, dès lors que les hommes pensent pouvoir la conjurer. Au-delà de cette justification morale, le développement de la communication dans les ONG est aussi à chercher, selon lui, dans l'importation de techniques qui permettent de se faire mieux entendre. L'intérêt de la démonstration n'est pas alors d'évaluer les savoir-faire au regard des codes professionnels, mais de souligner comment leur usage révèle les questionnements liés à l'évolution du monde humanitaire et à la société dans laquelle elle s'inscrit. Il explique ainsi que l'institutionnalisation de la communication interne à MDM a modifié le régime associatif et canalisé les débats, de sorte qu'émerge une parole légitime. Dans le même sens, il évoque les relations avec la presse qui cherchent, aujourd'hui, moins à montrer la souffrance que le travail de la « marque » sur cette souffrance. Enfin, avec l'exemple du *consumer magazine*, il développe l'idée que la concurrence sur le marché humanitaire impose une rhétorique – difficile à dépasser –, fondée sur les valeurs de l'ONG, son expertise médicale et une représentation compassionnelle des victimes conforme à « l'esprit démocratique ».

Une réussite paradoxale

Ces trois contributions apportent des éclairages à la fois différents et communs sur la professionnalisation de la communication humanitaire. Différents, car elles se focalisent sur les trajectoires d'acteurs, l'exercice du métier ou le sens social des pratiques. Communs, parce qu'elles disent, au moins en filigrane, la légitimité contestée de la communication. Plus largement, ces contributions rappellent combien le terme de communication est « élastique », en se référant aussi bien à des formes « engagées » qu'à des logiques, délégitimées, de « marque »⁸.

⁸ Sur ce sujet, voir Dacheux É., *Association et communication. Critique du marketing*, Paris, CNRS-Éditions, 2005.

Les acteurs situent bien évidemment la communication entre ces deux pôles selon leur trajectoire, leur position ou la culture de leur ONG. Cela dit, même si les frontières sont plus ou moins floues, la communication tend à être entendue d'abord comme un ensemble de pratiques managériales. Ce changement d'équilibre entre « communication engagée » et « communication managériale » est perceptible à mesure que le champ humanitaire se transforme. Trois épisodes permettent de scander ce glissement. Le premier concerne la création, à l'initiative de Bernard Kouchner, en 1969, d'un comité contre le génocide au Biafra. Ici, l'acte de communication est compris comme une dénonciation qui justifie la création d'un mouvement, *le sans-frontérisme*, alliant le soin et la parole. À la fin des années soixante-dix, l'affrètement du bateau « L'île de lumière » pour aider les « boat people » prolonge la séquence biafraise. Cette nouvelle séquence oscille entre deux objectifs de communication. D'un côté, elle répond à une considération politique propre au champ intellectuel : la dénonciation des régimes communistes. De l'autre, elle signifie la nécessité pour les humanitaires de faire connaître leur action. Cette dernière intention annonce un troisième épisode qui sous-entend une vision plus pragmatique de la communication. Olivier Weber⁹ raconte dans son épopée des *French Doctors* que Claude Malhuret¹⁰, bluffé par les moyens des organisations américaines en Thaïlande, décide au début des années quatre-vingt de rencontrer le responsable financier du Parti Républicain. Celui-ci lui explique comment constituer un fichier de donateurs et le rentabiliser. À son retour des USA, il contacte une agence de marketing afin de lancer une campagne de fonds. Xavier Emmanuelli rédige un texte sur le calvaire d'une petite ougandaise malnutrie. La plaquette, envoyée à des abonnés du *Pèlerin Magazine*, mobilise bien au-delà des prévisions. Cette séquence, en marquant l'entrée des ONG dans l'ère du *fundraising*, éclaire bien des questionnements liés à la professionnalisation de la communication.

À l'heure des premiers mailings, la communication n'est pas encore contestée. Elle est une activité ludique, dans laquelle on s'investit par plaisir, en jouant d'une position, d'un goût pour l'écriture ou d'un réseau pour mobiliser, à l'extérieur, des spécialistes du marketing. Il n'y a pas à ce stade de communication organisée. Le développement de la communication devient en fait acceptable à mesure qu'elle est perçue comme un axe stratégique, indispensable à

⁹ Weber O., *French Doctors*, Paris, Robert Laffont, 1995, p. 304-305.

¹⁰ Claude Malhuret a été président de MSF de 1979 à 1986.

la bonne marche de l'institution. Dans cette deuxième étape, la communication se construit dans l'ombre du marketing. Sous la même dénomination sont agrégés des communicants venant d'horizons divers (médecine, communication, marketing, journalisme)¹¹, leur force résidant moins dans une formation – parfois déclassée – que dans la capacité à exercer leurs compétences conformément à « l'esprit » humanitaire. En alliant savoir-faire et sincérité dans l'engagement, ces communicants contribuent à convaincre les responsables des ONG de l'intérêt de développer leur activité. Leurs arguments ne sont pas vécus comme une revendication corporatiste, mais comme une nécessité dans une société de plus en plus communicationnelle. Cette montée en puissance s'accompagne de moyens budgétaires¹² et humains¹³ destinés, pour l'essentiel, à fabriquer une image, créer des événements, collecter des fonds, mobiliser des publics (bénévoles, salariés, donateurs).¹⁴ Ainsi définie, la professionnalisation suppose le recrutement de communicants qui maîtrisent les savoir-faire pour imposer la « marque » dans un contexte concurrentiel.

La communication qui se professionnalise est toutefois une activité déconsidérée¹⁵. Plusieurs raisons sont avancées pour l'expliquer : elle n'est pas au cœur de la raison sociale des ONG (soigner), sa vocation n'est pas aussi noble que celle du témoignage et les rhétoriques liées au don sont, selon l'expression indigène,

¹¹ La diversité est d'autant plus grande que les frontières du secteur de la communication sont elles-mêmes floues.

¹² MSF a dépensé en 2008 1,8 millions d'euros (articles, colloques, formation : 31% ; films, livres, témoignages : 15% ; opérations presse : 11% ; information donateurs : 39% ; expositions : 4%). 15,7 millions d'euros ont été dépensés pour l'appel à la générosité (frais de collecte hors le traitement des dons). En 2008, Handicap International a consacré 13,1 % de son budget à l'appel et la gestion des dons et 1,4% à l'information des médias et de l'opinion. La même année, ACF a dépensé 1,02% de son budget à l'information et la sensibilisation et 13,67% à la collecte de fonds.

¹³ Il est aussi difficile de repérer les dépenses de « communication » (la définition de ce qui ressort de ce secteur n'est pas stable) que d'identifier le nombre de salariés ou de bénévoles qui font de la communication (toutes les activités qui pourraient relever de cette activité ne sont pas labellisées comme telles). Par conséquent, à titre purement indicatif, le département « communication et collecte » de MSF comprend une vingtaine de salariés répartis sur les deux secteurs. La direction « communication et développement » de ACF comprend elle aussi une vingtaine de personnes dont la moitié sont des bénévoles.

¹⁴ Par exemple, la direction du développement et de la communication de HI est composée de trois services, dont deux (la collecte de fonds et le commerce solidaire) relèvent directement de logiques marketing. Le rôle de la communication – que l'organigramme identifie comme « institutionnelle » – consiste principalement à promouvoir l'image de l'ONG et à éditer des plaquettes.

¹⁵ Sur ce point voir, par exemple, Juhem P., « Parler ici des malheurs lointains. Les nécessités des énoncés humanitaires et leurs effets sur la constitution des angles journalistiques. », in Siméant J. et Dauvin P. (dir.), *op. cit.*, p. 213-253. Voir aussi Lefevre S., « Mobiliser les gens, mobiliser l'argent : les ONG au prisme du modèle entrepreneurial », thèse pour le doctorat de science politique, dir. Frédéric Sawicki, Lille, novembre 2008.

« putassières ». Rares sont ceux qui assument ces critiques et font, quelle que soit l'arène, de la manipulation une vertu. Les communicants des ONG ont en effet tendance à se distancier du rôle. Pour cela, ils valident les critiques et imputent aux agences ou à leurs concurrents les mauvaises manières. Dans le même ordre d'idée, ils méprisent l'injonction à communiquer et les ficelles avilissantes du métier, comme par exemple « draguer » les journalistes ; ils cherchent à ne pas trop en faire et sont raisonnables dans leurs exigences et la promotion de leur activité. Cette distance est un signal de « bonne » conduite, d'abord en direction des membres « opérationnels » de l'ONG. Cela dit, elle est aussi parfois une réaction de défense face aux offensives publicitaires décomplexées initiées par les responsables des ONG en quête d'image.

Cette posture est d'autant plus facile, pour ceux qui intègrent les ONG dans les années quatre-vingt-dix, que leurs trajectoires les prédisposent souvent plus à la défense de la cause qu'à l'orthodoxie professionnelle. La génération suivante vit différemment le dilemme. Comme dans la précédente, les communicants de cette génération peuvent avoir une expérience dans le secteur privé, associatif, parfois public ou dans des agences spécialisées du secteur « non marchand ». Mais ce qui les différencie de leurs aînés, c'est le titre universitaire. Socialisés à la communication par le biais de leur formation, ils se sentent moins obligés à l'auto flagellation ; ils revendiquent les « bonnes » pratiques, celles qui sont conformes aux règles et aux réflexions éthiques codifiées par la profession. Dans le même temps, la régression sur cette compétence conforte le rôle purement technique dans lequel la division du travail les enferme, même si cela, bien entendu, ne présage en rien la manière dont ils négocient leur engagement au quotidien et trouvent dans l'institution ou dans leur histoire les raisons de rester (ou non) dans le jeu. Quel que soit son degré de *managérialisation*, l'institution a toujours la possibilité d'entretenir la flamme des communicants ou de les faire « naître » à l'humanitaire, quand c'est, par exemple, une formation universitaire qui leur a ouvert l'horizon des ONG.

La discussion sur la légitimité est un angle utile pour appréhender la professionnalisation de la communication humanitaire. Elle ne doit pas cependant laisser croire que le secteur serait fragile. Les raisons de communiquer, on les a identifiées, sont suffisamment nombreuses et le consensus sur l'importance des savoir-faire est suffisamment établi, pour que les communicants ne soient pas hors jeu. La position des communicants est par ailleurs confortée par leur rôle

La communication des ONG humanitaires

d'intermédiaire avec le monde des agences et celui des médias. Dans l'esprit de ces deux mondes, le communicant de l'ONG est un maillon nécessaire et naturel de la division du travail.

Les coproducteurs du discours humanitaire

Modèle marketing et pratiques journalistiques

La contribution d'Antoine Vaccaro ne rappelle pas seulement que le marketing social a bouleversé le rapport du secteur non marchand aux ressources privées ; elle reprend les grandes lignes d'une théorie opérationnelle qui transpose les règles du marketing industriel et commercial à celui des causes humanitaires. En adoptant une démarche analogique qui fait du donateur un consommateur dont l'ONG satisfait les attentes morales, il fait de la communication une « politique de distribution », qui met le client en lien avec la cause et qui permet, grâce à la médiatisation de l'action, de contrôler l'usage des fonds alloués. Le don est alors perçu, même s'il s'inscrit dans un marché, comme un acte militant. La collaboration de HI avec l'auteur est de ce point de vue éclairante : l'interdiction des mines est une cause (la politique de produit) qui justifie un don (la politique commerciale), que les relations presse, l'événementiel, la publicité et le mailing rendent possibles. La conclusion d'Antoine Vaccaro souligne qu'il faut prendre au sérieux ces rationalisations. Elles constituent, en effet, des modèles pour agir qui circulent d'un espace à l'autre, depuis les agences ou les ONG, jusqu'aux universités et aux grandes écoles.

La contribution d'Antoine Vaccaro montre en creux comment s'établit, à partir d'un modèle marketing, une relation de clientèle entre les agences et les ONG ; le texte de Christophe Ayad témoigne d'un autre type de relation : celui des médias et de l'humanitaire. Au-delà de la fascination et de la confusion entre les deux mondes, les relations professionnelles entre médias et ONG sont ambiguës. D'abord, lorsqu'il est à Paris, le journaliste est confronté à des ONG qui souhaitent généralement « soigner » leur image. Elles mobilisent à cette fin leurs attachés de presse, de façon plus ou moins professionnelle. Ces sollicitations sont toutefois souvent vaines car, même quand il est au siège de sa rédaction, le journaliste est plutôt en quête d'informations sur les conflits. Dans ce cas, c'est lui qui contacte les ONG en passant par des informateurs, préalablement rencontrés lors des reportages, plutôt que par les services communication. Les relations sont

également ambiguës sur le terrain. Dans les situations d'urgence, les ONG, entendues comme des institutions, mais aussi comme un ensemble d'acteurs avec lequel le journaliste a des affinités, sont à la fois des recours logistiques et des sources privilégiées. Le journaliste conclut alors, sans dire qu'il serait sous l'emprise des ONG, que l'humanitaire n'est pas, en soi, un sujet d'investigation.

Ces deux contributions abordent le thème de la coproduction du discours humanitaire sur des plans différents. Elles ont cependant en commun de renvoyer, l'une et l'autre, à des questions classiques de sciences sociales. Le texte d'Antoine Vaccaro, plus particulièrement, rappelle que les auxiliaires du discours humanitaire évoluent dans des espaces structurés. Les communicants en agences, mais cela vaut aussi bien évidemment pour les journalistes, appartiennent à des mondes qui ont des règles et des systèmes de justification spécifiques. Néanmoins, ces acteurs ne sont pas soumis seulement aux lois de leur « champ » respectif. De ce point de vue, le texte de Christophe Ayad insiste sur la nature des relations entre coproducteurs du discours, relations faites de sous-entendus, de malentendus ou d'intérêts bien compris. Les interactions des journalistes et des ONG, comme d'ailleurs celles des ONG et des agences de communication, ont leur propre dynamique. On se propose, dans le point suivant, de remettre brièvement en perspective ces questions pour rappeler que le discours humanitaire n'est pas fabriqué en autarcie, mais qu'il est le résultat de collaborations à la fois confiantes et méfiantes.

Les conditions de production des énoncés humanitaires

Pour comprendre les conditions de production des énoncés humanitaires, considérons d'abord les agences. Elles peuvent schématiquement être regroupées en quatre familles. À l'origine, il y a les grands groupes de communication qui commencent à s'intéresser aux ONG au milieu des années soixante-dix, sans toutefois les considérer comme des clients et sans méthodologie particulière¹⁶. Aujourd'hui encore, ces grandes agences (DDB, Publicis, Euro RSCG) proposent aux ONG des campagnes publicitaires, gracieusement ou à des tarifs préférentiels. On peut identifier à côté de ces entreprises généralistes, un

¹⁶ L'affiche réalisée en 1976 pour MSF avec pour slogan « Deux milliards d'hommes dans leur salle d'attente » est considérée comme la première campagne *corporate*. Georges Dupuy, dans un article pour *L'Express* de décembre 2001, note à ce propos : « Jamais les *French Doctors* n'auraient eu les moyens de se payer une campagne nationale si, craignant d'être écharpés lors d'un *Dossier de l'écran*, les grandes agences de pub n'avaient décidé de se faire une virginité en mettant en avant – gratuitement – une organisation sans image. »

La communication des ONG humanitaires

autre type d'agences qui revendiquent une spécialité : publicitaire, graphique, audiovisuelle, événementielle, rédactionnelle (Australie ou Séquoia). La troisième famille apparaît à la fin des années 1980. Souvent créée par d'anciens membres d'ONG, elle cible une clientèle associative. Sa vocation est de définir des stratégies de campagne, de fabriquer des mailings ou de gérer des bases de données (Optimus, l'Agence Verte). Enfin, à partir des années 2000, le marché se recompose. TBWA rachète Excel (pionnière de la collecte de fonds) et crée un département *non profit* qui met en avant les compétences d'un grand groupe dans le format des agences indépendantes et engagées.

Cette cartographie sommaire rappelle, contrairement à une idée commune, que « l'annonceur » n'est pas complètement maître dans la production de sa communication. La relation entre agences et ONG est en effet cadrée par des facteurs économiques. Certaines agences, on l'a dit, proposent des services à prix réduits (plus que réellement gracieux). Il s'agit là pour elles du coût de l'ennoblissement et de leur promotion. Dans cette configuration financièrement avantageuse pour les ONG, la marge de manœuvre de ces dernières est réduite. L'absence de mise en concurrence et de réel *brief* – surtout quand l'agence a démarché l'organisation humanitaire avec une idée – obligent les ONG à accepter une gestion moins « soutenue » du dossier. Tirant les leçons de ce constat, certains entrepreneurs ont fait émerger un secteur *non profit* qui vend le service au prix du marché pour garantir un traitement « clientèle » à l'ONG¹⁷. La relation entre les partenaires dépend aussi du positionnement des ONG dans l'espace humanitaire. MSF, par exemple, considère avant tout les agences comme des auxiliaires techniques et les sollicite à la marge pour éviter de « corrompre sa marque ». Les communicants de MSF cherchent à imposer dans l'échange « leur » façon de faire – avec plus ou moins de succès –, quitte à être renvoyés par les professionnels des agences à la suffisance du baroudeur. D'autres, moins en force, se rangent aux arguments du marketing social et développent avec les agences des campagnes globales, jouant à la fois sur la notoriété, la recherche de fonds et la sensibilisation. Cela dit, la réputation de l'ONG et son positionnement à l'égard de la communication ne sont pas les seules variables qui pèsent dans l'interaction. Les routines relationnelles, les réseaux interpersonnels, la capacité à parler la communication humanitaire avec

¹⁷ Du fait de ce positionnement, les autres agences, généralistes ou spécialisées, proposent désormais, plutôt qu'un travail gratuit, une tarification spéciale pour les ONG.

les bonnes intonations, la fascination pour le « génie » créatif¹⁸ peuvent orienter le sens de la collaboration.

Il convient maintenant de considérer l'espace médiatique pour cerner les conditions de production des énoncés humanitaires. Il serait bien évidemment illusoire de chercher à proposer une cartographie du paysage médiatique. Faute de pouvoir tenir cette ambition démesurée, on se contentera de rappeler, en préambule, quelques généralités. L'humanitaire est un thème qui intéresse les médias, parce qu'il correspond aux attentes du public qui fait vivre les entreprises de presse. Cela explique en partie pourquoi, dans l'histoire du journalisme occidental, les médias sont le relais et les opérateurs de la solidarité et pourquoi, grâce à l'évolution des techniques et sous l'effet de la concurrence, ceux-ci cherchent à montrer l'urgence de l'urgence. On peut tirer un enseignement de cette logique de marché : la presse écrite ou télévisée traite l'humanitaire selon des angles ajustés à ses cibles, en privilégiant parfois l'analyse et souvent l'émotion. Il faudrait montrer précisément comment les journalistes répondent aux contraintes de leur espace professionnel¹⁹ et ont besoin, pour des raisons qui ne sont pas seulement économiques, des ONG²⁰. Si ces approches classiques sont utiles à l'analyse, elles ne doivent pas faire oublier que les productions médiatiques sont aussi tributaires du travail de leurs sources. On ne parlera pas ici des sources politiques – pourtant essentielles, dès lors que l'humanitaire est devenu, pour elles, un moment de la médiatisation des crises – mais du travail des ONG vers les médias.

Le discours humanitaire est en effet le résultat d'une offensive des communicants en direction des journalistes, même si ce volontarisme n'est ni toujours utile, ni tout-puissant. Croire que les relations avec les journalistes se réduiraient à des techniques d'enrôlement ou d'instrumentalisation, plus ou moins consentis, serait partiel. D'ailleurs, sur le terrain, les grands reporters ou les correspondants locaux des médias tissent généralement un système de relations privilégiées avec les chefs de mission des ONG, en dehors de toute intervention des communicants²¹. De la même manière, le travail de ces derniers peut être contingent si l'ONG se démarque de ses concurrents, comme dans

¹⁸ Séduite par la proposition créative de l'agence Australie, MSF se laisse imposer une campagne de sensibilisation sur le paludisme, alors que l'intention initiale de l'ONG était de récolter des fonds.

¹⁹ Pour un exemple de ce type d'approche, voir par exemple Brauman R. et Backmann R., *Les médias et l'humanitaire, éthique de l'information ou charité spectacle*, Paris, CFPJ, 1996.

²⁰ Sur cette question, voir Dauvin P., « Le public humanitaire des journalistes. Discours sur les enjeux et les formes d'une relation. », in Dauvin P. et Legavre J.-B. (dir.), *Les publics des journalistes*, Paris, La Dispute, 2008, p. 45-64.

²¹ *Ibid.*

La communication des ONG humanitaires

l'exemple de MDM au Kosovo. Dans cette configuration de monopole, l'observation du travail humanitaire est un sujet en soi. Le journaliste qui tient la Victime et le Sauveur dans un camp a toutes les chances, la routinisation des pratiques et les contraintes de format aidant, de choisir un angle favorable à l'ONG²². Le communicant est en revanche plus offensif lorsque la concurrence est rude, même si, là encore, les moyens mis en œuvre pour solliciter les journalistes ne produisent pas nécessairement les effets escomptés. C'est le cas quand l'ONG est mal placée dans les hiérarchies humanitaires établies par les médias. C'est le cas aussi quand elle organise des voyages de presse, méprisés par les journalistes les plus crédibles, au nom de leur déontologie professionnelle ou de leur autonomie technique²³. Enfin, les communicants doivent parfois gérer une difficulté presque paradoxale : convaincre les équipes de terrain de collaborer avec les médias. Dans les ONG les plus reconnues, les expatriés ont en effet tendance à s'approprier les critiques sur le travail journalistique et à refuser les « gêneurs ».

Sur le terrain, même si le travail est codifié, les relations avec la presse dépendent largement des dynamiques locales. Au quotidien, au siège des ONG, ce travail est beaucoup plus routinisé. Avec la professionnalisation, les communicants ont acquis, à l'expérience ou par leur formation, une connaissance sociologique du métier de leurs partenaires. Des dossiers de presse et des communiqués « anglés » sont envoyés à une sélection de journalistes stratégiquement choisis. Dans les domaines où l'enjeu n'est pas d'abord politique, les communicants, souvent de « petites mains », stagiaires ou jeunes diplômées, argumentent moins en mobilisant le registre de la compassion qu'en montrant l'ajustement de l'information à la ligne éditoriale, l'esprit de la rubrique ou l'audience du média. Cette offensive bien structurée²⁴ concerne surtout les ONG qui cherchent, en créant l'événement, à consolider leur notoriété. Les plus « cotées » peuvent, elles, se contenter de leur réputation ou de faire jouer des réseaux personnels. Là encore, rien ne garantit que le journaliste ou la rédaction répondront

²² Cela est vrai principalement pour les journalistes de télévision, les *free lance* et les envoyés spéciaux. Les grands reporters de la presse nationale sont moins enclins à reprendre ce type d'angle, même si leur rédaction peut intervenir pour recadrer le traitement du sujet. Sur ces questions, voir Dauvin P. « Le traitement journalistique des crises au regard de la sociologie de la production de l'information », in Le Pape M., Vidal C. et Siméant J. (dir.), *Crises extrêmes. Face aux massacres, guerres et génocides*, Paris, La découverte, « collection Recherches », 2006.

²³ Ce principe souffre toutefois des exceptions, pour des raisons pratiques (avoir accès à certaines zones dangereuses par exemple) et économiques.

²⁴ Dans certaines ONG, la personne chargée des relations presse définit avec les stagiaires les objectifs à obtenir après une relance : une brève en presse écrite, des annonces en radio, un sujet à la télévision locale ou régionale.

favorablement à la sollicitation. L'objectif est même de plus en plus compliqué car, outre l'inflation d'événements – humanitaires ou pas –, l'image des ONG auprès de journalistes qui leur étaient acquis s'est écornée, à la faveur des scandales et des réflexions critiques sur la légitimité des appels aux dons.

La quête d'une rhétorique acceptable

L'emprise de la figure victimaire

On a vu, sans prétendre à l'exhaustivité, que les conditions de production des énoncés humanitaires dépendaient des logiques propres à chaque espace professionnel et des relations entre ces espaces. De la combinaison de ces deux facteurs naît un discours principalement centré sur la victime humanitaire. Cette représentation, largement dominante, n'est pas toutefois que le résultat d'un cadrage négocié où chacun (dont les bailleurs politiques de l'humanitaire) trouve son compte. Elle est une matrice d'autant plus naturelle que les acteurs circulent d'un espace à l'autre ; les journalistes et les communicants en agence peuvent être membres d'une ONG ou reconvertir leurs compétences dans l'humanitaire ; les communicants chez « l'annonceur », pour reprendre une terminologie professionnelle, font souvent carrière dans plusieurs ONG ou candidatent dans les agences. En circulant ainsi, les acteurs transportent des modèles qui finissent par aller de soi, lorsque s'enchaînent les transactions, qu'il s'agisse d'une relation de clientèle entre l'ONG et l'agence, de l'interdépendance professionnelle des ONG et de la presse ou de leurs partenariats à l'occasion des drames humanitaires.

Le mailing, le journal des donateurs, l'affiche, le site web, le spot télévisuel ou encore le reportage journalistique, jouent généralement sur le registre de l'émotion et de l'indignation. Comme l'a montré Luc Boltanski²⁵, la victime est un « canal d'intelligibilité », une médiation symbolique qui sensibilise à l'humanitaire et permet le don qui fait agir. Elle est présentée comme une individualité souffrante, un personnage générique de l'Humanité. Elle est donnée à voir comme une figure « pure », délestée, sur les affiches au moins, de ce qui pourrait heurter : les variables sociales (l'ethnie, la religion, la classe sociale) ou une quelconque responsabilité dans le malheur. Les vieillards, les femmes ou les enfants sont donc préférés aux combattants, comme si la fatalité transmuée en

²⁵ Boltanski L., *La souffrance à distance*, Paris, Métailié, 1995.

La communication des ONG humanitaires

injustice était encore plus insupportable quand les victimes sont sans défense. Les figures privilégiées sont finalement une sorte de plus petit dénominateur commun entre des victimes universelles et les motivations supposées du public. Trouver le plus petit dénominateur suppose de « naturaliser » l'action humanitaire pour faire oublier la genèse politique des problèmes. Cela suppose aussi de proposer un récit qui s'appuie sur une biographie sélective et affectée de cas particuliers. Ces représentations victimaires sont en fait sans contexte. La société dans laquelle vivent les victimes n'est pas montrée, pas plus que les causes culturelles de la souffrance. L'affiche comme le journal des donateurs fait globalement l'impasse sur l'origine des conflits, la légitimité des luttes ou les raisons structurelles des crises. Ces figures sans histoire politique sont devenues un genre, parfois même esthétique. Elles sont construites selon des standards explicitement identifiables dans l'univers iconographique. L'efficacité sociale de cette mise en scène tient cependant aussi à la capacité de véhiculer des signes culturellement accessibles au public occidental. Les références à la souffrance du Christ, à la Madone ou à la Shoah proposent une sémantique de la douleur d'autant plus familière qu'elle est largement sollicitée par les activités sociales, comme la publicité, qui ordonnent le monde en signes²⁶.

Si l'humanité semble perdue dans le malheur, elle réapparaît sous les traits du Sauveur. La Victime a du sens si une solution est envisageable. Le récit humanitaire est donc organisé autour des vertus des acteurs humanitaires. Cette « héroïsation » en images et en mots est aisément lisible. Mieux, elle est crédible aussi, car elle s'appuie, là encore, sur les représentations convergentes proposées par la littérature, le cinéma, la publicité ou le journalisme, chacun, selon son public, choisissant son modèle, baroudeur au grand cœur ou infirmière dévouée²⁷. Ces modèles ne tiennent pourtant pas en soi, mais existent dans leur relation au corps souffrant, là-bas. L'oubli de soi dans l'autre n'est possible dans l'imaginaire humanitaire que sur le terrain. C'est là en effet, dans les situations hostiles que se signifie le mieux le charisme du héros. D'ailleurs, cette valorisation du terrain est une façon de revenir à la légitimité première de l'humanitaire et de dénier les logiques bureaucratiques²⁸.

²⁶ Ménard P., *La victime écran*, Paris, Textuel, 2002, p. 50.

²⁷ Sur ces différents modèles, voir par exemple Lebart C., « Fiction héroïque et légitimation : collection *Médecins de l'impossible* », *Mots*, op. cit., p. 76-96.

²⁸ Ainsi, dans ce mailing, HI anticipe les critiques en prévenant les possibles dérives de la professionnalisation : « Ce message envoyé de Phnom Penh nous coûte moins cher qu'un voyage de France. Nous réalisons ainsi des économies. »

Une activité « éthique »

Ces matrices, aussi efficaces soient-elles, ne vont pas sans poser problème. Les images indécentes et le voyeurisme assènent une culpabilité qui conduit à mettre un prix sur le destin des victimes. Ces critiques ont contribué, à partir du milieu des années quatre-vingt, à une réflexion sur la « déontologie humanitaire ». Yves Poirmeur rappelle à ce propos que cette « déontologie » est un moyen de rassurer les donateurs. La Charte de déontologie des organisations faisant appel à la générosité du public – qui reprend largement les dispositifs législatifs ou réglementaires existants – invite à respecter « la dignité des personnes représentées ». Dans un milieu marqué par l'enchantement du dévouement, il apparaît indispensable aux acteurs, humanitaires ou non, d'adapter les grammaires de présentation de « la souffrance à distance », en encourageant les images ou les textes dignes et décents. Yves Poirmeur mentionne alors le travail des professionnels du *fundraising* pour répondre aux objections et rendre leurs méthodes acceptables. Reprenant le même thème, Sylvain Lefèvre montre, dans sa contribution, comment ces professionnels opèrent le « blanchiment symbolique » des tâches et des représentations, en direction de l'État, des bailleurs et surtout des donateurs. Il précise cependant que ce travail est le théâtre d'incessants mouvements de distinction, d'alignement et de compromis, sur ce qui se fait et se montre. Ces mouvements concernent les professionnels de la collecte qui cherchent, dans le débat, à se poser en arbitres. Mais ils affectent aussi les ONG, quand les images mobilisées par l'une d'entre elles dépassent, selon les autres, les frontières de l'acceptable. De la même manière, ces mouvements redéfinissent les relations entre les ONG et les agences, en mettant sur l'agenda la question des « bonnes » pratiques.

Le texte d'Anne Fouchard prolonge, en quelque sorte, les deux précédentes contributions. Son témoignage sur les usages de « l'éthique » au quotidien illustre une idée centrale développée par Sylvain Lefèvre ; les acteurs humanitaires font « jeu commun » sur les questions de déontologie, car ils dépendent de l'image collective du secteur ; dans le même temps, ils font, selon son expression, « jeu à part », pour se distinguer de leurs concurrents. Le témoignage d'Anne Fouchard fait également écho aux propos d'Yves Poirmeur sur l'effectivité des règles ; ce dernier souligne que ces règles, quand elles ne font pas partie de « l'habitus » des acteurs, sont l'objet d'un travail de sensibilisation qui rend leur application techniquement possible et moralement gratifiante. Dans ce sillage, Anne Fouchard décrit

comment MSF ajuste la contrainte éthique à sa volonté d'indépendance (ne pas adhérer au Comité de la charte ou limiter le recours aux agences, pour ne citer que deux exemples). Puis, elle évoque la manière dont les communicants anticipent et corrigent les risques de « dérapage » dans le choix des images ou des mots. La communication humanitaire, nous dit-elle, est sous le contrôle des « opérationnels » ou de ceux qui réfléchissent les pratiques humanitaires. Parfois, ces derniers défendent, contre les règles du métier, la nécessité de complexifier le message, partant de l'idée, là encore à contre-courant, que le donateur peut tout entendre.

De ces trois contributions, deux leçons peuvent être retenues ; la question de l'acceptabilité des formes est contrainte par des enjeux sectoriels qui dépassent « l'éthique » ; ensuite, les débats peuvent infléchir les routines, si la rentabilité symbolique ou économique du message n'est pas affectée. Ces deux leçons, ainsi énoncées, permettent de relire les réactions à la campagne « Leila », proposée par ACF en 1994. En réponse à une iconographie jugée indécente, MSF et MDM testent des campagnes sans images qui intègrent la critique et retournent le stigmate à leur avantage²⁹. Malgré cela, cette option publicitaire ne fera pas jurisprudence. ACF évolue aussi, dans le respect de sa signature, vers une iconographie plus proche du dénuement que de la souffrance physique. C'est le cas de la campagne de 2002. Dans le *brief*, il est indiqué que l'affiche peut être « dure », si elle préserve la dignité des personnes. Malgré l'interprétation du chef de projet de l'Agence Verte, les affiches restent dans la continuité sémiologique de celle de 1994 : un petit enfant noir, seul dans une pièce vide près d'une gamelle vide, elle aussi. Pressés de tenir l'équilibre entre la rentabilité économique et la vertu, les spécialistes du marketing et les communicants renouvellent également le style des mailings. La victime n'est plus enlignée dans la fatalité. Décrite dans un registre plus ou moins libéré du pathos, cette victime, toute en dignité, cherche à reprendre son destin en main³⁰. Parallèlement, les *fundraisers* inventent de nouvelles techniques de mobilisation qui substituent à l'image de la souffrance un objet qui la symbolise. On pense ici à la campagne de ACF en 2004, consistant à distribuer des flacons d'eau claire et d'eau boueuse, ou à la béquille en bois qui accompagne les

²⁹ Dans une campagne d'incitation au don, MSF substitue à l'image un slogan : « Faut-il des images pour vous convaincre que les Afghans ont besoin d'aide ? »
³⁰ Pour un exemple typique de cette rhétorique, voir le mailing de Handicap International qui raconte l'histoire de Sokha : « Plutôt que de m'attarder sur la douleur et la souffrance supportées par cet enfant [...], je préfère vous dire qu'il a repris le cours de sa vie avec courage [...] Il ne ménage pas ses efforts pour participer aux travaux des champs. »

mailings de HI. Dans le même mouvement, les communicants ne s'interdisent plus de parler des sujets qui pourraient heurter leur public. Les ONG, toujours en fonction de leur culture et de leurs ressources, proposent des cadrages alternatifs. Ces cadrages ne remplacent pas ceux qui ont fait leur preuve ; ils les complètent en évoquant les contextes politiques des missions³¹, ou en traitant, marginalement et toujours sous un prétexte médical, des thèmes tabous, comme la toxicomanie ou le viol des femmes. Les réflexions éthiques peuvent enfin générer des initiatives – isolées – qui modifient le statut du donateur. MDM a de la sorte créé en 1990 un comité des donateurs, susceptible, comme celui des actionnaires d'une entreprise, de contrôler l'image de la « marque ». Plus en amont, le donateur potentiel peut être enrôlé dans le processus de communication. C'est le cas de l'exposition *Un camp de réfugiés*, organisée par MSF en 1996 où, grâce à la scénographie, le spectateur devient acteur d'un parcours didactique, destiné à le sortir de l'empathie passive³².

Les frontières du dicible

Enchantement et critique des pratiques

On s'est intéressé jusqu'ici aux discours produits à destination du public, et principalement des donateurs. Malgré les positionnements différents des ONG, ces discours sont largement contraints. À ce constat, il faut ajouter que les débats sur la façon de signifier la souffrance ne bouleversent pas les possibles narratifs. Mais l'emprise de la dialectique Sauveur/Victime vaut-elle également entre soi ? Autrement dit, la communication à destination des membres de l'institution est-elle différente de celle qui est proposée aux donateurs ? La distinction des professionnels entre communication interne et communication externe, et les critiques indigènes sur les images humanitaires pourraient le laisser croire. La réalité est en fait plus ambivalente. En effet, les rhétoriques, qu'elles soient héroïques ou victimaires, sont présentes dans les ONG, comme si ce qui « marchait » pour le public valait aussi pour les humanitaires. La dimension épique de l'action est constamment mobilisée là où circule l'information. C'est le cas dans les journaux internes qui reprennent

³¹ Dans le journal des donateurs de décembre 2008, MSF propose, à l'occasion d'un sujet sur les déplacés du Nord-Kivu, un éclairage politique permettant de mieux appréhender le conflit.

³² Sur ce thème, voir l'analyse de Ménard P., « La visibilité des victimes humanitaires », in Siméant J. et Dauvin P. (dir.), *op. cit.*, p. 202.

parfois sans autre modification qu'un prénom des articles écrits par les donateurs. Cela est vrai aussi dans les espaces plus informels (la machine à café), où les discussions reposent souvent sur des récits d'anciens combattants racontant aux novices ou aux complices les campagnes glorieuses.

Parallèlement, le rapport de l'institution à ses membres s'est modifié avec la professionnalisation. Il est passé d'une éthique de conviction à une éthique de responsabilité. Maintenir les raisons d'agir, c'est alors promouvoir, au nom d'un engagement critique et distancié, des discours moins enchantés sur les humanitaires et leur action³³. Il y a donc au sein des ONG des espaces pour des argumentaires qui n'ont pas vocation à être débattus dans l'espace public. Ces argumentaires démythifient action et acteurs, discutent la pertinence des choix opérationnels et leurs limites sur le terrain. Ils dénoncent par ailleurs les comportements inadaptés des expatriés, l'inféodation aux pouvoirs, le poids endémique de la bureaucratie, l'usage des dons, les formes de la communication... Autant de thèmes qu'il vaut mieux discuter « en famille », car en faire la publicité pourrait effriter une image socialement rentable³⁴.

Entre soi, ce type de critiques s'inscrit dans la tradition originelle du « coup de gueule », même si ce qui est dicible, dans le cadre d'une organisation qui entend rester pérenne, est là encore contrôlé. Sans parler d'une communication interne, organisée avec les sous-entendus idéologiques de l'entreprise privée³⁵, les journaux à destination des publics de l'ONG (adhérents, salariés, volontaires) ont remplacé, en partie, comme à MDM, la dynamique associative en privilégiant une présentation technique des problèmes qui évite l'exposition brutale des clivages politiques. D'autres, comme MSF, ont diversifié les publications et continuent, sur des supports particuliers, à promouvoir les propos sans concession sur les décisions et les décideurs. Ce mode de discussion, encouragé par des cadres soucieux de maintenir l'effervescence associative ou une énergie revendicative salutaire, appelle deux commentaires. D'abord, il montre qu'il faut être prudent avec l'idée d'une *managérialisation* univoque dans les ONG, puisque,

³³ Sur ce point, voir Dauvin P. et Simeant J., *op. cit.*, p. 182.

³⁴ Cela ne veut pas dire que la parole humanitaire soit muselée. Relayée par les journalistes, elle fait d'ailleurs régulièrement l'objet de commentaires ou alimente la polémique. Mais les critiques sont généralement isolées et le fait d'acteurs sortis (ou en voie de sortir) du monde humanitaire. Tout se passe en fait comme s'il existait un pacte tacite entre les humanitaires et leur ONG, mais aussi entre les ONG pour se préserver du scandale et l'affronter solidairement quand il arrive.

³⁵ Institutionnaliser la communication interne au sens des manuels, au-delà de ce qui existe, supposerait des « entrepreneurs » capables de traduire les standards managériaux dans des formes acceptables pour les membres d'une association.

dans le cas de MSF, la réalisation du journal « critique » est passée du service communication à la cellule chargée de promouvoir la vie associative. Pour autant, le seuil d'acceptabilité de la critique, sans être figé *a priori*, dépend de ce que l'institution peut tolérer sans vaciller. Cette dernière doit donc, avec ou sans les communicants, organiser des procédures, dont elle ne maîtrise que partiellement les usages³⁶, et tenter de canaliser les propos virulents. Dit autrement, les sujets sensibles sont « bordés », ce qui permet d'entretenir la flamme militante tout en évitant les écarts dangereux pour l'image des ONG.

La communication interne est un sujet peu abordé dans cet ouvrage. Pourtant, elle n'est pas sans intérêt. Elle est une dimension essentielle de l'institutionnalisation des ONG, dès lors qu'elle est entendue comme l'ensemble des techniques qui permettent la circulation de l'information entre siège et terrain. Parallèlement, on l'a vu, quand elle est conçue comme l'ensemble des moyens qui fabriquent du lien et des raisons de continuer à agir, elle délimite les espaces où le débat est possible et organise l'expression de la critique. Mais la définition des frontières du dicible n'est pas qu'une affaire de communication interne ; elle renvoie également aux formes acceptables de témoignage et de dénonciation dans l'espace public.

Communication, humanitaire et politique

Deux contributions traitent des rapports ambivalents de l'humanitaire, du politique et de la communication. Celle de Rony Brauman part d'une opposition entre ceux qui soulignent les affinités du « témoignage humanitaire » avec la propagande politique, et ceux qui font de l'expression publique de l'indignation le ressort de l'action et de leur engagement. Pour défendre le premier point de vue, l'auteur relit le conflit biafraïse en montrant la manipulation de la réalité par les belligérants. Cet épisode préfigure, selon lui, ce qui s'est passé avec le cyclone Nargis de mai 2008 en Birmanie. Il explique alors que certains gouvernements ont livré à la presse une vision catastrophiste de l'événement, en prédisant une vague de mortalité qui n'a pas eu lieu. Rony Brauman précise que toutes les ONG n'ont pas adopté ce point de vue. Cela dit, en s'abstenant de prendre en considération ce « hors champ » dans leur communication institutionnelle, elles ont renforcé la propagande interventionniste, notamment de la France et de la

³⁶ Cela est d'autant plus vrai qu'il est très difficile, dans un type d'institution où l'efficacité et la créativité résident dans la capacité d'initiative des acteurs, d'imposer, sauf conditions particulières, une orthodoxie inflexible.

Grande-Bretagne. Pour conclure sa démonstration, l'auteur explique cette carence générale. Pour cela, il met en avant, notamment, deux arguments : la difficulté de prendre des positions à contre-courant des discours dominants et l'emprise du discours juridico-moral occidental dans l'espace public.

Rony Brauman situe la communication sur deux plans, celui de la propagande des États et celui de la promotion par les ONG de leur action. Cette distinction résiste mal cependant à la réalité car les ONG peuvent contribuer, dit-il, à manipuler la réalité, activement ou à leur insu. La contribution de Pascal Dauvin montre aussi les dilemmes liés aux prises de parole. D'un côté, on l'a dit, l'histoire du *sans-frontiérisme* et l'engagement des acteurs les encouragent à dénoncer les injustices. De l'autre, du fait des dangers des prises de parole « politiques », les ONG, aidées par les publicitaires et relayées par les médias, ont renoncé à dénoncer les pouvoirs iniques. À la place, elles proposent des campagnes de sensibilisation qui apparaissent comme un compromis efficace : elles permettent de mettre en scène la cause et l'engagement sans gêner ni l'action sur le terrain, ni les recherches de fonds. Le succès de ces campagnes de sensibilisation ne va pas sans poser problème. Certains humanitaires voient là seulement le moyen d'ennobler la communication institutionnelle. D'autres, parfois les mêmes, considèrent que l'action doit être plus « politique », pour donner à l'idée de contre-pouvoir un sens qui leur convient. Cette forme d'engagement plus « politique » construit des prises de parole qui sortent de l'espace du don et qui échappent aux répertoires spectaculaires inventés par les professionnels de la communication. Cette politisation est cependant sous contrôle. Elle fait, elle aussi, l'objet d'un travail de neutralisation, qui la rend conforme aux contraintes du « champ » et à la culture de l'ONG.

Il existe entre ces deux contributions des passerelles, puisqu'elles abordent en particulier, même si les angles sont différents, le problème de la neutralité des ONG dans l'espace des conflits. Parler des crises dans des catégories explicitement politiques, par exemple en dénonçant les responsables des exactions, est une opération potentiellement coûteuse, à cause du risque d'instrumentalisation par les belligérants ; mais aussi à cause des expatriés qui sont mis en danger ; pour les programmes qui risquent d'être interrompus ; mais aussi pour l'image que renvoie l'ONG auprès de ses donateurs ou des bailleurs, les premiers se méfiant du « politique », les seconds pouvant avoir une autre lecture de la crise. Chacun, à sa place, au sein des ONG, est

conscient de ces coûts et les revendique de manière sélective pour justifier la « dépolitisation » des messages.

L'exigence – pratique – de neutralité conduit à une division du travail plus marquée entre journalistes et ONG, les premiers ayant vocation désormais à imputer aux belligérants, dans les arènes les plus exposées, leurs responsabilités. Cette division du travail vaut également au sein du monde des ONG, puisque certaines d'entre elles, avec lesquelles les humanitaires peuvent s'allier (MDM et la FIDH par exemple), font de l'alerte politique leur raison sociale. C'est le cas d'Amnesty international ou de Reporter sans frontières. Cela ne signifie pas que les ONG médicales sont devenues politiquement aphones³⁷, mais que leurs stratégies rhétoriques dépendent de leur histoire, de leur place dans l'espace humanitaire et de luttes internes. L'articulation de ces différents critères favorise deux (idéaux) types de rhétorique. Le premier entremêle représentations victimaires et références universelles, témoignage et recherche de fonds. Ce cadrage – qui implique les professionnels de la communication – s'inscrit dans une perspective plus large, où la compassion et les droits de l'homme sont l'expression privilégiée de la morale sociale. Le second type de rhétorique s'appuie sur des expertises médicales ou juridiques qui cherchent à décrire et à qualifier la réalité *qui est*. En entrant dans le système probatoire des journalistes et des pouvoirs publics, ces arguments, fondés *en raison*, nourrissent une conception de la démocratie plus – habermassienne – qui cherche à éclairer l'opinion et à créer un rapport de force. La communication est alors pensée simplement comme un ensemble de techniques, indépendamment de ceux qui les portent.

³⁷ Les débats sur le Darfour en sont un bon exemple, même si, d'une part, les analyses

