

« L'humanitaire à la recherche de nouvelles stratégies de développement » - Le Point – 07 février 2009

Un secteur qui pèse 2,6 milliards d'euros en France et qui connaît une flambée de nouveaux acteurs : les ONG humanitaires - de l'association de quartier à la "multinationale" -, dans ce contexte de profusion, sont contraintes de rechercher de nouvelles stratégies de développement, de financement et de communication.

Entreprises et fondations : l'avenir ?

Pour les ONG, l'intérêt de se tourner vers les fondations est réel. D'abord, le système de contrôle financier des fondations est plus souple, donc plus stratégique pour les ONG. Ensuite, les procédures d'obtention de financement sont moins lourdes que celles des institutions publiques. Et, prédit P. Ryfman, "la part du financement par les entreprises, soit directement soit par les fondations d'entreprise, va augmenter. Les fondations vont être de plus en plus nombreuses et vont avoir de plus en plus d'argent à dépenser, et donc chercher de nouveaux partenaires. Les ONG ont tout à gagner car elles véhiculent un message, une action et une image qui intéressent les fondations. La fondation Gates est dans cette logique. Ce virage semble se dessiner." À préciser que ces fondations ne soutiennent que des projets d'une certaine envergure et ne profiteront qu'aux grosses et moyennes structures.

Le partenariat avec les entreprises, lui, se développe mais reste encore très marginal et dépasse rarement les 2 % des fonds privés. Du moins pour les ONG humanitaires, alors que celles qui sont orientées vers l'environnement et le développement durable, comme Greenpeace ou WWF, ont des liens bien plus forts avec les entreprises. P. Ryfman explique que ce partenariat s'inscrit du côté des entreprises dans une thématique "très à la mode" : celle de la responsabilité sociale. "Les entreprises deviennent des entreprises citoyennes et ne s'occupent plus seulement de questions boursières ! Un partenariat avec une ONG leur permet d'impliquer leur personnel, que ce soit pour du don ou du bénévolat, puisque le Code du travail offre la possibilité de prendre un congé de solidarité internationale. Et d'associer leur image à celle d'une cause."

Association d'image et de marque : c'est là la nouvelle recette de la communication et du marketing. Les ONG développent de plus en plus une stratégie de marque. La notoriété d'une ONG se mesure à son image. Par exemple, la marque Croix Rouge, association qui n'est pas une ONG, bénéficie d'une très forte notoriété. Tout comme Unicef. Maintenant, les ONG font des campagnes de publicité grand format sur les murs du métro, aux arrêts de bus, au cinéma... "qui ne sont pas des campagnes de collecte de fonds mais des campagnes pour installer la référence de la marque", souligne P. Ryfman.

Professionalisation

Autre grande caractéristique de l'évolution des ONG depuis une dizaine d'années : leur professionnalisation. La triste affaire de l'Arche de Zoé au Tchad est un contre-exemple. Dès lors qu'une ONG se professionnalise, elle passe du bénévolat au salariat. Et là, "il faut s'organiser", martèle A. Boinet. "Quand une structure est en capacité d'action, il faut la stabiliser en termes de développement et la rationaliser en termes de financement." À condition, aussi, de ne pas confondre la fin et les moyens et de ne pas inverser l'ordre des priorités. "Les ONG ont une charte, une finalité et une stratégie. Ensuite, vient la question de la stratégie du développement. Le danger est de mettre la priorité sur la capacité de gestion et de perdre en capacité d'engagement. Si on renverse la finalité avec les moyens, les ONG vont ressembler à une machine qui se déshumanise au profit d'une efficacité technique. Et on va confondre le terrain avec la notion de parts de marché ! À l'inverse, les ONG qui ne

sont que sur l'engagement et n'ont pas les outils pour agir, c'est le bazar ! Si l'on fait plus de qualité et qu'on le prouve, il faut que les bailleurs fassent plus d'efforts pour financer cette qualité. C'est pas forcément plus de moyens qu'il faut, c'est mieux rationaliser l'utilisation de l'argent."

Pour Solidarités et d'autres ONG, le problème majeur de la professionnalisation est celui du recrutement. Alors que les candidatures pour des postes humanitaires sont en croissance exponentielle, les profils requis sont rarement là. "Notre action et son développement sont entravés par le manque de profils adéquats", regrette A. Boinet. "On a beaucoup de candidats mais peu sont expérimentés". Les ONG sont de véritables entreprises et les profils doivent avoir une vision globale : tant sur la mission que sur son financement et sa communication. Car "pour marcher, il faut apporter une plus-value que seuls des profils expérimentés et solides peuvent assumer", précise-t-il.

La clé du succès ? Comme le conclut Henri d'Orfeuil, "ce qui va faire qu'une ONG va marcher, c'est un ensemble de facteurs : le sérieux, la transparence, la qualité de management, l'intelligence stratégique, être sur des missions qui sont reconnues comme importantes, surfer sur des sujets qui font écho dans la société, et attirer les médias. Ou vous êtes dans le coup et on parle de vous, ou vous n'y êtes pas et on ne parle pas de vous." N'est-ce pas une façon de dire que les ONG sont devenues des entreprises humanitaires avec les mêmes règles de business ?

Pauline GARAUDE