

Le fundraising en ONG :  
quel lien entre représentations et  
professionnalisation ?  
Le cas de MSF Belgique

Mémoire réalisé par  
**Sarah Cardinal**

Promoteur(s)  
**Sandrine Roginsky**  
**Sophie Huys**

Lecteur  
**Nicolas Wouters**

Année académique 2017-2018  
**Master 120 en communication à finalité spécialisée stratégies de communication  
et médias**







## Remerciements

*Je tiens à remercier du fond du cœur toutes les personnes qui ont permis, d'une manière ou d'une autre, la réalisation de ce mémoire. Je tiens également à remercier tout particulièrement ma promotrice, Madame Roginsky, pour ses précieux conseils, sa disponibilité, sa patience et sa bienveillance. Je remercie ma co-promotrice, Madame Huys, pour ses conseils dans la phase d'élaboration du sujet ainsi que lors de la réalisation du travail. Je remercie chaleureusement les nombreuses personnes travaillant chez Médecins Sans Frontières qui m'ont accordé du temps, des données de qualité, des conseils ainsi que de précieux encouragements. Je remercie du fond du cœur mes proches pour leur soutien sans failles, leurs encouragements et leur confiance, sans lesquels il aurait été bien plus ardu de réaliser ce mémoire. Enfin, j'adresse un merci tout particulier à mon amie Audrey Moreau pour sa précieuse relecture. Merci à tous.*



# Table des matières

Remerciements .....	5
Introduction .....	10
1. Question de recherche, méthodologie et terrain de recherche.....	11
1.1. Question de recherche .....	11
1.2. Le dispositif méthodologique.....	17
1.3. Le terrain de recherche – Médecins Sans Frontières Belgique – OCB 18	
2. Phase exploratoire : la découverte d’une tension autour de la fonction de fundraising chez MSF Belgique.....	22
2.1. Entretiens et observation exploratoires .....	23
2.1.1. L’observation participante .....	23
2.1.2. Les entretiens semi-directifs .....	25
2.2. Lectures exploratoires .....	27
3. L’analyse du processus de professionnalisation dans les ONG : le cas de MSF Belgique .....	29
3.1. Les ONG : leur professionnalisation et leur complexité.....	29
3.1.1. L’histoire des ONG, témoin de leur professionnalisation ..	30
3.1.2. Eléments de définition .....	36
A. LES ONG, des organisations complexes à cerner et à définir	36
B. L’identité des ONG entre sphère publique, sphère économique et société civile.....	39
3.1.3. Les processus de professionnalisation des ONG .....	43
4. La professionnalisation du fundraising : le cas de MSF Belgique ....	48
4.1. Constitution de la profession de fundraiser associatif (1960 à 1980) 50	
4.2. La première génération de fundraisers : les pionniers au passé associatif (1980 à 1990) .....	54

4.3. La deuxième génération de fundraisers : les gestionnaires formés aux techniques de vente (1990 à 2000) .....	62
4.4. La troisième génération de fundraisers : les gestionnaires entre techniques agressives et engagement (années 2000 jusqu'à aujourd'hui)	68
5. Collecte et analyse des données : entretiens semi-directifs et analyse thématique.....	73
5.1. Méthodologie pour la collecte des données : entretiens semi-directifs.....	73
5.2. Méthodologie pour l'analyse des données : analyse thématique verticale et horizontale .....	78
5.2.1. Analyse thématique verticale .....	78
5.2.2. Analyse thématique horizontale/transversale.....	79
5.3. Résultats de l'analyse des données.....	80
5.3.1. Principales représentations du fundraising chez MSF .....	80
A. Un fundraising essentiel mais oublié.....	81
B. Une démarche marketing nécessaire mais certaines techniques désapprouvées .....	83
C. Un manque de professionnalisation problématique.....	87
D. Un fundraising dissocié du mouvement MSF .....	90
5.3.2. Les différences de perception du fundraising entre la communication et les opérations .....	91
5.3.3. La notion de professionnalisation .....	94
5.3.4. Le lien entre professionnalisation du fundraising et construction des représentations .....	97
A. Interprétations .....	99
B. Conclusion de l'analyse du lien entre professionnalisation du fundraising et construction des représentations .....	100
Conclusions générales.....	102

Bibliographie .....	107
Ouvrages .....	107
Articles scientifiques.....	108
Résumé.....	114

## Introduction

Depuis quatre décennies, la société assiste à un développement considérable des ONG. Par développement, nous entendons une multiplication de celles-ci, un agrandissement des structures, une diversification et un décuplement des causes défendues ainsi qu'une amplification de l'impact qu'elles ont dans le monde. Selon l'Union des Associations internationales (UAI), les grandes ONG internationales étaient au nombre de 4000 en 1980 et sont à l'heure actuelle dix fois plus nombreuses (Hamzaoui, Artois & Melon, 2016, p. 91). Leur incroyable développement n'est pas uniquement dû à des facteurs endogènes tel que le fait de souhaiter agir dans davantage de pays par exemple mais également à des facteurs exogènes tels que l'accroissement des flux commerciaux ou encore l'intensification de la globalisation et de l'internationalité. (Hamzaoui, Artois & Melon, 2016, p. 92). Cette croissance exponentielle et cette concurrence grandissante ont notamment amené les ONG à repenser leur fonctionnement, à revoir leur structure et surtout à se professionnaliser.

Nous découvrirons, au cours du présent travail, que les ONG se sont en partie professionnalisées au travers des processus de professionnalisation des différents métiers les composant ; médecins, logisticiens, communicateurs, gestionnaires, etc. Le métier qui nous intéressera particulièrement dans ce travail de recherche est le fundraising. Cette activité devenue aujourd'hui indispensable pour un nombre important d'organisations est pourtant encore régulièrement décriée en leur sein. En effet, la littérature scientifique, l'observation participante sur le terrain ainsi que la recherche exploratoire du présent mémoire attestent de ce fait problématique. Il semble donc intéressant aujourd'hui de s'interroger sur les représentations construites en interne au sujet du fundraising. Sont-elles toujours négatives ? Ont-elles évolué ? A quoi sont-elles dues ? Quel est leur lien avec le processus de professionnalisation de ce métier ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons mené un travail de recherche à la fois inductif et déductif au sujet du fundraising au sein de l'organisation non gouvernementale Médecins Sans Frontières Belgique.

Après nous être nourri d'observations de terrain au sein de l'organisation, nous avons établi une méthodologie de recherche en plusieurs étapes, qui constitue d'ailleurs la structure de ce travail. En effet, nous commencerons la présentation de ce travail de recherche par l'élaboration de la question de recherche et de la méthodologie. Ensuite, nous nous pencherons sur la phase exploratoire qui a permis la construction de la problématique suivante : « **Dans quelle mesure le processus de professionnalisation du fundraising chez Médecins Sans Frontières Belgique a-t-il fait évoluer les représentations de cette profession en interne ?** ». Dans le troisième chapitre, nous analyserons le processus de professionnalisation ainsi que les différentes dimensions de l'objet complexe que représentent les ONG. Ensuite, nous examinerons le processus de professionnalisation du fundraising et particulièrement celui qui s'est déployé au sein de MSF Belgique. Enfin, nous présenterons les différentes phases de la recherche empirique qualitative qui a été menée dans le cadre de ce travail afin de tenter d'apporter des éléments de réponses à la problématique qui nous occupait.

## 1. Question de recherche, méthodologie et terrain de recherche

### *1.1. Question de recherche*

L'objet de recherche ayant éveillé notre intérêt et motivé l'élaboration de cette recherche est la professionnalisation du fundraising. En effet, après avoir constaté certaines tensions liées au fundraising au sein de l'organisation MSF sur lesquelles nous reviendrons plus tard dans ce travail, nous nous sommes intéressés à l'histoire de ce métier ainsi qu'à sa professionnalisation au cœur des ONG. Bientôt, nous avons constaté que le vocable « professionnalisation » soulevait de nombreuses questions. En effet, celui-ci est généralement qualifié par les auteurs comme étant problématique, relativement flou et polysémique car il permet de désigner des phénomènes assez disparates dans des secteurs très divers et est aussi bien utilisé dans l'usage commun que théorique, ce qui rend sa signification assez complexe à

saisir (Demazière, 2009, p.83-84 ; Artois, 2016, p.89). Il convient donc ici d'établir une définition claire et précise de ce qu'est la professionnalisation dans le cadre de ce mémoire car ce concept guidera l'ensemble de la recherche. En ce sens, plusieurs éléments sont à éclaircir.

Premièrement, le terme professionnalisation, mais également les termes possédant la même racine, sont régulièrement associés aux ONG ou aux notions de solidarité et d'humanitaire. Nous pouvons rapidement constater ce fait en lisant certains titres d'articles scientifiques tels que « Etre un professionnel de l'humanitaire ou comment composer avec le cadre imposé » de Pascal Dauvin (2004), « La solidarité internationale, une profession ? Ambivalence et ambiguïtés de la professionnalisation » de Jean Freyss (2004), ou encore « ONG : les pièges de la professionnalisation » d'Anne Le Naëlou (2004). Néanmoins à ce stade, il est essentiel de saisir que l'on parle ici d'une professionnalisation *dans* les ONG et non pas d'une professionnalisation *des* ONG elles-mêmes car les ONG ou même encore la solidarité ou l'humanitaire ne peuvent être considérés comme des métiers ou des professions à part entière (notez que nous reviendrons sur le terme de profession plus tard). En effet, Le Naëlou et Freyss mettent le doigt sur cette particularité des ONG en les définissant comme suit : « une ONG n'est pas un acteur ; il s'agit d'un espace public investi par des groupes appartenant à des professions ou à des segments de professions constitués à l'extérieur – agronomes, vétérinaires, médecins, etc. -qui s'assemblent autour d'un programme politique et social mobilisateur. 'ONG' est le nom générique que se donnent ces divers corps de métier dès lors qu'ils se regroupent pour agir dans le domaine de la solidarité internationale. » (A. Le Naëlou, 2004, p. 781). Dans le même état d'esprit, J. Freyss considère que « la solidarité internationale ne fait appel à aucune profession spécifique. [...], l'activité mobilise des professions socialement constituées, chacune ayant, en dehors de l'action solidaire, son existence propre, son domaine de compétences, ses critères d'appartenance, son marché du travail. La seule spécificité est dans l'engagement solidaire. Mais cela ne constitue pas une profession. » (J. Freyss, 2004, p. 771). En conséquence, ce sont donc les métiers présents dans les ONG qui se sont professionnalisés au cours de l'histoire entraînant avec

eux une professionnalisation générale des ONG. En se professionnalisant, les parties ont fait évoluer le tout.

Deuxièmement, il convient de revenir sur le terme *profession*. En effet, le vocable professionnalisation est lié au terme *profession*, mais dans ce mémoire, nous ne considérerons pas ce terme dans son acception sociologique anglo-saxonne car nous considérons, de la même manière que Demazière par exemple (Demazière, 2009, p.84), que celle-ci est trop stricte pour qualifier les activités au sein des ONG et ce pour deux raisons. D'une part, la définition du terme profession dans la sociologie anglo-saxonne est très précise et ciblée. En effet, aux USA en 1915, « les professions traitent d'opérations intellectuelles associées à de grandes responsabilités individuelles. Leurs matériaux de base sont tirés de la science et d'un savoir théorique qui comportent des applications pratiques et utiles, et sont transmissibles par un enseignement formalisé. Les professions tendent à l'auto-organisation dans des associations ; et leurs membres ont une motivation altruiste. » (Dubar & Tripier, 1998, p.8-9) Cette définition très étroite ne s'applique donc qu'à certains métiers tels que les médecins ou les avocats par exemple. D'autres part, la langue française, contrairement à la langue anglaise, ne donne pas de sens très précis au terme *profession*. Au contraire, celui-ci peut désigner le métier, l'activité professionnelle, le statut, le groupe, l'emploi, le corps, etc. Très rapidement, la notion de *groupe professionnel* (Chapoulie, 1973 in Demazière, 2009, p.84) est donc apparue pour offrir un certain élargissement du concept, c'est d'ailleurs cette notion que nous préférons utiliser dans ce travail car sa définition est plus englobante que celle de profession ; c'est « une entité rassemblant des travailleurs exerçant une activité ayant le même nom mais dont la visibilité, la reconnaissance et la légitimité sociales n'étaient pas assurées et dont la cohésion, l'organisation et la force internes n'étaient pas établies. » (Dubar et Tripier in Demazière, 2009, p.84). La définition du groupe professionnel est donc plus cohérente avec la volonté de certains métiers de se professionnaliser. Néanmoins, comme nous l'avons vu précédemment, dans la langue française, le terme profession n'a aucunement le même sens que dans la langue anglaise et constitue d'ailleurs un synonyme du terme métier

ou groupe professionnel. Par souci de facilité, le chercheur s'autorisera donc à l'utiliser de temps à autre, pour remplacer les termes métier ou groupes professionnels, étant évidemment entendu que son utilisation n'aura pas de lien avec la conception anglo-saxonne réprouvée ci-dessus.

Troisièmement, il est nécessaire de se pencher sur la complexe définition du concept de professionnalisation. Partant de la définition du groupe professionnel donnée précédemment, Demazière décide, pour définir la professionnalisation, d'aller plus loin que les approches fonctionnalistes et interactionnistes qui respectivement percevaient la professionnalisation comme « un mécanisme de stabilité sociale » (Parsons 1939 ; Carr-Saunders & Wilson 1933 in Demazière, 2009, p.87) et comme un « procès de fermeture des marchés » (Larson, 1977 ; Larkin, 1983 in Artois in Hamzaoui, Artois & Melon, 2016, p.94). In fine, Demazière construit une définition convaincante et pertinente de la professionnalisation liée à la notion de groupe professionnel ; « la professionnalisation est un processus dialectique impliquant d'une part les travailleurs engagés dans une activité donnée et d'autre part divers acteurs avec lesquels ils interagissent pour accomplir leur travail [...] L'ensemble de ces acteurs forme une configuration professionnelle (Abbott, 2003), plus ou moins complexe et stable selon les cas, qui est le siège d'une polyphonie à propos de ce que doit être le travail professionnel de la catégorie de travailleurs considérée. » (Demazière, 2009, pp. 87-88). A cette définition, il semble important d'ajouter qu'à travers ce processus de professionnalisation, les travailleurs visent *l'autonomie professionnelle*, c'est-à-dire la volonté pour les travailleurs d'avoir un certain poids dans la définition de leur travail. Cette définition se fait donc collectivement et se traduit par « un contrôle pratique et symbolique sur ce que doit être le travail spécifique d'une catégorie de travailleurs, sur la manière dont il doit être réalisé, comme sur ce qu'il est effectivement. » (Demazière, 2009, p. 88). La définition de professionnalisation construite par Demazière nous semble pertinente pour trois raisons principales. Tout d'abord, il conçoit la professionnalisation comme un *processus*. Cette caractéristique est extrêmement importante car elle permet de comprendre que d'une part, la professionnalisation est intrinsèquement inachevée,

toujours en cours voire entièrement ou en partie réversible. Cela est lié au fait que l'autonomie professionnelle recherchée par les travailleurs constitue un enjeu permanent puisque les métiers évoluent sans cesse. Ensuite, le terme *dialectique* a également une grande importance dans la définition car il exprime bien que la professionnalisation est un dialogue, un échange, une interaction entre les travailleurs du groupe professionnel concerné et d'autres acteurs externes à ce groupe professionnel. Nous verrons au cours de ce travail que cette dialectique est effectivement bien présente dans le processus. En ce sens, le processus de professionnalisation est à la fois temporel, étant donné qu'il se construit au fil de l'histoire et des évolutions techniques, mais également social, car ce processus est sans cesse altéré par les interactions. Enfin, le dernier élément important de cette définition est le fait qu'elle explique dès le départ que ce *processus est complexe et parfois même conflictuel* puisqu'il génère « une polyphonie à propos de ce que doit être le travail professionnel de la catégorie de travailleurs considérée. » (Demazière, 2009, pp.87-88). Et cette dimension belliqueuse du processus de professionnalisation sera au cœur de ce travail de recherche. (Demazière, 2009)

Maintenant que cette notion clé et centrale du travail est clarifiée et qu'il est maintenant plus clair pour chacun qu'une ONG ne constitue pas une profession à part entière mais qu'elle est au contraire composée de divers groupes professionnels qui se sont professionnalisés au cours de l'histoire, il convient de rappeler lequel de ces groupes professionnels va nous intéresser dans ce travail. Au sein du large développement des ONG qui nous occupe, la professionnalisation de l'une des activités internes à ces organisations a posé et pose encore aujourd'hui de nombreuses questions car elle peut créer une certaine contradiction, voire une opposition entre des valeurs fondamentales des ONG. Cette activité, que nous aborderons longuement au cours de ce travail de recherche, est **le fundraising** pratiqué au sein des ONG. Lorsque nous utiliserons le terme fundraising au sein de cette étude, nous parlerons donc de l'activité, du métier, du groupe professionnel, et non pas du département appelé « Fundraising » et de ses membres dans l'association. Nous pouvons utiliser la définition anglaise donnée par l'Université de

Cambridge<sup>1</sup> pour mieux comprendre l'activité dont nous parlons : « The act of collecting or producing money for a particular purpose, especially for a charity. ». Plus proche de nous, la définition construite par l'Association Française des Fundraisers<sup>2</sup> (AFF) précise encore ce qu'est cette activité : « Le fundraising, ou collecte de fonds, est un processus de sollicitation et de collecte financière sous forme de dons de particuliers, d'entreprises, de fondations ou d'organismes gouvernementaux. L'objectif est de mobiliser des ressources privées au service d'organisations et de causes d'intérêt général. [...] ». Ces définitions ne décrivent pas le Fundraising comme un métier, pourtant nous verrons au cours de ce travail que cette activité s'est bel et bien professionnalisée pour devenir aujourd'hui une véritable profession, dans le sens d'un métier spécifique reconnu. D'ailleurs, l'Association Française des Fundraisers utilise régulièrement les termes suivants « le métier de fundraiser » ou « la profession de fundraiser » pour en parler.

A partir des années 70, le processus de professionnalisation à l'œuvre dans les ONG a progressivement amené ces associations à but non lucratif à utiliser le marketing, principalement au niveau de la récolte de fonds. Il est à ce stade essentiel de comprendre que le marketing est l'un des outils principaux du fundraising. Nous verrons plus tard que le fundraising utilise plus précisément deux branches particulières du marketing ; le marketing direct et le marketing relationnel. Quoi qu'il en soit, le fundraising s'est professionnalisé au fil des années au sein des ONG, en se rapprochant fortement du fonctionnement du secteur marchand et en empruntant des outils et techniques aux entreprises lucratives. C'est particulièrement cette utilisation du marketing issu du monde lucratif au sein du secteur associatif qui pose de nombreuses questions et crée parfois de fortes tensions (Lefèvre, 2011). Ces tensions entre le monde marchand et le monde non marchand, entre engagement et professionnalisation ont été constatées par le chercheur lors de l'observation participante chez Médecins Sans Frontières Belgique. Ces nombreux constats et réflexions ont amenés la question de recherche suivante : « **Dans quelle**

---

<sup>1</sup> Cambridge University Press, Cambridge Dictionary, (page consultée le 17/05/2018), [Site Web], <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/fundraising>

<sup>2</sup> Association Française des Fundraisers, Association française des fundraisers, (page consultée le 17/05/2018), [Site Web], <https://www.fundraisers.fr/>

**mesure le processus de professionnalisation du fundraising chez Médecins Sans Frontières Belgique a-t-il fait évoluer les représentations de cette profession en interne ? »**

## *1.2. Le dispositif méthodologique*

A ce stade du travail, il est essentiel d'explicitier la méthodologie qui a été mise en place pour effectuer la recherche. La démarche qui traverse l'ensemble du mémoire est à la fois inductive et déductive puisque le chercheur a réalisé une immersion de sept mois sur le terrain de recherche et qu'il s'est également appuyé sur des lectures théoriques pour mener sa réflexion. La méthode mise en place est principalement qualitative puisqu'il s'agissait d'étudier les perceptions et représentations d'une partie des employés de MSF Belgique vis-à-vis du fundraising, en tant que métier et non en tant que département. Ce travail s'articule donc autour de trois grandes phases de recherche et d'analyse.

La première étape de ce mémoire a été la phase exploratoire au sein de l'organisation Médecins Sans Frontières Belgique. Cette phase extrêmement réflexive a été menée directement sur le terrain de recherche, à savoir au sein de l'organisation et plus particulièrement au sein du département Fundraising dans lequel le chercheur occupait la fonction de stagiaire. L'exploration s'est articulée autour de trois grandes méthodes de recherche ; l'observation participante, des entretiens semi-directifs et des lectures scientifiques. La posture très participante du chercheur lors de cette phase exploratoire sera évidemment à prendre en compte lors de l'analyse. Néanmoins, cette première étape réflexive a permis de faire émerger la problématique qui a guidé l'ensemble du mémoire.

La seconde étape de ce travail a été d'analyser le processus de professionnalisation de l'ONG MSF Belgique et plus particulièrement de l'activité de fundraising en son sein. Cette analyse s'est basée sur trois sources principales, à savoir les entretiens semi-directifs menés lors de la phase exploratoire, les observations directement réalisées sur le terrain de recherche ainsi qu'une revue de littérature scientifique.

Enfin, la dernière phase de recherche a bien évidemment consisté en la récolte et l'analyse des perceptions et représentations des employés de MSF Belgique vis-à-vis de l'activité de fundraising dans leur ONG. Naturellement, la méthode de recherche pour récolter et analyser ces données a été qualitative puisqu'il s'agissait de collecter des perceptions et représentations. En ce sens, le chercheur a fait le choix des entretiens semi-directifs avec un échantillon d'employés MSF provenant de deux départements distincts et ayant des longueurs de carrière différentes au sein de l'organisation afin de pouvoir mesurer les différences en fonction du département dans lequel la personne travaille mais aussi en fonction de la durée de l'expérience dans l'organisation. Afin d'analyser ces entretiens, le chercheur a opté pour une analyse de contenu thématique en deux niveaux, c'est-à-dire d'une part une analyse de contenu verticale (entretien par entretien) et d'autre part, une analyse de contenu horizontale ou transversale aux différents entretiens. Lors de cette phase essentielle d'analyse des observations recueillies, l'objectif du chercheur était de mettre en lumière les éventuels liens entre le processus de professionnalisation du fundraising chez MSF et l'évolution des représentations de cette activité en interne.

### *1.3. Le terrain de recherche – Médecins Sans Frontières Belgique – OCB*

Médecins Sans Frontières est une organisation internationale privée et indépendante, à but humanitaire et non lucratif, fondée en France le 21 décembre 1971, suite à la guerre du Biafra. Entre 1967 et 1970, de nombreux médecins et journalistes du magazine *Tonus* se sont rendus, avec la Croix Rouge, au Biafra pour tenter de venir en aide à la population nigériane qui subissait les conséquences d'une horrible guerre opposant la région indépendantiste du Biafra au gouvernement central nigérian. A ce moment-là, une série de médecins et de journalistes présents sur place ont estimé que la politique de neutralité et de réserve de la Croix Rouge face aux atrocités constatées dans cette région était une grave erreur. C'est donc à la suite de cette indignation que treize personnes, médecins et journalistes pour *Tonus*, ont fondé l'association Médecins Sans Frontières. Dès le début, la mission

fondatrice de l'organisation a été d'offrir une assistance médicale d'urgence aux victimes de conflits armés, de catastrophes naturelles, d'épidémies et de famines. Cette mission est toujours au cœur de l'organisation aujourd'hui, même si avec le temps, MSF a également développé de nombreux projets de long terme (Ex : Maternités, lutte contre le SIDA, etc.) aux côtés de ses missions d'urgence. La Charte des Médecins Sans Frontières a été rédigée par Philippe Bernier et résume parfaitement les valeurs et les principes qui animent depuis de longues années le mouvement MSF ainsi que toutes les personnes en faisant partie<sup>3</sup>. Au cours de son histoire, MSF a tout mis en œuvre pour devenir aussi indépendante que possible vis-à-vis de toute forme de pouvoir politique, religieux ou militaire, comme le prône la charte. Cette indépendance est donc naturellement passée par une remise en question des sources de financement de l'organisation. En ce sens, MSF a progressivement réduit la part de financement provenant d'institutions publiques jusqu'à refuser, en 2016, d'être financée par les fonds européens. Aujourd'hui, MSF est une organisation presque entièrement financée par des fonds privés (entreprises, particuliers, legs, fondations)<sup>4</sup>. A titre d'exemple, en 2016, le mouvement MSF, à échelle internationale, a récolté la somme de 1.516 millions d'euros dont 94,9% provenaient de fonds privés<sup>5</sup>.

Au fil des années, le mouvement MSF s'est largement développé et de nombreuses sections partenaires ont vu le jour un peu partout à travers le monde. Au niveau macro, MSF compte aujourd'hui vingt-quatre sections, aussi appelées associations, se situant par exemple en Allemagne, à Singapour ou encore au Japon<sup>6</sup>. Ces sections sont indépendantes mais toutes réunies autour de la charte, fondement incontournable de l'organisation. Cinq de ces vingt-quatre sections sont appelées « centres opérationnels » et ont deux principales responsabilités ; d'une part, coordonner les interventions humanitaires sur le terrain et d'autre part administrer les sections partenaires. Ces cinq centres opérationnels se situent à Amsterdam, Genève, Paris,

---

<sup>3</sup> Annexe 1 : La charte MSF

<sup>4</sup> Médecins Sans Frontières International, (page consultée le 23/05/2018), [Site Web], <http://www.msf.org/en>

<sup>5</sup> MSF International, (2017), International Financial Report 2016, (page consultée le 23/05/2018), [PDF en ligne], [http://www.msf.org/sites/msf.org/files/msf\\_financial\\_report\\_2016\\_final.pdf](http://www.msf.org/sites/msf.org/files/msf_financial_report_2016_final.pdf)

<sup>6</sup> Annexe 2 : Structure du mouvement MSF

Barcelone/Athènes et enfin Bruxelles, ce dernier constituant le terrain de recherche du présent mémoire. Il est également important de savoir que toutes les autres sections, hormis ces cinq centres opérationnels, ont pour unique mission de mener des opérations de collecte, de communication et de recrutement afin de soutenir les interventions coordonnées par les centres opérationnels<sup>7</sup>.

Il convient maintenant de nous intéresser plus précisément au terrain de recherche de l'actuel travail, tout en restant dans un premier temps au niveau méso, à savoir le centre opérationnel de Bruxelles, qui a la particularité de contenir en son sein, la section partenaire MSF Belgique<sup>8</sup>. En d'autres termes, à Bruxelles se situent à la fois l'un des cinq centres opérationnels et l'une des 19 sections partenaires : la belge. Le centre opérationnel de Bruxelles, fondé en 1981, est le plus important des cinq puisqu'il gère neuf sections partenaires. La structure de la section belge est, en conséquence, relativement importante. En effet, environ 500 personnes travaillent pour le centre opérationnel de Bruxelles, et une partie d'entre elles alternent entre le siège et le terrain. Afin de donner aux lecteurs une idée de l'importance de cette structure, le montant total récolté par le centre opérationnel de Bruxelles en 2016 est de 443.689.000 €, ce qui représente environ 24% du montant total récolté par MSF à travers le monde<sup>9</sup>. Afin de fonctionner efficacement, l'organisation est divisée en 10 départements, eux-mêmes subdivisés en sous-départements ou cellules. Ces départements sont les suivants : Direction Générale, Analyses, le MENA Hub, Communication, Ressources Humaines, Chaîne d'approvisionnement, Logistique, Opérations, Finances et enfin le département Médical<sup>10</sup>.

Enfin, si l'on zoome encore jusqu'au niveau micro, il est essentiel de s'intéresser au département de la communication dans lequel se situe la cellule Fundraising. Chez MSF Belgique – OCB, le département de

---

<sup>7</sup> Annexe 2 : La structure du mouvement MSF

<sup>8</sup> Médecins Sans Frontières Belgique, (page consultée le 23/05/2018), [Site Web], <https://www.msf-azg.be/fr>

<sup>9</sup> MSF Belgique, (2017), *Médecins Sans Frontières. Rapport Annuel 2016*, (page consultée le 23/05/2018), [PDF en ligne], [https://www.msf-azg.be/sites/default/files/imce/docs/MSF\\_rapport%20annuel%202016.pdf](https://www.msf-azg.be/sites/default/files/imce/docs/MSF_rapport%20annuel%202016.pdf)

<sup>10</sup> MSF Belgique – OCB, (2018), *Who's who. MSF OCB 2018*, Ed. MSF Belgique, pp. 1-13.

communication est divisé en trois cellules ou sous-départements ; la Communication Belge, les COMBO (Communication pour les opérations coordonnées par Bruxelles) et enfin le Fundraising. La cellule Fundraising est composée, en tout et pour tout, de 41 personnes mais lorsque le chercheur était présent dans l'organisation, la cellule ne comptait alors que 38 personnes. En effet, une restructuration du département a eu lieu lors des deux derniers mois d'immersion du chercheur. Au début, le département était composé d'une équipe Face-to-Face, d'un service donateurs et d'autres employés ayant chacun un poste relativement spécifique comme la gestion des grands donateurs ou des entreprises par exemple. Aujourd'hui, la cellule a été repensée et s'organise autour de deux grands pôles, à savoir le One-to-One et le One-to-Many. Le premier a pour objectif de se concentrer sur les donateurs requérant une relation particulière et plus personnelle, que l'on qualifie de one-to-one, à savoir les grands donateurs, les entreprises, les légataires et les fondations. Le second se concentre davantage sur les donateurs généraux, c'est-à-dire les personnes donnant un montant inférieur à 300€ par an. Parmi les 41 personnes composant la cellule fundraising, 14 travaillent quotidiennement au siège, 4 superviseurs de recruteurs y travaillent 1 ou 2 jours/semaine tandis que les 23 recruteurs n'y sont qu'un jour par mois environ puisqu'ils sont majoritairement dans les commerces ou hôpitaux pour tenter de convaincre de nouvelles personnes de soutenir MSF<sup>11</sup>.

Afin de compléter cet aperçu général du terrain de recherche dans lequel a évolué le chercheur, il semble intéressant d'aborder en quelques lignes les orientations stratégiques et les priorités actuelles du département de communication et de fundraising. Pour ce faire, nous pouvons aborder dans les grandes lignes le document « Smashes and trickles – our vision 2017-2020 »<sup>12</sup> qui a pour objectif de donner un aperçu de la façon dont le département de communication et de fundraising de l'OCB va tenter d'améliorer son impact et sa valeur pour les opérations de l'OCB. La grande règle à suivre pour la totalité du département de communication est d'ancrer leur communication dans les principes de Médecins Sans Frontières, cela est

---

<sup>11</sup> Annexe 3 : Organigramme du département fundraising 2018

<sup>12</sup> MSF Belgique – OCB, (2017), *Smashes and Trickleles. Our vision 2017-2020*, Ed. MSF Belgique, pp.1-15.

essentiel. Toute communication doit donc être construite en gardant l'identité et les valeurs de MSF. Cela implique par exemple de ne pas communiquer sur tout dans le but d'être visible dans les médias mais plutôt de faire des choix concernant les objets sur lesquels il faut communiquer de manière à être en accord avec les principes de MSF. L'objectif principal pour les trois prochaines années est de « renforcer, améliorer et harmoniser la façon dont MSF s'engage avec les gens ». Cela se traduit notamment par un renforcement des compétences techniques et analytiques afin d'utiliser les nouvelles technologies de la manière la plus efficace possible ou encore par la révolution de la façon dont MSF interagit avec ses différentes audiences.

## 2. Phase exploratoire : la découverte d'une tension autour de la fonction de fundraising chez MSF Belgique

La phase exploratoire du présent mémoire a été menée dans un cadre particulier, à savoir celui de l'immersion professionnelle. Cette immersion s'est déroulée en deux grandes phases ; la première consistait en un stage classique de trois mois dans une organisation, la seconde résidait dans le développement d'un projet stratégique et concret pour l'organisation dans laquelle l'étudiant travaillait. En résumé, l'étudiant en immersion professionnelle évolue pendant environ sept mois dans une organisation, ce qui constitue un terrain de recherche riche et qualitatif puisqu'il permet, en plus du reste, de se livrer à l'observation participante.

La phase exploratoire a pour objectif principal d'atteindre une certaine qualité de l'information, d'ouvrir l'esprit à la perception de problèmes que le chercheur n'avait peut-être pas saisis voire imaginés. La finalité de cette phase exploratoire est donc de parvenir à la construction d'une problématique pertinente. Dans le cas du présent mémoire, cette exploration s'est déroulée en deux grandes étapes. Premièrement, elle s'est déroulée pendant sept mois au sein de l'organisation MSF Belgique et s'est principalement articulée autour de deux grandes activités de recherche. D'une part, l'observation participante au sein de l'organisation et d'autre part, les entretiens semi-directifs menés dans le cadre du projet d'immersion. Deuxièmement, la phase

d'exploration s'est poursuivie avec une série de lectures scientifiques ayant pour objectif de préciser et de théoriser les éléments ressortis de l'observation et des entretiens.

## *2.1. Entretiens et observation exploratoires*

La première partie de l'exploration a donc été constituée d'une observation participante au sein de l'organisation et particulièrement au sein du département fundraising pendant sept mois, ainsi que d'entretiens semi-directifs avec des professionnels du fundraising. Au travers de ces deux grands moments de la phase exploratoire, un élément problématique a surgi et interpellé le chercheur. En effet, l'observation participante et les entretiens ont permis de mettre le doigt sur un enjeu plus précis qui méritait sans doute d'être étudié et analysé plus en profondeur. Le constat est **que les employés du département fundraising chez MSF éprouvent le sentiment que leur fonction est incomprise voire parfois rejetée dans le cadre professionnel, par le reste de l'organisation.** Nous allons maintenant expliciter la manière dont ce problème s'est manifesté au travers de l'observation participante et des entretiens.

### *2.1.1. L'observation participante*

Lors d'un stage de sept mois dans une même organisation, l'observation participante peut bien évidemment être mise en pratique. Au cours de celle-ci, de nombreux éléments ont sauté aux yeux du chercheur et éveillé sa réflexion jusqu'à le mener à une question de recherche pertinente.

En effet, un évènement particulier a eu lieu chez MSF et concernait la présentation de la campagne de fin d'année réalisée par le fundraising devant les autres départements de l'organisation MSF. En effet, chaque lundi a lieu ce que l'on appelle chez MSF le Flash Info. Cette réunion ouverte à tous les membres de l'organisation est l'occasion pour chaque département de faire part de nouvelles actions réalisées, de réussites, d'échecs ou encore de recommandations particulières. Au mois de décembre 2017, la cellule Fundraising a donc profité de ce moment pour présenter au reste de l'organisation la campagne de fin d'année réalisée en collaboration avec

l'agence de communication BBDO, sélectionnée à la suite d'un appel d'offre. La campagne avait en fait déjà été lancée dans les médias depuis deux ou trois jours sans être passée par la consultation de chaque département de l'organisation et ce pour plusieurs raisons : tout d'abord, l'opération de consultation prendrait bien trop de temps et serait d'ailleurs éminemment complexe à mettre en place. De plus, nous notons qu'elle n'est, du reste, jamais pratiquée par aucun département (10 départements). La campagne de fin d'année réalisée par le département fundraising de MSF et l'agence BBDO mettait en avant le PUC (Pool d'Urgence Congo), l'un des projets les plus importants de MSF au Congo. La campagne créée sur ce sujet était particulièrement marquante, percutante voire légèrement arrogante puisqu'elle affichait comme slogan « Quand nous sommes là, la mort s'en va ». A travers cette campagne, l'objectif du fundraising était de marquer les esprits, d'interpeller, et de montrer la réalité, la nécessité et la difficulté du travail que fait l'organisation à travers le monde. Après la présentation aux autres départements de l'organisation, de très nombreuses critiques ont été exprimées au sujet de la campagne. A la suite de cette altercation, l'équipe du fundraising, réellement blessée et en colère, a eu l'impression que son travail n'était pas respecté et pas reconnu alors même que celui-ci permet de générer des retombées financières pour l'organisation et permet le financement de nombreux projets de terrain. Les membres du département fundraising ont fait part de leur ressenti : l'impression de représenter une cellule incomprise au sein de l'organisation car les objectifs de leur fonction sont différents de ceux des autres départements (comme les départements des opérations ou de la communication opérationnelle par exemple), puisqu'ils sont davantage centrés sur des impératifs financiers. Ce sentiment d'incompréhension et de frustration a clairement été exprimé par plusieurs employés de la cellule fundraising.

A côté de cet évènement clé pour la réflexion, de nombreux commentaires ont été formulés par différents fundraisers au cours de la période d'immersion au sein de l'organisation. Le chercheur a par exemple pu entendre des commentaires tels que « *Les finances ne comprennent pas que j'ai besoin d'informations plus précises et récentes que ce qu'on a pour le moment pour*

*pouvoir raconter aux donateurs ce que l'on fait. Je leur ai déjà dit pourtant. »<sup>13</sup> ou encore « Les opérations ont parfois du mal de comprendre que certains sujets ou certaines crises sont malheureusement moins populaires auprès du grand public, les migrants par exemple. Eux veulent qu'on en parle au public mais nous on sait très bien que si on fait un mailing là-dessus, ça ne rapportera pas d'argent. »<sup>14</sup>*

### **2.1.2. Les entretiens semi-directifs**

Lors de la seconde partie de l'immersion chez MSF, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de divers fundraisers de l'organisation. Leur analyse a permis de confirmer, en complément de l'observation participante, la présence de ce ressenti particulier au sein du fundraising chez MSF. Il est d'abord primordial d'être conscient du fait que ces entretiens semi-directifs ont été menés dans le cadre du projet d'immersion professionnelle relatif à la prospection des grands donateurs. Ce cadre de recherche était donc différent du celui du mémoire, néanmoins le problème a spontanément été abordé par les interviewés lors des entretiens alors même que cela n'en était pas l'objet ; ce qui illustre bien l'enjeu qu'il représente dans l'organisation et l'intérêt d'en faire un objet de recherche.

Ainsi, au cours des entretiens, trois des fundraisers interviewés ont spontanément évoqué le sentiment particulier qu'ils éprouvaient en tant que fundraiser au sein de l'ONG MSF. En analysant les propos récoltés, nous pourrions parler d'un sentiment d'incompréhension et de rejet. Plusieurs propos ont ainsi confirmé la problématique qui a émergé lors de l'observation participante, en voici quelques exemples.

*« L'argent, je dirais, et la récolte de fonds dans le domaine humanitaire sont toujours un sujet un peu tabou chez MSF. Je pense que voilà, il y a un département fundraising mais voilà on ne veut pas trop savoir ce qui s'y passe, ce qu'ils font même si en fait, on a une rigueur vraiment très importante, on doit rester éthique. Tout est contrôlé. Il y a un département financier qui forcément contrôle ce que nous faisons. On fait partie aussi du groupe éthique des fundraisers. Donc on a vraiment des codes de déontologie qui sont très poussés et on les respecte. Maintenant c'est que, eh bien, les gens des opérations, eux ils sont*

---

<sup>13</sup> Annexe 6 : Entretien exploratoire avec Mehdi M., 4 ans chez MSF

<sup>14</sup> Annexe 5 : Entretien exploratoire avec Marianne C., 30 ans chez MSF

*là pour aller soigner les gens sur le terrain et pour s'occuper de la prise en charge des bénéficiaires et quelque part... Voilà chacun son job ! [...] »<sup>15</sup>*

*« Oh que oui j'ai ressenti des tensions ! Mais beaucoup moins qu'avant ! [...] Et là dès qu'on faisait quelque chose, enfin la maison était beaucoup plus petite aussi, mais dès qu'on faisait un mailing, tout le monde se le passait quoi ! C'était "Mais enfin, ça c'est scandaleux ! Et cette photo-là quelle horreur ! Et ça, ça ne se dit pas comme ça, mais mon dieu ! Etc." C'était vraiment très dur ! C'était les bons et les gentils qui étaient sur le terrain et les mauvais qui demandaient de l'argent au public. Donc on vraiment beaucoup, beaucoup, beaucoup évolué mais malgré tout, il y a toujours des gens dans la maison qui n'apprécient pas, qui ne comprennent pas, qui se demandent pourquoi on fait ça comme ça, etc. [...] »<sup>16</sup>*

*« Dans les années 80, la limite éthique était déjà très présente. C'était se demander jusqu'où on pouvait aller dans la manière dont on montrait la misère humaine. Etant entendu qu'évidemment c'est ça qui va toucher beaucoup plus la personne. Donc déjà chez MSF, la fin ne justifie pas les moyens. On s'est très vite dit que c'était important de faire de la récolte de fonds mais pas à n'importe quel prix. Donc des gens comme moi chez MSF... Pendant mes dix premières années dans la boîte, j'ai vraiment été traitée de tous les noms. Donc voilà moi ça me fait toujours sourire quand maintenant il y a quelques brettes ou autre... Parce que vraiment, j'ai été tout à fait insultée quoi, pour les mailings que je faisais, etc. Alors je le dis avec le sourire mais évidemment ça me faisait beaucoup moins rire à l'époque, soyons clairs, ce n'est jamais très agréable. Mais c'est typique du monde humanitaire ! Et c'est sain quelque part. [...] »<sup>17</sup>*

Avec ces quelques extraits d'entretiens extrêmement parlants, nous avons donc constaté que ce sentiment était effectivement partagé au sein du fundraising chez MSF. Au vu de la problématique qui a émergé lors de la phase exploratoire, il semblait nécessaire de s'interroger sur les perceptions du fundraising au sein de MSF en allant au-delà des employés de la cellule. Les employés des autres départements ont-ils réellement ce sentiment vis-à-vis du fundraising et si oui d'où celui-ci provient-il ? Si ce n'est pas le cas, quelle est la perception réelle en interne du fundraising chez MSF et pourquoi le fundraising éprouve-t-il ce sentiment de rejet ? S'intéresser à la perception interne du fundraising semblait, dans tous les cas, intéressant et pertinent.

Par ailleurs, un autre élément important s'est manifesté dans ces extraits d'entretiens ; **le sentiment négatif perçu par les membres du fundraising**

---

<sup>15</sup> Annexe 6 : Entretien exploratoire avec Mehdi M., 4 ans chez MSF

<sup>16</sup> Annexe 5 : Entretien exploratoire avec Marianne C., 30 ans chez MSF

<sup>17</sup> Annexe 7 : Entretien exploratoire avec Ariane M., 30 ans chez MSF

**au sujet de leur métier dans l'organisation a manifestement été atténué au fil des années, ce qui nous amène à émettre l'hypothèse selon laquelle la perception en interne de l'activité de fundraising a évolué au cours du temps.** En effet, dans les extraits, nous pouvions lire et comprendre qu'il y a eu une évolution du sentiment éprouvé par les fundraisers. Celle-ci est peut-être liée à l'évolution de la perception de la fonction en interne. Dans ce cas, quels éléments ont fait évoluer cette perception du fundraising en interne ?

## *2.2. Lectures exploratoires*

Quel phénomène a donc pu faire évoluer la perception de ce métier en interne ? De manière assez spontanée, le chercheur pose l'hypothèse que l'évolution de la perception interne du fundraising est en partie le fait du processus de professionnalisation de cette fonction. En effet, c'est la professionnalisation qui a amené les associations et ONG à utiliser des techniques marketing issues du monde marchand dans le métier de fundraiser associatif. (Lefèvre, 2011) A travers de nombreuses lectures au sujet de la professionnalisation des ONG, cette tension entre secteur associatif et secteur privé, entre militantisme et professionnalisme est apparue, souvent de façon extrêmement similaire à ce qui s'est manifesté chez MSF. Par exemple, dans l'ouvrage résumant la thèse de Sylvain Lefèvre « Mobiliser les gens, mobiliser l'argent : les ONG au prisme du modèle entrepreneurial », de nombreux passages des entretiens qu'il a menés de 2003 à 2008 avec des professionnels du fundraising avaient de très fortes ressemblances avec les propos récoltés par le chercheur pour la présente recherche.

Par exemple, Lefèvre a recueilli le propos d'un fundraiser qui exprimait son ressenti professionnel au milieu des années 80 : « On reste une chose très très curieuse... On est 3 ou 4 dans le service [...] On reste un service un peu bizarre. On touche à l'argent... » (Lefèvre, 2011, p.36). Ce commentaire se rapprochait fortement des propos exprimés par Mehdi M. De même, un autre fundraiser interviewé par Lefèvre racontait comment les choses se passaient dans les années 80 et disait « Moi, j'ai tout entendu : 'Comment tu peux écrire des lettres comme ça ?' [...] » (Lefèvre, 2011, p.36) Cette phrase a très nettement renvoyé le chercheur aux propos exprimés par Marianne M. chez

MSF qui rapportait les remontrances qu'elle entendait très souvent au début de sa carrière : « C'était "Mais enfin, ça c'est scandaleux ! Et cette photo-là quelle horreur ! Et ça, ça ne se dit pas comme ça, mais mon dieu ! Etc." C'était vraiment très dur ! ». Un dernier exemple marquant dans l'ouvrage de Lefèvre montrait que les tensions entre la communication et le fundraising, exprimées par Ariane M. dans le présent travail de recherche, étaient également vécues par d'autres fundraisers dans les années 80 : « Les gens de la com', ils se font plaisir pendant des heures. "Tel concept, j'aime. Ça, j'aime moins..." Nous, non. On teste tout, systématiquement. C'est scientifique, y a pas... Alors, après, quand ils viennent nous narguer en disant que d'un point de vue « créatif » c'est pauvre, ça me fait bien rire. Ou, ça m'énerve, plutôt... » (Lefèvre, 2011, p.39).

Ces différents exemples significatifs indiquent bien que ce type de tensions est apparu dans les organisations lorsque le marketing y a été introduit au début du processus de professionnalisation. Néanmoins, le fundraising a continué de se professionnaliser au fil des années avec une utilisation croissante du marketing. La perception de cette activité au sein de l'organisation aurait donc logiquement dû empirer puisque une utilisation accrue du marketing accentue les ressemblances entre ONG et entreprises. Or, ce n'est pas ce que semblent ressentir les fundraisers chez MSF. La professionnalisation du fundraising pourrait-elle être le phénomène qui à la fois, a fait naître les tensions et représentations négatives du fundraising chez MSF et qui les a fait évoluer au fil des années sans pour autant les faire disparaître ?

Cette question a finalement amené le chercheur à développer la problématique suivante : « **Dans quelle mesure le processus de professionnalisation du fundraising chez Médecins Sans Frontières Belgique a-t-il fait évoluer les représentations de cette profession en interne ?** »

### 3. L'analyse du processus de professionnalisation dans les ONG : le cas de MSF Belgique

#### 3.1. *Les ONG : leur professionnalisation et leur complexité*

Avant d'aborder l'objet central de ce mémoire à savoir la professionnalisation du fundraising dans les ONG, il semble essentiel de comprendre ce qu'est une ONG ainsi que les causes et le déroulement de leur professionnalisation. A la suite de multiples lectures et analyses, il apparaît de façon manifeste que les ONG constituent un type d'organisation extrêmement complexe, hétérogène, ambivalent et à mi-chemin entre plusieurs formes d'organismes différents. C'est d'ailleurs cette nature particulière des ONG qui a causé et cause encore aujourd'hui de nombreuses dissensions au sujet de leur professionnalisation. Il est donc essentiel de consacrer un point de ce travail à l'étude des ONG afin de véritablement comprendre les particularités de ce type d'organisations car celles-ci ont un impact sur le phénomène de professionnalisation qu'ont connu et connaissent encore aujourd'hui les ONG.

Dans ce premier point essentiel de la réflexion, nous tenterons d'aborder une multitude de paramètres fondateurs des ONG afin de mieux comprendre leur fonctionnement. Pour débiter cette analyse, nous nous pencherons sur l'histoire des ONG et le contexte évolutif qui les ont amenés à se professionnaliser. En retraçant l'historique des ONG, nous parviendrons à comprendre les grandes phases de leur professionnalisation. Ensuite, il sera essentiel d'aborder l'épineuse question de la définition des ONG. En effet, nous verrons que tous les auteurs s'accordent à dire que celle-ci est presque impossible à fixer de manière absolue. Nous aborderons alors une série d'éléments de définition dans le but d'avoir à l'esprit la conception la plus pertinente possible de ce qu'est une ONG dans le cadre de ce travail de recherche. Bien évidemment, nous n'aurons nullement ici la prétention d'être exhaustif dans l'inventaire de ces éléments de définition, nous tenterons par ailleurs d'être aussi pertinent que possible par rapport à la problématique qui guide ce mémoire.

### *3.1.1. L'histoire des ONG, témoin de leur professionnalisation*

L'histoire des ONG n'est pas si récente qu'il n'y paraît. En effet, celle-ci remonte à plus d'un siècle alors que la terminologie « ONG » n'existait pas encore. A l'époque, ces structures étaient donc appelées « association » mais dans un souci de facilité et afin d'éviter toute confusion, le chercheur utilisera directement le terme ONG dans cet historique. Les premières ONG ont donc commencé à se mettre en place dans la continuité de deux grands courants de pensée de l'époque ; d'une part, la charité-philanthropique à l'égard des pauvres, et d'autre part, la solidarité ouvrière. Le premier courant est fortement marqué par la vision chrétienne de l'homme et de la société et met en avant un fort individualisme, nous pouvons alors parler d'une vision atomistique de la société, c'est-à-dire que l'individu prime sur la société. A l'inverse, le second courant est plutôt marqué par une dimension sociale forte, on y perçoit une résistance collective face au capitalisme qui provoque progressivement une déstructuration sociale. Dans ce second courant de pensée, nous sommes plutôt dans une vision holistique de la société, c'est-à-dire une vision dans laquelle la société, le collectif prime sur l'individu. Ces deux grandes manières de percevoir la société ont à l'époque constitué deux pôles idéologiques entre lesquels ont oscillé longtemps les ONG même si bien entendu l'identité des ONG de l'époque fluctuait parfois de l'un à l'autre, avec des croisements et des rapprochements. (Freyss J., 2004, p. 742)

Le mouvement de charité-philanthropique trouve son origine au sein de deux milieux relativement différents. Premièrement, la charité puise sa force dans la foi chrétienne et s'exprimait principalement à travers l'aumône et l'hospice. En effet, l'objectif principal de la charité était d'aider le pauvre, le miséreux à travers la volonté de Dieu. Deuxièmement, la philanthropie quant à elle, provient plutôt du contexte plus tardif de la Révolution Française et de la philosophie des Lumières sous-jacente. Dans ce contexte, la philanthropie n'était pas portée par des hommes d'église mais plutôt par de hauts fonctionnaires ou des industriels par exemple, nous étions donc dans une forme de bienfaisance laïcisée. Cette philanthropie avait pour objectif d'aider les victimes du progrès capitaliste. Quoi qu'il en soit, charité et philanthropie

partageaient pleinement une vision individualiste de l'Homme ainsi qu'un universalisme et un conservatisme important. Dans cet esprit de charité-philanthropique, de nombreuses organisations se sont formées dans le courant du 19<sup>ème</sup> siècle telles que *l'Armée du Salut* par exemple. Cette charité-philanthropique s'est également exportée hors de nos frontières pour se réaliser dans le contexte très prégnant de la colonisation. A l'époque, la fonction de missionnaire, de colonisateur est animée par cette volonté de civiliser l'Autre, peu importe l'idéologie philanthropique ou charitable du missionnaire. Cela se fait notamment à travers des structures de santé ou d'enseignement par exemple. Cette charité-philanthropique exportée dans les milieux colonisés constitue pour Stangherlin (2001) la première génération d'ONG, nous reviendrons sur cette typologie plus loin dans l'analyse (Stangherlin in Develtere, Fonteneau, Pollet, 2004, pp. 802-803) (Freyss, 2004, pp.743-744).

Le second mouvement fondateur, celui de la solidarité ouvrière, tire ses origines du mouvement socialiste qui réagissait aux lourdes inégalités provoquées par la montée du capitalisme. A la différence de la charité-philanthropique qui aidait le pauvre, le mouvement de solidarité ouvrière avait plutôt pour vocation d'aider l'exploité, celui qui subissait malgré lui la misère ouvrière, la misère des classes sociales inférieures créée par le capitalisme. Dans le courant du 19<sup>ème</sup> siècle, se sont alors créées des ONG telles que *les sociétés ouvrières de secours mutualistes* par exemple. Ce mouvement de solidarité ouvrière était fondamentalement socialiste, au contraire de la charité-philanthropique qui prônait l'individualisme. Malgré tout, ces deux mouvements ont connu, au fil de l'histoire, divers rapprochements les rendant légèrement perméables l'un à l'autre et ont tous deux favorisé le travail bénévole et le don de soi. (Freyss, 2004, pp.745-746)

Les deux guerres mondiales du début du 20<sup>ème</sup> siècle ont amené une évolution dans le champ de la solidarité. En effet, nous sommes entrés dans ce que l'on appelle la décolonisation, c'est donc la fin de la charité-philanthropique dans des contextes colonisés. Selon Stangherlin, l'entre-deux guerres constitue le début de la seconde génération d'ONG, qui s'inscrit cependant dans le prolongement de la solidarité ouvrière. En effet, de nouvelles organisations

telles que *L'Entraide Socialiste* ou encore *Caritas Catholica* se sont créées et avaient pour objectif premier d'aider les ouvriers et les victimes de la guerre en Europe. Par la suite, ces organisations ont développé leurs activités dans les pays en développement. (Stangherlin in Develtere, Fonteneau, Pollet, 2004, p. 803). Jean Freyss, quant à lui, ne parle pas en termes de générations mais relève exactement les mêmes phénomènes dans son analyse de l'évolution des ONG. Les organisations de l'époque avaient donc également pour mission d'aider les ouvriers, les victimes du système, les victimes de guerre, etc. Jean Freyss confirme également l'extension des actions de ces organisations vers les pays en développement, nous pouvons par exemple citer l'exemple de l'Eglise catholique qui sous l'appel de Jean XXIII a fondé le *Comité catholique contre la faim (CCCF)* afin de lutter contre ce phénomène dans le monde entier. (Freyss, 2004, pp. 746-747)

A partir des années 60, le contexte sociétal a une nouvelle fois fait évoluer les ONG et les a fait entrer dans une véritable phase d'incroyable croissance que l'on délimite généralement comme allant du début des années 60 jusqu'à la fin des années 90. Stangherlin évoque donc ici la troisième génération d'ONG qu'il divise cependant en deux courants distincts. Le premier courant concerne plutôt des organisations qui ont été établies dans le but de soutenir certaines associations fondées lors de la période coloniale (1<sup>ère</sup> génération), nous pouvons citer l'exemple d'*Entraide et Fraternité* qui a été fondée pour conserver les relations construites dans le passé avec les paroisses des pays du Sud. Simultanément à ce premier courant s'est développée une seconde tendance dans laquelle se construisaient des ONG souhaitant développer et réaliser des projets nettement plus radicaux, plus émancipateurs et pour la plupart, sur d'autres continents. Dans son analyse, Jean Freyss n'évoque pas le premier courant développé par Stangherlin, cependant il examine et comprend le second courant avec la même réflexion que Stangherlin. (Stangherlin in Develtere, Fonteneau, Pollet, 2004, pp. 803-804.)

En effet, à partir des années 60, le paysage de la solidarité s'est complexifié car il est clairement devenu international. Les années 60 ont constitué dans les pays occidentaux une grande période de contestation et de révolte contre le système politique et économique, contre la guerre froide et les conflits en

cours, contre la société de consommation ou encore contre la culture classique. Ce contexte de protestation a poussé une jeunesse étudiante, intellectuelle et animée par l'idéologie révolutionnaire marxiste à s'indigner du solide lien de cause à effet entre le puissant capitalisme des pays occidentaux et le tiers-mondisme des pays du Sud. De nouvelles initiatives ont alors donné naissance à de nouvelles organisations telles que des comités souhaitant soutenir les peuples en lutte en Afrique, Asie et Amérique Latine, c'est le début de l'aide au développement. C'est également à ce moment-là que sont nées de nouvelles organisations telles que Oxfam ou que se sont radicalisées des ONG déjà existantes. Cette génération d'ONG était par nature à la fois, beaucoup plus militante, contestataire, activiste et éloignée de toute dimension économique ainsi que politique. Elle se présentait davantage comme une composante active de la société civile que comme une alliée des gouvernements ou des entreprises. Cependant, cette époque a également vu émerger une autre préoccupation. En effet, les ONG de l'époque, et principalement celles œuvrant pour le développement, se sont rendu compte que la générosité et le militantisme ne suffisaient pas pour mener certaines actions. De fait, des compétences particulières et plus techniques s'avéraient nécessaires pour mener certains projets de solidarité internationale. Ce discours a mis longtemps à être entendu et compris et a réellement commencé à se développer à la fin des années 80 à travers le fundraising, dimension que nous aborderons bien plus longuement dans la suite de ce travail. Dans l'histoire de cette troisième génération d'ONG, l'année 1968 a évidemment marqué un important tournant, de par les célèbres événements de Mai 68 ainsi qu'à cause de la guerre du Biafra, qui se situe d'ailleurs à l'origine de la création des « french doctors », du « sans-frontiérisme » et par extension de *Médecins Sans Frontières* en 1971. Cette année 1968 a donc véritablement institué l'engagement révolutionnaire et la solidarité internationaliste. Dans les années 70, les combats de ces diverses ONG se sont poursuivis dans un même état d'esprit et parfois de façon violente mais progressivement les organisations ont emprunté des directions différentes. A côté de la défense de luttes sociales comme l'écologie ou le féminisme, un nouvel idéal à défendre s'est développé ; **l'humanitaire**. La France a alors assisté au développement des premières organisations

humanitaires telles que *Médecins du Monde* ou *Médecins Sans Frontières*, envoyant des médecins directement sur le terrain pour soigner des victimes. Pech & Padis iront même jusqu'à dire que « la naissance de Médecins sans Frontières marque le début de l'action humanitaire d'urgence » (Pech & Padis, 2004, p.32). La figure de l'Autre a alors une nouvelle fois changé. Nous sommes passés par le pauvre défendu par la charité-philanthropique, l'exploité défendu par la solidarité ouvrière et maintenant l'Autre devient *la victime* qu'il faut aller aider partout dans le monde. Mais la particularité de ces nouvelles organisations, et encore plus spécialement de Médecins Sans Frontières, était de prôner une véritable indépendance dans leur travail vis-à-vis des Etats et de revendiquer le droit de soigner toute personne ainsi que de témoigner. Les individus ne se battaient plus contre le système ou la politique mais pour la liberté, pour la défense des droits de l'homme, pour les victimes, ce qui constitue un changement crucial et un retour à l'individualisme (Freyss, 2004, pp. 748-752). Selon Erwan Quéinnec, la phase de croissance considérable des ONG a donc commencé au début des années 70 avec cette fameuse année 68, il qualifie d'ailleurs cette étape de « phase de démarrage » (Quéinnec, 2003, p. 562). Selon Pech et Padis, cette première génération d'ONG est marquée par deux ONG emblématiques : MSF et Greenpeace, puisqu'il s'agissait aussi à l'époque de lutter contre le militarisme, consumérisme et de prôner la paix et l'écologie. (Pech & Padis, 2004, p. 12)

Le contexte et les pensées ont continué d'évoluer dans le courant des années 80 et le début des années 90. A cette période, de plus en plus de crises majeures se sont produites dans différents pays du monde, ce qui a augmenté le territoire opérationnel des ONG. En effet, au cœur des perturbations parcourant le monde, les ONG « rencontrent des théâtres d'opérations qui correspondent spécifiquement – et durablement – à leur vocation opérationnelle ». Quéinnec qualifiera cette seconde étape de croissance de « phase de développement » (Quéinnec, 2003, p. 562), alors que Pech & Padis parle de la seconde génération d'ONG (Pech & Padis, 2004, p.13). Dans le même temps, les membres d'organisations humanitaires ont commencé à se rendre compte que les énormes dysfonctionnements des pays en développement n'étaient pas uniquement issus des choix opérés par le

système international ou les pays occidentaux mais incombaient également aux acteurs des pays du Sud eux-mêmes. La conception du développement s'est alors transformée et a commencé à se techniciser avec cette quatrième génération d'ONG. Comme cela avait été amorcé dans les années 70, les individus ont véritablement compris que certains savoir-faire étaient nécessaires pour mener à bien les projets et les actions sont progressivement devenues plus pragmatiques qu'idéologiques. L'évolution de Médecins Sans Frontières a également suivi cette tendance. Alors que les pères fondateurs de MSF dans les années 60 revendiquaient un humanitaire de l'urgence, complètement autonome, non institutionnel et porté par des bénévoles militants, aujourd'hui, l'organisation recrute de nombreux autres métiers spécifiques. Suivant la même idée, nous pouvons noter que les médecins ne composent plus la majorité des personnes travaillant pour l'organisation, qu'une partie non négligeable des missions ne s'inscrivent plus dans « l'urgence » mais bien dans le long terme et enfin que l'organisation tente de favoriser l'emploi de personnels locaux afin de ne pas risquer de déposséder les pays dans lesquels elle intervient par exemple (Siméant *in* Dauvin & Siméant, 2002, p.106). Comme l'explique bien Johanna Siméant, les ONG telles que Médecins Sans Frontières sont en train de passer d'un « humanitaire 'politique' et très médical à un humanitaire plus technique et aussi plus salarié. » (Siméant *in* Dauvin & Siméant, 2002, p.107). Cette nouvelle façon de concevoir la solidarité internationale s'accompagne aussi de modifications dans les méthodes d'identification des problèmes et des causes à défendre ainsi que dans les modes d'intervention sur le terrain. On institutionnalise donc l'aide humanitaire. (Stangherlin *in* Develtere, Fonteneau, Pollet, 2004, p. 804.) Le début des années 90 a aussi été marqué par la fin de la guerre froide et la mise en place de nombreux organismes internationaux avec lesquels les ONG ont dû composer, cela a amené la majorité des individus à penser de manière planétaire, globale, mondiale, mais aussi en termes d'interdépendance. A cette période, on a d'ailleurs assisté au développement de toute une série de nouvelles jeunes organisations se distinguant souvent du modèle classique de l'ONG ainsi qu'au développement et à la maturité d'organisations plus vastes et antérieures, c'est finalement ce que Quéinnec appelle « la phase de maturité » de l'aide

humanitaire (Quéinnec, 2003, p. 563). A cette même époque, c'étaient aussi les débuts de l'antimondialisme auquel ont dû faire face les ONG. Cette troisième génération d'ONG a donc connu à la fois une réelle consécration ainsi qu'une remise en question et une fragilisation (Pech & Padis, 2004, p.13), paradoxe que nous retrouverons plus loin dans ce travail lors du processus de professionnalisation du fundraising.

Au cours de cette longue et complexe évolution qui est d'ailleurs toujours en cours, rappelons-le, un autre élément a pris beaucoup d'importance et a véritablement impacté l'évolution des ONG : l'utilisation des médias. En effet, au cours de leur histoire, les organisations ont de plus en plus utilisé le registre médiatique afin de sensibiliser, d'émouvoir, de mobiliser, de véhiculer leurs messages et leurs normes, de construire leur image ou encore dans le but de médiatiser leurs interventions. Aujourd'hui, cet outil est essentiel aux ONG, quel que soit leur type, leur taille ou leur mission. (Chartier & Ollitrault, 2005, pp. 25-26) Un dernier élément historique doit être ajouté et concerne la multiplication de nouvelles organisations à partir des années 90. Cette incroyable croissance dans le courant des années 90 a considérablement compliqué le paysage des ONG et drastiquement réduit, selon Cohen, le nombre d'ONG présentant encore aujourd'hui les caractéristiques initiales d'une organisation de solidarité internationale à savoir les valeurs humanistes, l'impartialité et l'indépendance. Toujours selon Cohen, l'organisation Médecins Sans Frontières serait l'une des rares à encore faire partie de ce type d'ONG. (Cohen, 2004, pp. 380-381).

### ***3.1.2. Éléments de définition***

#### **A. LES ONG, DES ORGANISATIONS COMPLEXES À CERNER ET À DÉFINIR**

Au vu de l'historique des ONG qui vient d'être brossé, il semble évident que la notion d'ONG est très complexe à circonscrire et à définir car elle a subi de très nombreuses évolutions au cours du temps. De plus, comme nous avons pu le voir, notamment grâce à l'analyse de Samy Cohen (2004), le monde des ONG est extrêmement vaste et hétérogène, surtout depuis l'immense prolifération des années 90. Selon les auteurs, aucun critère ne permet

véritablement d'englober toute la diversité que représente ce que l'on place sous le terme « ONG », on la qualifie d'ailleurs souvent « d'objet non identifié » selon Chartier et Ollitrault (2005). En ce sens, une difficulté supplémentaire s'ajoute au processus lorsque nous tentons de définir précisément ce qu'est une ONG ; c'est un terme très galvaudé. Effectivement, au cours de l'histoire énormément de types d'organisations diverses ont utilisé le terme d'ONG pour se qualifier ou ont été identifiées comme tel par d'autres, Pech & Padis prétendent d'ailleurs qu'il s'agit d'une « catégorie par défaut : on range là tout ce que l'on n'a pas su placer ailleurs » (Pech & Padis, 2004, p.8). Après avoir réalisé de nombreuses lectures scientifiques sur le sujet, nous pouvons constater que de nombreux auteurs s'accordent à dire qu'il est très difficile de construire une définition précise et universelle d'une ONG, certains vont même jusqu'à affirmer que cela est impossible.

Le vocable « Organisation non gouvernementale (ONG) » apparaît pour la première fois en 1945 dans l'article 71 de la série de dispositions de la charte des Nations-Unies consacrées au Conseil économique et social (ECOSOC) et désigne, à l'origine, « des associations privées de nationalités diverses, impliquées dans le traitement d'un certain nombre de questions économiques et sociales traditionnellement dévolues aux politiques de coopération publique. » (Quéinnec, 2003, p. 558). Ces organisations, ayant un statut consultatif au sein des Nations Unies, avaient donc dès le départ une identité un peu complexe puisqu'elles défendaient à la fois des intérêts professionnels et des intérêts publics et généraux. Pour préciser davantage cette définition, quelques critères ont été à l'époque fixés pour identifier les organisations pouvant être assimilées au terme d'ONG et celles qui ne le pouvaient pas. Premièrement, ces organisations ne pouvaient être ni commerciales, ni violentes et devaient respecter la Charte des Nations Unies. Le second critère concernait l'internationalité de ces organisations. En effet, celles-ci devaient être de statut international et mener des activités en dehors de leur état de création. Ensuite, ces organisations ne pouvaient être issues d'accords intergouvernementaux et devaient en conséquence disposer d'un financement relativement large issu de leurs adhérents. Cette définition accompagnée de ces quelques critères a amené l'ECOSOC à crédibiliser des organisations très

différentes les unes des autres, à savoir des organisations humanitaires, des organisations de défense des droits de l'homme mais aussi des représentants d'industrie, de syndicats, etc. Dans les années qui ont suivi, les ONG qui avaient été reconnues par les Nations Unies en 1945 ont parfois négligé les valeurs d'indépendance et de neutralité qui étaient exigées au départ. C'est pourquoi l'ECOSOC a décidé d'imposer un financement provenant majoritairement des membres de l'ONG et une déclaration obligatoire de tout financement provenant d'organismes gouvernementaux. Finalement, nous constatons au fur et à mesure des années que l'ECOSOC a élargi ses critères d'accréditation et a fini par accepter en son sein une série d'organisations ne correspondant pas forcément à la définition et aux critères initiaux. Par la suite, une nouvelle caractéristique, celle de l'utilité sociale, a été développée pour préciser encore davantage la définition de ce qu'était une ONG. En effet, il était estimé que les ONG tiraient, en partie, leur légitimité de la justice et de l'universalité des causes qu'elles défendaient (Pech & Padis, 2004). Cette situation globale montre bien que le monde des ONG a évolué et que cela complexifie la construction d'une définition (Cohen, 2004).

Il existe évidemment la définition majoritairement connue des ONG c'est-à-dire celle actuellement donnée par les dictionnaires : « Organisme financé essentiellement par des dons privés et qui se voue à l'aide humanitaire sous une ou plusieurs de ses différentes formes (assistance médicale ou technique dans les pays non-industrialisés, aide aux plus démunis dans les pays développés, secours en cas de catastrophe ou de guerre, etc.). » (Larousse en ligne, 2018). Dans le même ordre d'idée, Samy Cohen la définit dans son acception originelle comme étant « une association de solidarité internationale (ASI), à but non lucratif, apolitique, pétrie de valeurs humanistes et indépendante des Etats. » (Cohen, 2004, p. 380).

A côté de cela, d'autres auteurs ont tenté de définir l'ONG à travers un autre prisme que celui de la mission ou de l'identité, ces auteurs ont utilisé le prisme de la *profession* pour tenter de définir les ONG. Cette façon totalement différente de les définir nourrit la réflexion menée dans ce travail et démontre une nouvelle fois la complexité de cette entité. Rappelons en effet la définition donnée par A. Le Naëlou ; « une ONG n'est pas un acteur ; il s'agit

d'un espace public investi par des groupes appartenant à des professions ou à des segments de professions constitués à l'extérieur – agronomes, vétérinaires, médecins, etc. -qui s'assemblent autour d'un programme politique et social mobilisateur. 'ONG' est le nom générique que se donnent ces divers corps de métier dès lors qu'ils se regroupent pour agir dans le domaine de la solidarité internationale. » (A. Le Naëlou, 2004, p. 781) ainsi que celle construite par J. Freyss qui considère que « la solidarité internationale ne fait appel à aucune profession spécifique. [...], l'activité mobilise des professions socialement constituées, chacune ayant, en dehors de l'action solidaire, son existence propre, son domaine de compétences, ses critères d'appartenance, son marché du travail. La seule spécificité est dans l'engagement solidaire. Mais cela ne constitue pas une profession. » (J. Freyss, 2004, p. 771). Nous ne sommes donc pas face à une profession à part entière, mais plutôt face à un ensemble de professions diverses se rassemblant autour d'objectifs communs et solidaires, c'est la raison pour laquelle nous parlerons plutôt d'une professionnalisation *dans* les ONG, c'est-à-dire une professionnalisation des divers métiers présents en leur sein et qui les constituent. En ce sens, le fundraising est donc bien l'une de ces professions qui constituent les ONG. La seule différence est que ce métier ne s'est pas entièrement construit à l'extérieur des ONG, comme c'est le cas pour les médecins par exemple, il a la particularité de tirer ses origines de divers domaines extérieurs aux ONG tout en s'étant construit et développé à l'intérieur de celles-ci, mais nous y reviendrons plus loin dans ce travail.

## B. L'IDENTITÉ DES ONG ENTRE SPHÈRE PUBLIQUE, SPHÈRE ÉCONOMIQUE ET SOCIÉTÉ CIVILE

Pour compléter la compréhension de ce que sont les ONG, de nombreux auteurs évoquent leur positionnement. Les ONG représentent en effet un acteur particulier dans le monde des organisations et c'est pourquoi elles occupent un positionnement particulier qui mérite d'être analysé. Freyss (2004) s'intéresse à ce positionnement des ONG en identifiant l'identité spécifique que construit chaque ONG en fonction de la distance qu'elle crée entre son fonctionnement et celui de trois autres sphères : la sphère de l'action

publique, la sphère économique et la sphère de la société civile. Instinctivement et par défaut, nous aurions tendance à rapprocher les ONG du pôle de la société civile et à l'éloigner des deux autres mais la réalité est plus complexe que cela et chaque ONG a un positionnement singulier dans cet espace tridimensionnel, ce « triangle libéral » (Hours & Sélim, 2011, p. 98) qui est déterminé par la distance, et donc par extension la relation, qu'elle entretient avec chacun des pôles. Avant d'aborder plus en détails chacune de ces sphères, il est essentiel de garder deux choses en tête. Premièrement, il faut savoir que le positionnement spécifique d'une ONG dans ce triangle déterminera en partie ses objectifs et son fonctionnement. Deuxièmement, les relations d'une ONG avec ces trois sphères peuvent évoluer au cours de son histoire et de son développement, que cela soit causé par des éléments internes et propres à l'ONG ou lié à des raisons externes telles que les conséquences de la mondialisation ou le bouleversement de ces sphères elles-mêmes (Pech & Padis, 2004). Quoi qu'il en soit, Freyss (2004) considère en effet ces trois positionnements vis-à-vis des sphères politique, marchande et civile comme des déterminants stratégiques.

Le principal élément qui peut rapprocher les ONG **de la sphère des pouvoirs publics** est celui concernant la question du financement. En effet, pour se financer, les ONG peuvent faire appel à la générosité publique, aux donateurs privés ainsi qu'aux bailleurs de fond publics. Si leur choix se porte sur le dernier acteur cité, une dépendance financière se crée et celle-ci aura de nombreuses conséquences sur les actions à mener et les méthodes qui seront utilisées pour mener ses actions. Cette contrainte est de plus en plus difficile à éviter mais transforme réellement l'ONG en un acteur privé qui exécute les décisions de pouvoirs publics, cela pose donc de véritables questions concernant leur indépendance, leur légitimité, etc. (Freyss, 2004). Le cas de Médecins Sans Frontières est très tranché à ce sujet. A ses débuts, l'organisation bénéficiait de nombreuses subventions institutionnelles pour financer son fonctionnement et ses projets à travers le monde mais au fil du temps, le positionnement de MSF sur cette question s'est renforcé en faveur d'un financement privé et non plus public afin de pouvoir affirmer l'indépendance de l'organisation vis-à-vis de tout pouvoir politique. En 2016,

les dons privés représentaient 93% du total de dons récoltés chez MSF Belgique<sup>18</sup>.

Concernant **la sphère économique**, le vocable « non lucratif » n'en éloigne pas définitivement les ONG. En effet, dans leurs stratégies, leurs décisions ou leurs actions quotidiennes, de nombreuses contraintes rapprochent les ONG du monde économique. Même si l'objectif de ces organisations n'est pas de créer du bénéfice, elles sont malgré tout soumises aux exigences de gestion économique pour ne pas disparaître et pouvoir continuer de se développer (Freyss, 2004). Ces rapprochements entre le secteur privé des entreprises et le secteur associatif sont clairement visibles dans l'activité de fundraising d'une ONG. Ce métier est aujourd'hui essentiel au sein des ONG et nécessite, pour fonctionner efficacement, l'utilisation de techniques marketing issues du monde commercial. Ce mimétisme partiel du monde de l'entreprise est également pratiqué chez MSF Belgique depuis de nombreuses années. Quant aux relations de partenariats qu'entretient MSF Belgique avec diverses entreprises, celles-ci sont relativement peu nombreuses mais surtout très récentes et contrôlées.

Enfin, les ONG peuvent être plus ou moins proches de **la sphère de la société civile** en fonction des modalités de mises en œuvre de la solidarité par l'ONG du point de vue de la société à laquelle elle appartient. En fait, très souvent, les ONG sont considérées comme appartenant à la sphère de la société civile car elles revendiquent régulièrement cette position particulière de « représentantes de la société civile internationale », notamment pour se légitimer (Freyss, 2004 ; Chartier & Ollitrault, 2005). Néanmoins tous les auteurs ne sont pas d'accord pour considérer que les ONG sont des représentantes de la société civile. En effet, d'une part, il est essentiel de dire que les ONG participent effectivement à la construction de l'opinion publique mondiale et sont de réelles composantes de la société civile internationale. D'autre part, il est tout aussi important de souligner que les ONG ne constituent pas à elles seules cette société civile internationale (Chartier &

---

<sup>18</sup> MSF International, (2017), International Financial Report 2016, (page consultée le 23/05/2018), [PDF en ligne], [http://www.msf.org/sites/msf.org/files/msf\\_financial\\_report\\_2016\\_final.pdf](http://www.msf.org/sites/msf.org/files/msf_financial_report_2016_final.pdf)

Ollitrault, 2005 ; Debos & Goheinex, 2005). Effectivement, cette notion de « société civile internationale », somme toute très floue et difficile à circonscrire, suppose un consensus entre toutes les parties y prenant part, c'est-à-dire des accords communs, une vision partagée des principaux enjeux de la planète, des luttes à défendre, des projets à prioriser, de la politique, des méthodes d'action qui seront privilégiées, etc. Autant dire que c'est un projet impossible à l'échelle mondiale. Si l'on considère cela, les ONG ne sont pas en mesure de se revendiquer représentantes de la société civile internationale, elles sont plutôt les représentantes d'une certaine partie de cette société civile. Cela illustre bien le fait que ce sont plutôt les modalités communes entre les ONG et la sphère de la société civile qui sont à prendre en compte. Par exemple, le fait de porter dans l'espace public le débat sur les actions qu'elles mènent dans d'autres pays rapproche une ONG de la sphère de la société civile (Chartier & Ollitrault, 2005 ; Debos & Goheinex, 2005).

Le triple positionnement explicité par Freyss (2004) représente donc de réels déterminants stratégiques pour les ONG et ceux-ci se construisent à travers l'histoire de chaque ONG. A travers son évolution, une ONG adoptera une certaine relation avec le monde public, avec le monde économique ainsi qu'avec la société civile (Freyss, 2004).

Cette relation parfois ambiguë avec la sphère publique et la sphère économique s'exprime également d'une autre manière pour définir les ONG. Quéinnec (2003) évoque une ambivalence fondatrice des ONG, celles-ci ont en effet une identité particulière qui oscille entre les notions de privé et public, une identité hybride qui se partage entre le fonctionnement des entreprises commerciales privées et celui des administrations publiques. Cette double identité est explicitée par Erwan Quéinnec (2003) avec l'expression d'« ambivalence être/objet des ONG ». Selon lui, les ONG sont des **organisations privées à vocation publique** ce qui scinde l'identité de l'ONG en deux parties : un « être » privé et un « objet » public. D'une part, Quéinnec parle d'un *être* organisationnel d'ordre privé, car les ONG ne bénéficient pas, à l'inverse des administrations publiques, d'une rente fixe liée à leur statut. Elles doivent donc agir pour obtenir les moyens financiers afin de réaliser leurs projets, elles entrent donc, malgré elles, dans un système économique

qui les rapproche du fonctionnement des entreprises commerciales privées. D'autre part, leur *objet* opérationnel est d'ordre public puisqu'il est fondamentalement redistributif. Cet aspect les rapproche davantage du fonctionnement des administrations publiques même si les bénéficiaires de celles-ci paient en général en échange de ce service public, ce qui n'est pas le cas pour les ONG. Ce constat d'une identité hybride ou ambivalente met en avant une certaine discordance quant aux finalités d'une ONG (Quéinnec, 2003). Plus avant dans ce travail, nous nous intéresserons à la façon dont les ONG et particulièrement Médecins Sans Frontières, parviennent à allier ces deux types de fonctionnement a priori opposés à travers le fundraising.

### ***3.1.3. Les processus de professionnalisation des ONG***

Au travers de l'historique et des éléments de définition, nous avons pu comprendre que les principales raisons de la professionnalisation des ONG sont les mouvements de rationalisation et de marchandisation de la solidarité. Effectivement, ce secteur suit des logiques de plus en plus managériales, voire commerciales, et cela active au sein de celles-ci un fonctionnement que l'on pourrait qualifier de sectoriel. Les métiers au sein des ONG se professionnalisent donc d'une part pour permettre à aux ONG de survivre dans un environnement de plus en plus concurrentiel, de s'adapter aux contraintes des pouvoirs publics (causes exogènes) et d'autre part, pour permettre aux ONG d'être reconnues comme des acteurs à part entière sur la scène internationale, de se légitimer et d'être plus efficaces dans la réalisation de leur mission (causes endogènes) (Dauvin, 2004). Ce processus de professionnalisation les fortifie autant qu'il les affaiblit car cela remet en question la logique d'engagement inhérente aux ONG.

Tout en gardant en tête que les ONG sont des espaces investis d'une série de professions établies, il convient tout de même de s'intéresser à la conception qu'ont certains auteurs du processus de professionnalisation qu'ont connu et que connaissent encore les ONG. En ce sens, Anne Le Naëlou (2004) et Jean Freyss (2004) mettent en avant le fait que ***la professionnalisation des ONG***

se partage en deux conceptions assez distinctes, mais non exclusives, que les auteurs développent néanmoins sous des appellations différentes.

La première forme de professionnalisation est appelée **discours opérationnel de la professionnalisation** par Le Naëlou. C'est en fait le processus d'adaptation des structures internes à partir d'un modèle similaire à celui d'organisations privées, autrement dit c'est l'intégration ou le renforcement d'attributs fonctionnels propres aux organisations privées. Ce processus concerne par exemple la mise en place de stratégies financières, d'une gestion administrative performante, d'une politique de recrutement sur définition de postes et de profils, d'une hiérarchisation des statuts, d'une régulation de l'accès aux différents métiers via un diplôme, du développement de règles et de codes d'éthique et de déontologie, etc. Cette insertion de nouvelles compétences techniques s'accompagne de nouvelles professions dans l'organisation telles que des responsables de communication, des gestionnaires, des logisticiens, etc. Selon ce discours opérationnel, la professionnalisation des ONG serait en quelques sortes imposée de l'extérieur par les contraintes des bailleurs, des Etats, etc. Ce discours opérationnel de la professionnalisation est donc très axé sur des changements techniques au sein des ONG. Dans cette première conception, nous assistons en fait à une professionnalisation particulière de chaque corps de métier présent dans l'organisation ainsi qu'à l'insertion de nouveaux métiers, de nouvelles professions. Dans une perspective assez fonctionnaliste, chaque groupe professionnel va définir ses propres compétences, ses règles, son utilité et finalement son propre professionnalisme. Le risque étant ici que chaque groupe professionnel au sein de l'ONG continue à se professionnaliser indépendamment des autres et que le programme collectif militant, le ciment mobilisateur qui les réunit disparaisse petit à petit (Le Naëlou, 2004). Dans le texte de J. Freyss (2004), le presque équivalent du « discours opérationnel de la professionnalisation » développé par Le Naëlou que nous venons d'explicitier, est appelé **la professionnalisation dans les ONG**. Ce processus consiste à intégrer dans l'ONG les compétences techniques qui permettront des actions efficaces. Nous sommes donc également ici dans la réalisation de projets très concrets, dans l'aspect technique. Cela entraîne d'ailleurs une

séparation de l'organisation en domaines très circonscrits, comme c'est le cas dans la théorie de Le Naëlou via des métiers très différents. Freyss appelle d'ailleurs cela la balkanisation en trois domaines : le technique, le social et le territorial. Cette balkanisation a pour conséquence de privilégier au sein de l'ONG les compétences techniques et les critères d'efficience via l'engagement de nouvelles professions particulières, comme c'est le cas au sein du discours opérationnel de Le Naëlou. Freyss évoque aussi la croissance très importante des métiers de gestion. Pour résumer, cette première forme de la professionnalisation, nous pourrions citer un extrait du texte de Freyss « Cette professionnalisation consiste donc à incorporer 'dans' l'ONG des compétences diverses, reconnues sur le marché du travail global comme portant tous les attributs du métier correspondant. L'ONG n'est alors qu'un lieu, parmi d'autres, combinant une gamme de métiers concourant à l'efficacité de son action. » (J. Freyss, 2004, p. 762).

La deuxième forme de professionnalisation est appelée par Le Naëlou (2004) **le discours sociologique de la professionnalisation** et par Freyss (2004), cela est appelé **la professionnalisation des ONG**. Cette forme de professionnalisation s'axe sur la compréhension de la société et des individus plutôt que sur l'aspect technique de la professionnalisation. Dans cette approche, les ONG certes se professionnalisent mais dans des démarches plus collectives et solidaires. Il est essentiel pour elles de comprendre la société sur laquelle elles vont agir. Cela nécessite donc de mobiliser le savoir et les compétences de diverses professions au sein de l'ONG mais surtout de partager ces savoirs collectivement dans l'organisation et d'aller contre un cloisonnement des métiers. Cette logique rompt avec la balkanisation identifiée dans le premier modèle. Ici, au contraire, les ONG cherchent à entrer dans une démarche intégrée et collective. De plus, la pluridisciplinarité est nécessaire pour mener à bien les actions, la solidarité est donc davantage présente dans cette forme de professionnalisation. Cette seconde forme de professionnalisation vient en fait compléter la première car elle met en lumière les enjeux, les interactions, les relations qui existent entre les acteurs des ONG alors que la première s'axe davantage sur les aspects techniques des différents métiers au sein des ONG. (Le Naëlou, 2004 ; Freyss, 2004). C'est

finalement la combinaison de ces deux discours relatifs à la professionnalisation des ONG qui permet à Le Naëlou ou à Freyss d'aboutir aux définitions du terme ONG, vues précédemment, qui ne la qualifient pas comme un acteur allant de soi mais plutôt comme un acteur global composé de divers acteurs, à savoir diverses professions établies qui se réunissent et travaillent ensemble, dans une vision commune, pour un objectif solidaire partagé.

Dans le cas de MSF Belgique, le processus de professionnalisation que l'on peut observer s'inscrit assez clairement dans cette double conception. En effet, d'une part, *le discours opérationnel de la professionnalisation* (la première conception) est parfaitement observable. Le modèle de l'organisation privée s'est peu à peu insinué dans l'ONG au travers des diverses professions qui la constituent. De nombreuses illustrations de ce phénomène le confirment : des stratégies financières, marketing, communicationnelles ont été développées et appliquées, le recrutement de nouveaux employés ne se fait plus uniquement sur des notions d'engagement et de militantisme, l'organisation est divisée en départements qui sont eux-mêmes divisés en cellules en fonction de compétences spécifiques, etc. Cependant, la seconde forme de professionnalisation davantage collective et solidaire se retrouve également au sein de l'ONG : l'identité militante de l'organisation reste toujours présente et partagée ; la mission de soigner de façon neutre et indépendante tout en dénonçant publiquement les situations inacceptables reste centrale et partagée, ce qui crée de nombreuses interactions et relations entre les divers corps de métiers au sein de l'ONG. Les définitions, données par Le Naëlou (2004) et Freyss (2004), expliquant qu'une ONG est un espace investi par diverses professions œuvrant pour un même objectif, apparaissent pertinentes lorsque nous les appliquons à Médecins Sans Frontières. En effet, au moment de la création de l'ONG, elle a d'ailleurs été qualifiée comme étant « l'alliance entre des médecins et des journalistes », à savoir deux professions à part entière qui s'allient dans un objectif commun, solidaire, visant l'intérêt général et qui depuis ont été rejointes par de nombreuses autres professions.

En plus de cette double conception, le concept de professionnalisation recouvre également de nombreuses ambiguïtés selon Axelle Brodriez (2009). Premièrement, ce terme est très régulièrement utilisé par les acteurs d'une part pour se légitimer auprès d'autres acteurs et d'autre part pour déplorer l'atténuation du caractère militant, à savoir deux choses relativement opposées. Deuxièmement, comme nous l'avons vu dans le développement de la question de recherche notamment, ce terme recouvre de nombreuses acceptions sociologiques différentes, ce qui lui confère des significations très diverses et risque d'en faire un concept fourre-tout. Troisièmement, la professionnalisation dans le secteur associatif concerne en général l'utilisation de techniques propres aux entreprises lucratives mais finalement ce processus est très inégal selon les organisations et souvent non-linéaire au sein même des organisations ; ce qui rend difficile une compréhension commune du concept de professionnalisation, néanmoins le chercheur a choisi la compréhension qui lui semblait la plus pertinente au début de travail. Enfin, la dernière ambiguïté générée par le concept de professionnalisation réside dans l'opposition profonde qu'il crée entre deux logiques propres aux associations : l'efficacité de la solidarité et le caractère non lucratif et militant. En effet, peu importe le processus de professionnalisation qui se met en place dans une ONG, celui-ci génère presque toujours une crise ou en tout cas de fortes tensions entre l'engagement et l'efficacité de l'organisation, entre les bénévoles et les salariés, entre les militants fondateurs et les nouveaux professionnels, sachant que le « modèle entreprise », qui s'est insinué dans les ONG au fil du temps, reste différent du fonctionnement originel des ONG sur des points importants tels que la structure, les valeurs constitutives et la finalité sociale par exemple, ce qui fait émerger de nombreux questionnements (Brodriez, 2009). Cette tension opposant deux modes de fonctionnement se ressent fortement lorsque la question du fundraising et des techniques marketing qu'il met en place est abordée. Le fundraising est donc l'une des professions que l'on trouve aujourd'hui dans les ONG aux côtés d'autres professions telles que les médecins, les juristes, etc. Mais l'utilisation de techniques marketing par le fundraising fait souvent émerger la même inquiétude ; favoriser une efficacité accrue au détriment de l'identité de l'organisation. Le sentiment de frustration des professionnels du

fundraising qui est apparu pendant la phase exploratoire nous renvoie donc à explorer les relations entre les différentes professions au sein de l'ONG ainsi qu'aux représentations qu'en ont les employés en interne. Avant d'entrer dans l'analyse des représentations internes du fundraising, il est essentiel de comprendre que ce métier s'est profondément professionnalisé depuis son apparition au début des années 70, c'est ce processus et ses conséquences qui feront l'objet du point suivant de ce travail.

#### 4. La professionnalisation du fundraising : le cas de MSF Belgique

En adoptant « une réflexion de plus en plus pragmatique qu'idéologique » (Artois, 2016, p.91), les ONG ont donc profondément évolué, principalement au travers de la professionnalisation des différents métiers les composant. Ce phénomène a conduit les ONG à adopter un certain « mimétisme organisationnel » (Rousseau, 2007, p.24) si bien que certains auteurs comme Pech et Padis les qualifient carrément « d'entreprises privées à but non lucratif » ou encore de « multinationales du cœur » (Pech & Padis, 2004, p.11). La professionnalisation dans les ONG se marque notamment par l'apparition d'un processus de salarisation, l'émergence de formations spécialisées, l'augmentation des besoins financiers, le développement de nouveaux statuts particuliers, etc. (Siméant, 2001). Mais ce processus de professionnalisation met surtout en avant le fait que l'engagement humanitaire se situe entre militantisme et professionnalisation (Siméant, 2001 ; Cultiaux, 2016). En d'autres termes, cet engagement a la particularité de comprendre une double dimension ; militante et professionnelle, tout en gardant à l'esprit que chaque humanitaire aura une définition propre de ces deux termes et leur accordera un poids différent qui dépendra de son statut et de son investissement dans l'ONG (Siméant, 2001 ; Siméant, 2001). Cette double dimension pourrait être considérée comme une ambivalence car beaucoup d'auteurs y voient une sorte d'opposition. En effet, Lefèvre la qualifie parfois d'« opposition entre dévouement et intérêt » (Lefèvre, 2007, p.150) alors que Rousseau préfère parler d'une « opposition entre gestion et professionnalisation » ou encore d'une « tension entre

recherche de performance économique et recherche de performance sociale » (Rousseau, 2007, pp. 23 et 24). Cette caractéristique des ONG et de l'humanitaire a donné et donne toujours lieu à de nombreux débats et tensions au sein des organisations. Au cours de l'analyse du processus de professionnalisation du fundraising ci-dessous, nous observerons cette tension permanente entre professionnalisation et militantisme et nous constaterons également que ce phénomène a fait naître une réelle inquiétude en interne : en se rapprochant du modèle et du fonctionnement de l'entreprise privée, les ONG risquent de perdre leur âme, leur identité et leurs particularités au profit d'une efficacité accrue et de préoccupations économiques (Couprie, 2012 ; Pech & Padis, 2004 ; Rousseau, 2007).

Le fundraising est donc l'une des activités s'étant professionnalisée au sein des ONG, au sens de la définition de Demazière donnée au début de ce travail et que nous rappelons ici : « la professionnalisation est un processus dialectique impliquant d'une part les travailleurs engagés dans une activité donnée et d'autre part divers acteurs avec lesquels ils interagissent pour accomplir leur travail [...] L'ensemble de ces acteurs forme une configuration professionnelle (Abbott, 2003), plus ou moins complexe et stable selon les cas, qui est le siège d'une polyphonie à propos de ce que doit être le travail professionnel de la catégorie de travailleurs considérée. » (Demazière, 2009, pp. 87-88). En nous intéressant à l'apparition et à la professionnalisation de ce métier dans les ONG, nous constaterons également que les distances avec les trois sphères de l'espace tridimensionnel développé par Freyss (2004) et explicité plus tôt dans ce travail, augmentent ou diminuent. En effet, la professionnalisation du fundraising chez MSF conduit à un rapprochement de l'ONG avec la sphère économique, tandis qu'elle l'éloigne de la sphère publique en privilégiant un financement de la part de donateurs privés, c'est-à-dire de la part de la société civile, ce qui constitue un rapprochement avec cette troisième sphère du triangle.

Au fil du temps, le métier de fundraiser est donc devenu de plus en plus incontournable dans les ONG. Avec lui, c'est l'irruption de techniques et d'outils marketing issus du monde de l'entreprise et de l'univers anglo-saxon, qui s'est produit au sein des organisations à but non lucratif. Ce phénomène

crée depuis toujours de nombreuses tensions au sein des ONG puisqu'il concerne directement des oppositions entre valeurs inhérentes à celles-ci. Nous allons dans les points suivants tenter de mieux comprendre le processus de professionnalisation qui se déroule depuis les années 60 dans les ONG et plus particulièrement chez MSF Belgique. Comme l'expliquait Demazière, ce processus est dialectique c'est-à-dire à la fois historique et temporel mais également social puisqu'il se nourrit d'interactions « entre d'une part les travailleurs défendant leur conception de ce qu'est et doit être leur travail et d'autre part les 'auditoires' (Abbott, 1988) qui formulent leurs propres points de vue sur ce que ce travail doit être. » (Demazière, 2009, p.88). Nous comprenons déjà bien à ce stade que le processus de professionnalisation est difficile et conflictuel car les fundraisers sont souvent associés aux stigmates de l'argent et du secteur commercial (Lefèvre, 2011). Au travers de trois générations de fundraisers identifiées par Lefèvre (2011), il est intéressant de se pencher sur la façon dont les collecteurs vont parvenir à gérer ces tensions, à faire accepter leur profession, à se créer une place dans l'organisation, à légitimer ou non l'utilisation des pratiques marketing et à obtenir une certaine autonomie professionnelle.

#### *4.1. Constitution de la profession de fundraiser associatif (1960 à 1980)*

Avant de relater la naissance et le développement du fundraising, il convient de faire un commentaire sur les marqueurs temporels qui vont être donnés. En effet, la littérature sur le fundraising en Europe est principalement française et au cours de son analyse, nous avons constaté que le processus décrit était très similaire à celui qui s'est déroulé en Belgique et particulièrement chez MSF mais avec une dizaine d'années de décalage. Cet écart est relativement cohérent car MSF Belgique (création en 1981), que nous étudions ici, a été fondée dix ans après l'apparition de MSF France (1971), cela explique donc en partie pourquoi beaucoup d'éléments ont d'abord évolué en France et puis en Belgique. Il est également intéressant de savoir que cette première période de l'histoire du fundraising correspond, en

termes de dates, à la première génération d'ONG identifiée par Quéinnec et Stangherlin (Stangherlin *in* Develtere, Fonteneau, 2004 ; Quéinnec, 2003.).

Les années 60 ont constitué un contexte d'après-guerre en Europe durant lequel une intense phase d'inspiration américaine a eu lieu. En effet, de très nombreux savoir-faire américains ont été importés à l'époque avec pour objectif principal d'améliorer et de rationaliser les systèmes de production européens. Ce mimétisme américain est notamment passé par l'incorporation en Europe de techniques et outils de management et de marketing qui connaissaient un indéniable succès aux USA depuis déjà quelques années. Dans ce mouvement, les techniques marketing de la vente par correspondance ont été importées en Europe (Lefèvre, 2011). A l'époque, le marketing existait déjà et représentait « l'ensemble des techniques permettant d'adapter un produit à son marché » (Lefèvre, 2011, p.14), il nécessitait donc d'apprendre à connaître son client, ses envies et préférences et d'y adapter son produit ou service. La nouveauté de l'époque a donc résidé dans le fait que le marketing est progressivement sorti de « son cadre d'application originel » (Mayaux, 2009, p.99), à savoir le secteur commercial, et investir d'autres champs comme celui de la politique, de la culture et enfin celui des associations (Lefèvre, 2011). Lorsque le marketing s'applique à d'autres secteurs que celui des entreprises privées, il endosse souvent le nom de *marketing social*. Cette dimension du marketing a été définie à plusieurs reprises par Philip Kotler, spécialiste du marketing, et cela nous permet de comprendre plus précisément de quoi il retourne. En 1975, il définit le marketing social comme étant « la conception, la mise en œuvre et le contrôle de programmes destinés à accroître l'adhésion à une idée, à une cause, ou une pratique sociale, dans un ou plusieurs groupes-cibles. Il utilise la segmentation, les études de marché, le positionnement, la communication, la distribution, les actions de stimulation, ainsi que la théorie de l'échange, afin d'avoir la réponse du groupe-cible la plus favorable possible. » (Kotler, 1975 *in* Rousseau, 2007, p.96). En 1989, il produit une nouvelle définition qui complète adéquatement la première : « Le marketing social est une stratégie pour changer le comportement. Il combine les meilleurs éléments des approches traditionnelles en vue du changement social dans un planning intégré et une

action programmée ; il utilise les avancées de la technologie et les savoir-faire sophistiqués du marketing » (Kotler & Roberto, 1989 *in* Rousseau, 2007, p.96). Nous comprenons donc que ce marketing particulier est totalement inspiré du marketing classique né dans le secteur commercial mais qu'il est adapté à la nature et à l'objet du travail concerné, que ce soit dans le domaine politique, culturel ou associatif (Rousseau, 2007).

Afin d'être davantage précis au sujet de cette nouvelle forme de marketing qui s'est progressivement développée dans le courant des années 60 et 70 en Europe, nous pouvons directement parler du marketing associatif, qui se situerait donc aux côtés du marketing politique et du marketing culturel, tous trois considérés comme faisant partie du marketing social. Le marketing associatif est développé par Mayaux (2009) au travers de cinq caractéristiques. La première caractéristique renvoie au fait que « la mission et le projet associatif sont premiers ». Par là il entend que la mission sociale de l'organisation doit en constituer la finalité et se trouver au centre des décisions prises dans l'organisation. La seconde particularité de ce marketing est qu'il s'applique à deux marchés, c'est à dire vers deux types de « clients » ; les bénéficiaires de l'action de l'organisation et les donateurs qui la financent (Shapiro, 1973 ; Sargeant, 1999, *in* Mayaux, 2009). Au-delà de ces deux marchés, le secteur associatif doit également nouer des liens, via son marketing, avec son réseau relationnel, à savoir tous ces interlocuteurs extérieurs autres que les bénéficiaires et les donateurs, cela constitue sa troisième caractéristique. La quatrième particularité est liée au fait que les associations, à cause de leur finalité, se rapprochent en quelques sortes des organisations vendant des services. Ces organisations utilisent un marketing interne amenant leurs travailleurs, en contact avec la clientèle, à être motivés et en accord avec l'identité et la mission de l'organisation. Les organisations à but non lucratif développent le même type de marketing interne pour leurs salariés et bénévoles. Enfin, le dernier enjeu pour le marketing des associations est de réussir à engager à nouveau les membres adhérents (membres de l'AG) dans le projet de l'association (Mayaux, 2009).

Le fundraising constitue donc l'une des manifestations de l'utilisation du marketing social dans les ONG. Profitons du fait d'être dans une phase de

définitions pour nous pencher sur l'une des techniques de marketing social qui va être énormément et presque exclusivement utilisée par le fundraising pendant plusieurs décennies, à savoir le *marketing direct*, issu des techniques de la vente par correspondance. Le marketing direct est en effet devenu la spécialité du fundraising et lui a permis de se développer très largement (Lefèvre, 2011). Le marketing direct, à l'instar du marketing classique, a pour objectif de comprendre la clientèle et ses désirs afin d'y adapter son produit ou service. Par ailleurs, le marketing direct a la particularité d'entrer en contact *direct* avec les clients, nous parlerons plutôt de donateurs dans ce travail puisqu'il s'agit de fundraising, en mettant en avant le 'service vendu' et en sollicitant de leur part une réponse, c'est-à-dire dans le cas présent, une adhésion sentimentale mais surtout financière à la cause. Selon Lefèvre, le marketing direct a pour objectif de construire « une relation individualisée, au plus près de chaque client (donateur), mais selon des techniques standardisées, peu coûteuses et adaptées à la production de masse. [...] et de construire une relation continue avec l'acheteur (donateur) via la fidélisation. » (Lefèvre, 2011, p.16).

C'est donc progressivement que le marketing direct a été utilisé par la collecte de fonds dans les ONG, dans les années 70 en France et plutôt au début des années 80 en Belgique. Mais à cette époque, le métier de fundraiser associatif n'existait pas encore, ce groupe professionnel n'avait aucun statut particulier. D'ailleurs, à cette période les ONG ont plutôt fait appel à des spécialistes du marketing, provenant du secteur commercial afin de s'occuper de la collecte de fonds (Lefèvre, 2011). Cependant, à la fin des années 70, deux choses essentielles ont changé et permis au fundraising de se développer. Premièrement, le secteur associatif s'est approprié les outils et techniques marketing issus du monde de l'entreprise. En effet, les associations ont adapté ces techniques en fonction de leurs règles propres et surtout en fonction de principes clés tels que le travail des fichiers informatiques concernant les donateurs à travers diverses segmentations et analyses par exemple (Lefèvre, 2011). Les fundraisers ont également commencé à développer de vrais savoir-faire propres à l'écriture des messages relatant des sujets difficiles et sensibles auprès du public, c'est donc l'art de la sollicitation qui a progressivement

émergé (Lefèvre, 2011). Le deuxième changement majeur de la fin des années 70 réside dans le fait que les associations ont majoritairement décidé de ne plus passer par des agences externes afin de gérer leur collecte de fonds mais de développer, en interne, des départements de collecte (Lefèvre, 2011).

Ces deux grandes évolutions dans l'utilisation du marketing par le fundraising ont consacré la véritable naissance du métier de fundraiser associatif. En effet, nous constatons que le processus suivi à l'époque depuis une dizaine d'années par les collecteurs dans les associations s'inscrivait très bien dans la définition de la professionnalisation de Demazière (2009). Ce nouveau groupe professionnel essaie progressivement de se constituer un savoir-faire particulier, de créer ses propres règles, de revendiquer une certaine autonomie et de définir sa propre vision de l'excellence professionnelle (Lefèvre, 2011). Ce processus sera néanmoins très long et conflictuel, nous le verrons dans les points suivants.

#### *4.2. La première génération de fundraisers : les pionniers au passé associatif (1980 à 1990)*

La décennie des années 80 a vu arriver dans les ONG ce que Sylvain Lefèvre appelle la première génération de fundraisers, c'est d'ailleurs une période qu'il qualifie d'âge d'or de la collecte (Lefèvre, 2011). Pour la situer dans l'histoire des ONG explicitée dans le chapitre précédent, la première génération de fundraisers s'est développée dans ce que Quéinnec et Stangherlin ont identifié comme la seconde génération d'ONG (Stangherlin *in* Develtere, Fonteneau, 2004 ; Quéinnec, 2003). Le contexte de cette période a été particulièrement propice au développement du fundraising. En effet, à cette époque, l'environnement dans lequel évoluaient les ONG a permis au fundraising de « passer de l'ère de l'artisanat à l'ère industrielle » (Brodiez, 2009, p.79). Ariane M. ayant travaillé 30 ans chez MSF en tant que fundraiser et ensuite consultante, l'exprime à sa façon au cours d'un entretien : « *Donc voilà un petit peu de brique et de broc. On ne peut pas dire que c'était professionnalisé mais ça commençait. C'est-à-dire que dans ce côté très*

*amateur, à un moment donné on s'est dit bon faut commencer quoi ! »<sup>19</sup>.* Effectivement, dans les années 80, les besoins de financement des ONG ont fortement augmentés, les états occidentaux ont également accordé aux ONG une importance de plus en plus prégnante en leur confiant davantage de volets des politiques sociales et environnementales, la télévision est entrée dans de nombreux foyers et est devenue le média de monstration de la souffrance proche et lointaine (Lefèvre, 2011), enfin, les balbutiements du matériel informatique ont progressivement permis la construction des fichiers donateurs mais également les publipostages et les mailings (Brodiez, 2009). Après la période de découverte du marketing direct, les fundraisers ont réellement commencé à le maîtriser et le standardiser. Pour mieux comprendre cette progression, il est intéressant de revenir sur le parcours d'Ariane M. qui, avant de travailler chez MSF dans la collecte de fonds, a occupé un poste similaire en 1984 dans l'association pour la lutte contre le cancer, qui en était alors à ses premiers pas en termes de sollicitation des donateurs. A l'époque, elle a été engagée par l'association pour rédiger de petits dépliants informatifs et préventifs sur le cancer. Ensuite, l'association a voulu grandir et a donc nécessité des financements autres que ceux accordés par les institutions publiques, c'est là que les premiers pas vers le marketing direct ont eu lieu, environ dix ans plus tard qu'en France.

*« Et en fait c'est vraiment là que j'ai commencé à apprendre le marketing direct, c'est ce qu'on appelle sur le tas, vraiment. Au départ en rédigeant quelques petits toute boîtes, c'était en fait un bulletin de virement avec au-dessus un petit blabla sur le cancer et donc je rédigeais le petit truc, c'était imprimé plus ou moins gratuitement par la poste à l'époque [...]. Et donc on allait dans les buildings de Bruxelles distribuer les petits toute boîtes et puis bon... Quand même, je me suis dit qu'il y avait peut-être des gens qui pouvaient faire ça à notre place donc je me suis mise à contacter Belgique Diffusion et puis la poste qui les distribuait aussi. Et puis rapidement on a contacté des gens qui s'appelaient déjà à l'époque « Direct Social Communication » [...] Donc on est toujours en 84 et cette boîte a commencé à faire des mailings, j'ai suivi les mailings qu'ils faisaient et puis très vite j'ai commencé à les faire moi-même. C'était d'abord une simple lettre qui expliquait aux gens avec un petit dépliant. »<sup>20</sup>*

---

<sup>19</sup> Annexe 7 : Entretien exploratoire avec Ariane M., 30 ans chez MSF

<sup>20</sup> Annexe 7 : Entretien exploratoire avec Ariane M., 30 ans chez MSF

A travers cet extrait d'entretien, nous comprenons bien l'importance qu'a progressivement pris le marketing direct au sein du fundraising. Cet extrait illustre aussi le fait que toutes les ONG ont connu à un moment donné de leur histoire cette immense problématique que représente la question du financement, et peu à peu, le fundraising est apparu comme la solution à ce problème (Lefèvre, 2011). Dans les années 80, deux grands types d'acteurs aux caractéristiques relativement opposées ont largement contribué au développement du fundraising. D'une part, dès les années 70, des ONG que Sylvain Lefèvre (2011) qualifie d'oustiders se sont développées en France, et quelques années plus tard en Belgique, telles que MSF ou Greenpeace par exemple. Pour ces ONG contestataires, la question du financement devient un véritable enjeu stratégique et identitaire et afin d'être indépendantes de tout pouvoir public et légitimement financée par la société civile, elles ont naturellement décidé de s'orienter vers un financement par des donateurs privés. Le fundraising est donc devenu la solution par excellence pour atteindre ces objectifs d'indépendance et ces ONG se sont lancées dans le développement de la collecte de fonds. D'autre part, des acteurs tels que des fondations ou des réseaux associatifs ont constitué l'autre partie du tableau. Ces acteurs étaient déjà bien intégrés dans les processus décisionnels et ne se positionnaient pas comme indépendants des états ce qui leur conférait des moyens financiers beaucoup plus importants ainsi que des appuis de qualité (Lefèvre, 2011).

Avec ce développement important du fundraising passant par une considérable irruption du marketing dans les organisations à but non lucratif, les premières tensions liées à la légitimité de ces pratiques sont apparues au sein des ONG. Quelle est la légitimité d'une discipline née dans l'univers commercial à s'appliquer dans l'univers associatif ? (Mayaux, 2009) Beaucoup d'individus travaillant dans les ONG ont refusé cette intrusion du marketing et les fundraisers ont subi de nombreuses critiques et jugements. En voici un exemple issu de l'entretien avec Ariane M. « *Donc les gens comme moi chez MSF, pendant mes dix premières années, j'ai vraiment été traitée de tous les noms. Ça me fait sourire quand encore aujourd'hui il y a quelques brettes ou autre, mais bon vraiment j'ai été tout à fait insultée pour*

*les mailings que je faisais, etc.* »<sup>21</sup>. Certains auteurs se sont également opposés à cette utilisation du marketing par les organisations à but non lucratif. Eric Dacheux est l'un de ces auteurs et a d'ailleurs émis en 1998 une critique du marketing dans les associations sur quatre niveaux (Dacheux, 1998 *in* Mayaux, 2009). Au sein des ONG, ces tensions étaient également liées à une opposition entre deux pôles ; ceux qui sont pour la professionnalisation et ceux qui sont contre (Lefèvre, 2011). En effet, la professionnalisation est en général un processus souhaité par une catégorie d'acteurs, en l'occurrence les fundraisers, et redouté par d'autres, c'est la raison pour laquelle il s'agit d'un processus profondément lié aux interactions sociales entre les travailleurs se professionnalisant et leurs partenaires (Demazière, 2009).

La seule légitimité dont disposaient à l'époque les fundraisers était liée aux résultats que ceux-ci produisaient. En effet, l'utilisation du marketing direct par le fundraising a considérablement augmenté le nombre de dons, le montant de ces dons ainsi que le nombre de donateurs, et c'est précisément ces incroyables résultats qui ont justifié la place du fundraising dans l'organisation même si la perception de cette activité était toujours négative et profondément associée à l'idée de « sale boulot », pour reprendre l'expression qu'utilise Sylvain Lefèvre (Lefèvre, 2011) en référence aux travaux de Hughes (1996), en partie car la performance d'une ONG ne se mesure pas à sa capacité à attirer des fonds mais à réaliser des objectifs sociaux, humanitaires, environnementaux, etc. (Couprie, 2012). C'est donc l'efficacité de leur travail qui légitimait les fundraisers mais pour eux la situation n'était pas facile car il existait une double méfiance à leur égard à l'intérieur des organisations. D'une part, ils étaient considérés comme ne faisant pas partie de la famille associative, d'autre part, beaucoup estimaient que les moyens marketing utilisés pour récolter de l'argent étaient inacceptables et inappropriés (Lefèvre, 2011).

Malgré ce contexte méfiant, le fundraising a continué de se développer, dans la seconde partie des années 80, en investissant légèrement de nouveaux

---

<sup>21</sup> Annexe 7 : Entretien exploratoire avec Ariane M., 30 ans chez MSF

territoires tels que les personnes fortunées, les entreprises, les legs ou encore les produits-partage mais ces champs d'application du marketing social restaient extrêmement marginaux à l'époque si nous les comparons à l'utilisation du marketing direct qui, elle, s'était imposée grâce à sa rentabilité (Lefèvre, 2011). Chez MSF Belgique, le fait de solliciter des personnes fortunées ou des entreprises n'a été introduit que des années plus tard car l'éthique au sein de l'organisation était extrêmement forte et les dirigeants ont longtemps considéré qu'il était très peu éthique mais également très risqué pour l'image de l'organisation de s'associer à des personnes ou des entreprises connues. Aux environs de 1985, Ariane M. ne faisait pas encore partie de MSF Belgique mais ses collègues lui ont raconté comment les choses s'étaient passées.

*« Alors MSF avait, quand je suis arrivée, à peu près 100 000 donateurs et donc c'est intéressant parce que le cancer je suis vraiment partie de 0, [...], on avait généré 100 000 donateurs et quand j'ai quitté, je me suis retrouvée dans une autre association plus emballante, MSF, qui avait, elle aussi, 100 000 donateurs donc en fait j'ai continué ce que j'avais commencé à l'association contre le cancer en boostant ce genre de trucs, ce genre de récolte de fonds et d'actions de marketing direct. Pourquoi est-ce que MSF avait 100 000 donateurs ? Eh bien parce que à partir de 85, si mes souvenirs sont bons parce que je n'étais pas là, ça m'a été raconté. Donc 85, 86, 87, ils ont commencé à envoyer des mailings donc eux non plus n'étaient pas beaucoup plus riches que l'association contre le cancer. Ils étaient par contre financés par la commission européenne de manière massive pour toutes leurs interventions sur le terrain et beaucoup qui travaillaient à Bruxelles étaient relativement bénévoles. Et donc en fait la plupart de l'argent qu'on récoltait via les mailings directs était [...] servait à quelque part financer une structure pour lancer une association et lui donner un minimum d'autonomie. [...] Donc déjà cette problématique, il faut savoir que se professionnaliser dans le monde associatif ça coûte de l'argent, ça n'en ramène pas tout de suite... »<sup>22</sup>*

Nous constatons donc que le fundraising a doucement commencé à se professionnaliser en tant que métier exploitant un savoir-faire particulier. Pourtant, le statut de fundraiser était encore très marginal à l'époque et ceux-ci étaient principalement des outsiders n'ayant aucune qualification particulière et apprenant leur métier sur le tas (Lefèvre, 2011). *« Et en fait c'est vraiment là que j'ai commencé à apprendre le marketing direct, c'est ce*

---

<sup>22</sup> Annexe 7 : Entretien exploratoire avec Ariane M., 30 ans chez MSF

qu'on appelle sur le tas, vraiment. »<sup>23</sup> ou encore « *Moi j'ai grandi en fait, j'ai appris sur le tas, vraiment c'est le cas de le dire. Et puis ça me plaisait du coup voilà j'ai vraiment appris comme ça.* »<sup>24</sup>. A ce stade pourtant, le fundraiser associatif, même s'il n'avait pas encore de statut particulier, aurait pu être reconnu comme *travailleur associatif*, au sens que confère Matthieu Hély à ce terme. Selon lui, « le travailleur associatif a la vocation de servir une fonction d'utilité sociale et a la particularité de bénéficier d'un salariat de droit privé tout en étant au service de l'action publique » (Hély, 2006, p.1) Le fundraiser, puisqu'il a pour vocation de récolter de l'argent en vue de réaliser des missions sociales à travers le monde pourrait être considéré comme un travailleur associatif. Néanmoins, nous constaterons au cours de cet historique qu'il n'a pas toujours été considéré comme tel.

A la fin des années 80 en France, une grande étape du processus de professionnalisation a débuté en raison de nombreuses réflexions et inquiétudes quant à l'éthique des pratiques de récolte de fonds. En conséquence, des associations se sont progressivement développées avec pour objectif de représenter au mieux cette nouvelle profession et de déterminer des codes de bonnes conduites. Dans la foulée, des ouvrages sur le sujet ont été publiés, des colloques organisés, des revues éditées, etc. Le groupe professionnel a donc, à cette époque, décidé de construire un espace professionnel ainsi qu'une représentation propre de leur métier même si les vocables de métier ou de profession (pas dans le sens anglo-saxon) étaient toujours difficilement accolés à cette activité (Lefèvre, 2011). En France, en 1986, a été publiée la première revue à destination des fundraisers et celle-ci s'appelait *La voie privée – La Lettre du Fundraising*. En 1991, le *Club des Fundraisers* a été créé pour défendre et représenter la profession et deviendra en 2005 *l'Association Française des Fundraisers*<sup>25</sup>. En Belgique, une association du même ordre a été créée, mais une nouvelle fois, quelques années plus tard. C'est en 1996 que *l'Association pour une Ethique dans les*

---

<sup>23</sup> Annexe 7 : Entretien exploratoire avec Ariane M., 30 ans chez MSF

<sup>24</sup> Annexe 5 : Entretien exploratoire avec Marianne C., 30 ans chez MSF

<sup>25</sup> Association Française des Fundraisers, (page consultée le 05/06/2018), [Site Web], <https://www.fundraisers.fr/>

*Récoltes de Fonds*<sup>26</sup> (AERF) a été établie. Cette association a été fondée par un certain nombre d'organisations sociales et humanitaires pratiquant la récolte de fonds avec pour objectif de définir des principes de déontologie et d'adopter un code éthique. Elle dispose également d'un règlement d'ordre intérieur, ce qui fait d'elle un dispositif complet et surtout auto-régulateur au sujet des aspects éthiques de la récolte de fonds. Toutes les organisations adhérant à ce code éthique, et MSF en fait partie, s'engagent à respecter la transparence financière, la rigueur des modes de collecte de fonds, la gestion honnête des fichiers donateurs respectant les lois sur la vie privée ainsi qu'une communication soumise à une série de règles (Coeckelbergh, 2000). Dans ce mouvement de représentation de la profession de fundraiser, une série de pratiques et définitions ont été explicitées (Lefèvre, 2011). Les nombreuses inquiétudes quant à l'éthique ont amené d'une part, la constitution d'associations de représentation des fundraisers ainsi que des codes éthiques et d'autre part, le développement de la notion d'*accountability*. Ce processus est défini par Sonia Couprie comme « le moyen par lequel les individus et les organisations rendent des comptes à une (ou des) autorité(s) reconnue(s), et sont tenus pour responsables de leur action. Transposée au monde humanitaire, cette notion implique d'inclure l'éthique, des droits et des responsabilités, de même que des standards et des références communes à ce milieu. » (Couprie, 2012, p.66). Il est également important d'ajouter ici que les ONG se doivent de mettre en place cette *accountability*, c'est-à-dire le fait de rendre des comptes au sujet de leurs activités et de la gestion de l'argent, envers toutes leurs parties prenantes, à savoir leurs travailleurs (salariés, bénévoles et volontaires), leurs donateurs, leurs bénéficiaires ainsi que les Etats ou institutions publiques s'ils ont quelques liens avec eux (Couprie, 2012). L'*accountability* a donc permis aux organisations et particulièrement aux fundraisers dont le métier est de demander de l'argent au public, d'être plus transparents et éthiques.

Malgré toutes ces améliorations et réglementations, le fundraising est demeuré mal perçu dans les organisations et beaucoup de débats, parfois

---

<sup>26</sup> Association pour une Ethique dans la Récolte de Fonds, (page consultée le 05/06/2018), [Site Web], <http://www.vef-aerf.be/>

violents, ont animé le secteur associatif. Plusieurs éléments peuvent expliquer cette perception assez négative du fundraising en interne dans les ONG. En effet, la position du fundraiser reste, de manière générale, très ambiguë et inconfortable car il est « doublement à la frontière : d'une part entre l'association et l'entreprise, par son savoir-faire issu du marketing commercial, et d'autre part dans et hors de l'association, par son manque de reconnaissance en interne [...] » (Lefèvre, 2011, p.44).

Sylvain Lefèvre résume en quelques mots l'importance de la décennie que nous venons de retracer : « La décennie 1980 marque donc la véritable naissance d'un secteur spécifique qui développe son expertise, son identité professionnelle, ses filières de formation, et sa légitimité, même si celle-ci reste contestée. » (Lefèvre, 2011, p.44) Le paradoxe entre leur faible légitimité en interne et leur immense poids stratégique est la grande particularité de cette première génération de fundraisers (Lefèvre, 2011). Puisque la légitimité de cette profession sera longtemps remise en question, il convient, pour terminer ce point, de la définir davantage. Suchman en 1995 la définit comme « la perception ou présomption généralisée que les actions d'une entité sont désirables, correctes et appropriées à l'intérieur d'un système de valeurs, de croyances et de définitions socialement construites. » (Suchman, 1995 in Couprie, 2012, p.67). Toujours selon Suchman, la légitimité comprend trois formes principales ; la *pragmatique* qui provient des parties prenantes en fonction de la réponse ou non à leurs intérêts propres, la *morale* qui est liée aux jugements de valeurs et législations quant à la bienséance de l'organisation et enfin, la *cognitive* qui se base sur la cohérence entre la mission de l'organisation et son action (Suchman, 1995 in Couprie, 2012). La légitimité du fundraising se joue sur ces trois dimensions mais certaines ont plus vite été acquises que d'autres et ont donc fait augmenter sa légitimité globale. A ce stade du processus de professionnalisation, c'est uniquement la légitimité pragmatique, c'est-à-dire celle relative aux intérêts des parties prenantes qui lui permet d'être légitime. En effet, le fait que le fundraising produise des résultats financiers importants permet aux dirigeants de faire évoluer leur organisation, aux responsables de mission de pouvoir mener des actions sur le terrain, aux donateurs de réaliser leur solidarité, etc.

### *4.3. La deuxième génération de fundraisers : les gestionnaires formés aux techniques de vente (1990 à 2000)*

Cette seconde génération de fundraisers a commencé à se développer au sein des organisations à partir des années 90 en France et quelques années plus tard en Belgique. Elle correspond logiquement à la troisième génération d'ONG identifiée par Quéinnec et Stangherlin (Stangherlin *in* Develtere, Fonteneau, 2004 ; Quéinnec, 2003.). Le fundraising a poursuivi le développement déjà grandement entamé lors de la décennie précédente. Cet épanouissement s'est alors articulé autour de trois processus permettant aux fundraisers d'asseoir davantage leur profession. Tout d'abord, les organisations ont décidé d'engager des fundraisers aux compétences particulières. Avant les années 90, les personnes employées dans les organisations, que ce soit pour le fundraising ou d'autres activités, étaient avant tout militantes et profondément engagées dans la cause défendue par l'association. Mais avec la professionnalisation dans les ONG ainsi que l'importance des logiques organisationnelles et la multiplication de formations spécifiques, les organisations ont estimé qu'il était nécessaire d'engager des personnes qualifiées pour certaines tâches, ce qui a amené des types de recrutements relativement nouveaux pour l'époque, par exemple des personnes issues d'écoles de commerce pour le fundraising. Naturellement, cela ne signifie pas qu'elles n'étaient pas touchées et motivées par la cause de l'association (Lefèvre, 2011 ; Brodiez, 2009). Ensuite, les départements de récolte de fonds ont progressivement obtenu une place dans l'organigramme des organisations et sont parvenus à une structuration plus autonome qu'auparavant (Lefèvre, 2011). Enfin, afin de recourir à des prestataires extérieurs tels que les services télémarketing ou les agences publicitaires par exemple, la construction d'appels d'offre standardisés a été établie et imposée (Lefèvre, 2011). Via ces trois processus, le fundraising a donc continué sur sa lancée ; il s'est imposé dans les organisations, s'est structuré davantage et est devenu plus professionnel grâce à l'engagement de personnes qualifiées. Néanmoins, les hostilités envers sa légitimité étaient toujours bel et bien présentes à l'époque.

Ce phénomène a d'ailleurs été amplifié dans les années 90 par plusieurs évènements qui ont considérablement remis en cause et affaibli la légitimité du fundraising. Ces circonstances ont interrogé et délégitimé trois aspects du fundraising : l'utilité de la récolte de fonds privés, l'intégrité des fundraisers et l'efficacité du pôle fundraising vis-à-vis d'autres acteurs. Le premier phénomène concerne donc la nécessité de réaliser des récoltes de fonds privés dans les organisations. Effectivement, cette pratique a été remise en cause dans les années 90 parce que les institutions publiques ont à nouveau décidé de financer en masse les organisations à but non lucratif. Cela est dû à divers évènements tels que la création de l'Office européen d'aide humanitaire d'urgence (ECHO), l'adoption par l'ONU d'un département des affaires humanitaires mais aussi l'apparition de tragiques conflits comme celui déchirant le Rwanda par exemple. Naturellement, ces immenses disponibilités financières ont amené les travailleurs humanitaires à remettre en cause l'intérêt et l'utilité du département de collecte de fonds privés. Aux yeux de beaucoup, cette pratique était alors devenue beaucoup moins utile et stratégique. Ce constat a participé à une perte de légitimation pragmatique au sens de Suchman (Suchman, 1995 in Couprie, 2012), seule dimension de la légitimité qui permettait alors au fundraising de justifier son existence dans les organisations (Lefèvre, 2011).

Le second évènement ayant affaibli le fundraising concerne davantage l'intégrité et la sensibilité des fundraisers eux-mêmes. Durant l'année 1994, deux faits ont créé d'immenses polémiques à l'intérieur des organisations mais également à l'extérieur de celles-ci. Le premier est une campagne de collecte réalisée par l'organisation *Action contre la faim* (ACF) qui présentait une affiche divisée en deux. D'un côté, le public découvrait une jeune Somalienne très maigre et visiblement en mauvaise santé. De l'autre côté, les spectateurs observaient la même jeune fille mais visiblement en meilleure santé, bien moins maigre et plus souriante. Le slogan qui accompagnait l'affiche était « Leïla 100 francs plus tard ». Cette campagne a généré un énorme tollé dans le monde humanitaire car il a été jugé inacceptable d'utiliser des techniques marketing aussi similaires à celles utilisées dans les publicités commerciales pour parler de la famine dans le monde. Pourtant,

auprès des donateurs, cette campagne a été un réel succès et a permis à ACF de récolter énormément d'argent. Ici, ce sont donc les pratiques marketing qui sont jugées illégitimes et inappropriées pour véhiculer des situations humanitaires aussi dramatiques que celle-ci (Lefèvre, 2011 ; Mesnard, 2004 ; Juhem, 2004). Le second scandale qui a ébranlé le secteur associatif de l'époque est lié à la gestion des fonds et non plus aux pratiques marketing. Effectivement, la même année, les professionnels de l'humanitaire et le grand public ont découvert que le président de l'Association contre le cancer (ARC) avait détourné des dizaines de millions d'euros, récoltés auprès de donateurs privés, pour son confort personnel. Naturellement, cet immense scandale a généré une considérable perte de confiance des donateurs, et ce envers toutes les organisations à but non lucratif de l'époque (Lefèvre, 2011 ; Brodriez, 2009). Ces deux événements négatifs ont représenté un coup dur pour les fundraisers de l'époque et ont engendré une perte de légitimité à la fois cognitive et morale (Suchman, 1995 in Couprie, 2012) car le scandale financier illustre clairement la non cohérence entre la mission de l'organisation, faire avancer la recherche pour sauver des gens du cancer, et son action réelle, seulement 28% des fonds récoltés étaient dédiés à la recherche (légitimité cognitive). De plus, ce scandale démontre le non-respect des législations et réglementations en matière de gestion des fonds (légitimité morale). Enfin, la polémique autour de Leïla a été perçue, au sein du monde humanitaire, comme un grand écart entre la mission sociale de l'organisation, ses valeurs fondatrices et la façon dont celle-ci était traduite par les fundraisers (légitimité cognitive).

Enfin le dernier événement participant à la délégitimation du fundraising dans les années 90 est la perte d'efficacité du marketing direct. Cette diminution du rendement a été causée par différents éléments tels qu'une baisse de la productivité des diverses opérations de collecte, une certaine saturation du marché des donateurs car ceux-ci étaient soit déjà donateurs, soit excessivement sollicités, soit peu intéressés et la concurrence augmentait, etc. A titre d'exemple, à l'heure actuelle, MSF Belgique dispose d'une base de données composée de plus de 400.000 donateurs, elle tente évidemment toujours de l'augmenter ou au minimum de la conserver mais les fundraisers

sont pleinement conscients qu'ils n'atteindront jamais les 600.000 donateurs car la concurrence est trop rude et les donateurs sursollicités. Il est donc parfois plus intéressant, à côté de la prospection qui demeure essentielle, de tenter d'« upgrader » les donateurs actuels, c'est-à-dire de les amener à augmenter le montant de leur don. Dans les années 90, cette situation de déclin du marketing direct a généré une augmentation des budgets du fundraising et également des coûts pour prospecter de nouveaux donateurs et fidéliser les donateurs actuels. Ce contexte assez négatif a une nouvelle fois conduit à une perte de légitimité pragmatique (Suchman, 1995 in Couprie, 2012) car dans une situation ardue comme celle-là, les fundraisers ne pouvaient plus réellement utiliser l'argument des résultats pour se légitimer (Lefèvre, 2011).

Cette seconde génération de fundraisers a donc tenté, envers et contre tout, de poursuivre le développement de la profession mais cela n'a pas été facile comme l'illustrent les trois phénomènes ci-dessus. Ces fundraisers ont donc vécu un parcours légèrement plus complexe que la première génération qui elle pouvait se légitimer grâce aux immenses résultats produits. Une autre différence entre la première et la seconde génération réside dans le parcours étudiant et professionnel des fundraisers. Les collecteurs de la seconde génération (1990 en France, 2000 en Belgique) ont réalisé un parcours différent puisqu'ils provenaient plus souvent d'écoles de commerce. A l'époque, le marché du travail s'est fortement dégradé et ce principalement dans le secteur des entreprises privées, cela a eu pour conséquence d'amener une série de jeunes travailleurs issus de la gestion ou du marketing à se tourner vers le secteur associatif. A côté de cette première explication, bon nombre de personnes issues d'études commerciales ont également décidé de s'orienter vers le secteur non lucratif pour des raisons de valeurs, de réalisation de soi ou encore à cause d'évènements survenus dans leur vie personnelle. Ces travailleurs ont donc choisi, soit par dépit soit par envie, de mettre leurs compétences au service d'objectifs sociaux et publics plutôt que privés, ils ont donc reconverti leur savoir-faire marketing au service de l'associatif (Lefèvre, 2011 ; Siméant, 2001). Ces compétences spécifiques acquises lors de formations diverses constituent une réelle différence avec la

première génération qui a appris ces techniques « sur le tas » et qui est, dans le cas de MSF Belgique, représentée par Marianne C. et Ariane M. La seconde génération de fundraisers est davantage représentée par Mehdi M. qui a étudié à l'Ichec (école de commerce) dans les années 90 afin d'obtenir un diplôme en sciences commerciales et financières avec option marketing. Il a ensuite commencé à travailler dans le début des années 2000 dans le domaine de la santé, à savoir un domaine dont les objectifs sont sociaux et publics. Il a mis ses compétences marketing et commerciales au service du groupe Havas<sup>27</sup> (groupe de communication) pendant dix ans afin de réaliser des campagnes de prévention contre le SIDA ou au sujet des cancers par exemple. Il a ensuite démissionné, créé un centre paramédical et postulé chez MSF Belgique où il travaille depuis maintenant plus de quatre ans. Quand le chercheur lui demande pourquoi il a décidé de démissionner et de tenter sa chance chez MSF, Mehdi M. nous donne une réponse illustrant bien la volonté de mettre ses compétences marketing au service d'une mission sociale : « *En bref, me rendre utile, redonner du sens à mon action, exercer un métier qui ait de la valeur pour le monde et les autres et qui soit en accord avec mes valeurs. Puis j'avais envie d'avoir un métier tellement en accord avec moi-même que cela devient un réel plaisir de travailler sans avoir l'impression de travailler.* »<sup>28</sup>

Le parcours des collecteurs de cette génération est donc marqué par des formations et l'acquisition de compétences spécifiques dans le domaine de la gestion et du marketing mais il est également imprégné de l'univers associatif à travers divers occupations ou engagements des fundraisers dans leur vie personnelle (scoutisme, membres d'organisations associatives ou communautaires, etc.). A titre d'exemple, Mehdi M. a été donateur pour WWF lorsqu'il était étudiant et a créé un centre paramédical afin de combler ses besoins altruistes. Nous retrouvons donc bien ici la frontière sur laquelle se situent les fundraisers ; entre secteur professionnel et secteur associatif, entre professionnalisme et militantisme (Lefèvre, 2011 ; Siméant, 2001). Avec ce parcours particulier, les fundraisers ont eu beaucoup de difficultés à s'extraire de cette image du professionnel commercial et marketing sans pour

---

<sup>27</sup> Havas Group, (page consultée le 06/06/2018), [Site Web], <https://www.havasgroup.fr/le-groupe/qui-sommes-nous/>

<sup>28</sup> Annexe 6 : Entretien exploratoire avec Mehdi M., 4 ans chez MSF

autant perdre leur valeur dans l'organisation. En effet, leur positionnement est assez paradoxal car d'une part ce sont leurs compétences qui justifient leur présence dans l'organisation et d'autre part, ce sont ces mêmes compétences qui les rendent illégitimes (Lefèvre, 2007).

Ces tensions concernent aussi parfois la contradiction ou la dissonance qui existe entre la façon dont l'humanitaire perçoit les causes défendues et la façon dont le marketing doit les mettre en scène. Cela a généré beaucoup de débats sur les choix d'outils et de techniques marketing utilisés pour susciter le don, que ce soit dans les années 90 ou aujourd'hui, et ce avec de nombreux départements différents même celui de la communication. Parler et montrer la souffrance afin de récolter des dons est un exercice très difficile car il nécessite de trouver le juste équilibre entre les techniques et les objectifs marketing (l'organisation a besoin d'argent) et les techniques et objectifs de la communication (le message que souhaite véhiculer l'organisation) (Lefèvre, 2011). Les fundraisers sont très régulièrement critiqués en interne pour « le recours à des stratégies d'ébranlement de la compassion des donateurs » (Juhem, 2004, p.223) que cela soit utilisé dans la représentation de la victime ou dans la façon dont ils parlent des malheurs lointains. Concernant la façon de représenter la victime dans les campagnes de collecte de fonds, plusieurs caractéristiques peuvent être identifiées. Tout d'abord, les responsables du marketing choisissent souvent de mettre en avant une victime et non pas plusieurs, de manière à construire une victime exemplaire, très personnalisée avec un parcours particulier et malheureux mais tout en laissant la possibilité d'imaginer quelqu'un d'autre à la place de cette victime. Ensuite, la victime est souvent représentée aux côtés du sauveteur de manière à montrer l'importance de celui-ci auprès d'elle. Enfin, les responsables marketing essaient aussi de privilégier des victimes universelles comme l'enfant, la femme ou le vieillard (Mesnard, 2004). Le discours humanitaire conçu par le marketing est également souvent perçu comme trop misérabiliste mais le marketing direct, pour être efficace, doit suivre certaines lois. Selon Juhem, le seul sentiment que doit ressentir le donateur est la compassion et cela est rendu possible via différentes techniques : le choix de la victime et la personnification de celle-ci, l'effacement de toutes les caractéristiques

sociales, politiques ou religieuses pour éviter de créer un désaccord avec certains donateurs, l'illustration concrète de l'utilité de l'argent des donateurs, l'association du malheur à une solution crédible pour y mettre un terme, l'évitement de certains sujets comme la toxicomanie ou les sans-papiers, etc. (Juhem, 2004 ; Juhem, 2001). Les responsables du fundraising suivent donc davantage une « éthique de la responsabilité » (maximiser les résultats) plutôt qu'une « éthique de la conviction » lorsqu'ils construisent des messages (Juhem, 2004, p.229). Cependant, chez MSF, la limite éthique a toujours été très importante et a empêché certaines choses autant qu'elle a amené le fundraising à construire ses propres limites. Voici un exemple extrait de l'entretien avec Ariane M. :

*« [...] Et on a fait un mailing qui a fait un tollé dans la maison ! C'était 'Madame Sarah va-t-elle sauver cet enfant du choléra ?' et tu avais une photo d'un enfant dans un état passablement difficile. Et ça a vraiment fait un tollé parce qu'effectivement c'était très misérabiliste, ça a bien rapporté mais on n'a plus fait ça. C'était déjà toujours cette limite éthique... [...] Jusqu'où je vais dans la manière dont je montre la misère humaine ? Etant entendu que c'est évidemment ça qui va toucher beaucoup plus la personne. [...] chez MSF la fin ne justifiait pas les moyens quoi. On s'est très vite dit que c'était important de faire de la récolte de fonds certes, mais pas à n'importe quel prix. »<sup>29</sup>*

Nous constatons donc que la seconde génération a continué d'asseoir la profession de fundraiser, de la manière la plus éthique possible, tout en luttant contre les diverses délégitimations auxquelles elle a dû faire face.

#### *4.4. La troisième génération de fundraisers : les gestionnaires entre techniques agressives et engagement (années 2000 jusqu'à aujourd'hui)*

Selon Sylvain Lefèvre (2011), cette troisième génération de fundraisers et pour l'instant, dernière génération identifiée par les recherches, a consacré le fundraising mais de manière paradoxale. Nous considérerons donc que cette génération s'étend jusqu'à aujourd'hui. Une consécration paradoxale car d'une part, le fundraising s'est imposé comme une profession essentielle dans

---

<sup>29</sup> Annexe 7 : Entretien exploratoire avec Ariane M., 30 ans chez MSF

les organisations, d'autant plus que les subventions publiques ont à nouveau diminué dans les années 2000. D'autre part, ce métier et les pratiques qu'il met en place sont restées contestées à l'intérieur des organisations et ce encore aujourd'hui, comme nous avons pu le constater avec l'exemple de la campagne de fin d'année sur le Congo chez MSF. Pendant cette période, deux éléments ont consacré le fundraising tandis qu'un nouvel événement l'a, une nouvelle fois, remis en question (Lefèvre, 2011).

Après une phase de délégitimation importante dans les années 90, deux éléments ont à nouveau consacré le fundraising dans le courant des années 2000. D'une part, l'institutionnalisation de la profession s'est largement consolidée et d'autre part, les pratiques des fundraisers se sont élargies et ont investi de nouveaux territoires ainsi que de nouveaux outils (Lefèvre, 2011). Concernant l'institutionnalisation de la profession de fundraiser, les diverses associations de défense et de représentation du métier ont effectivement repris leurs activités dans le courant des années 2000. Elles ont organisé de nouvelles conférences et de nouveaux processus d'échange. L'un des exemples marquants de ce phénomène est le Séminaire d'Amsterdam, créé en 1999, et qui aujourd'hui rassemble environ un millier de fundraisers. Les premiers certificats et études dans le domaine ont également été créés à l'époque. La profession a donc été plus encadrée et réglementée, elle s'est enracinée dans le monde professionnel. Cela est notamment dû au fait que cette troisième génération est bien plus formée que les précédentes car de nombreuses formations orientées vers la gestion, le marketing dans les ONG ou encore l'humanitaire en tant que tel se sont développées. Contrairement aux générations précédentes qui ont atterri dans ce domaine soit par hasard (1<sup>ère</sup> génération), soit par défaut ou volonté de changer de milieu professionnel (2<sup>ème</sup> génération), cette dernière génération a initialement choisi de travailler dans le secteur associatif, un secteur professionnel alors devenu valorisable. Ces jeunes travailleurs ont ressenti le besoin de s'engager dans ce secteur. Une autre caractéristique de cette génération réside dans leur richesse sociale et culturelle, acquise au cours de leur parcours individuel (Lefèvre, 2011). Chez MSF Belgique, Maxime F. correspond parfaitement au profil de cette troisième génération et travaille depuis 3 ans pour MSF en tant

que superviseur de recruteurs de donateurs. Il a suivi des études universitaires en histoire avec finalité approfondie en questions économiques, sociales et culturelles. Il a ensuite réalisé un second master en anthropologie et sociologie ainsi qu'un master complémentaire en développement, environnement et société. Enfin, il a obtenu un certificat du Centre d'études tricontinental sur les enjeux du développement. A côté de ce volet professionnel, Maxime a eu une vie associative et communautaire très riche. Il a en effet été animateur scout, membre du Cercle Historique de l'UCL, membre de la revue universitaire du cercle FLTR, membre d'une association folklorique d'étudiants, bénévole au 11.11.11, etc.

Le second élément qui va consacrer le fundraising dans les organisations est le développement de ces pratiques sur de nouveaux territoires ainsi que via de nouveaux outils. Ce déploiement a finalement suivi une certaine logique car déjà dans les années 90, il avait été constaté que le marketing direct s'essouffait quelque peu notamment à cause de la sursollicitation auprès des donateurs et de la concurrence accrue. Pour se renouveler, le fundraising a étendu ses pratiques à d'autres espaces et via d'autres outils, sans pour autant abandonner le marketing direct, toujours très efficace et en développement permanent (Dobiecki, 2007). C'est à cette période que les segments comme les grands donateurs (personnes fortunées) ou les entreprises se sont fortement développés. Les fundraisers ont également commencé à consacrer davantage de temps à l'accompagnement des légataires (Lefèvre, 2011). Dans son entretien, Ariane M. nous confirme effectivement que la structure actuelle du département du fundraising, c'est-à-dire celle composée de personnes s'occupant du marketing direct, des grosses fortunes, des entreprises et du face-to-face, date d'une quinzaine d'années tout au plus. Avec le développement de ces trois nouveaux segments, c'est un marketing davantage relationnel qui s'est développé aux côtés du marketing direct. Ce marketing favorise des contacts plus approfondis et personnels avec les donateurs, c'est ce que l'on nomme plus couramment le *contact one-to-one* chez MSF. C'est également à cette époque que le streetfundraising s'est développé ainsi que le don par prélèvement automatique. Chez MSF Belgique, le streetfundraising est appelé *Face-to-Face* et contrairement à beaucoup d'autres organisations,

cette activité n'est pas externalisée et 23 recruteurs (employés chez MSF) sont donc présents chaque jour sur le terrain pour tenter de convaincre un maximum de personnes de soutenir l'organisation. De nombreux outils se sont également développés. Le web est évidemment devenu un moyen de récolter de l'argent et de communiquer efficacement vers différentes cibles. Plus récemment, chez MSF, des lunettes de réalité virtuelle ont été développées pour permettre aux recruteurs sur le terrain de montrer aux personnes intéressées la réalité des missions ; un nouvel outil marketing relativement efficace. Au cours de ces 15 dernières années, de très nombreux outils ont donc été développés et de nouvelles cibles approchées et ce processus, participant largement à la professionnalisation des fundraisers, est évidemment loin d'être terminé.

A côté de ces avancées positives pour le fundraising, un nouvel événement a remis en cause son importance et sa légitimité ; le tsunami de 2004 en Thaïlande. Cet événement a été extrêmement médiatisé et a rapporté des sommes considérables aux différentes ONG qui agissaient sur place. MSF a reçu tellement d'argent qu'elle ne pouvait plus l'allouer à cette mission, alors par souci d'éthique et de transparence, l'organisation a décidé d'arrêter la collecte pour cette catastrophe. Cela a eu énormément de conséquences et a causé de nombreux questionnements au sujet des organisations à but non lucratif. Tout d'abord, les donateurs ont été frustrés de ne plus pouvoir donner à MSF, ensuite la presse a mal véhiculé la situation en titrant « MSF a assez d'argent », ce qui n'était évidemment pas le cas de manière générale. D'une façon globale, cet événement a soulevé de nombreuses questions car il a constitué un énorme succès pour la récolte de fonds sans qu'aucune campagne ou action de marketing n'aient été mises en place. Le fundraising et ses pratiques marketing sont-ils vraiment nécessaires dans la récolte de fonds ? La question s'est évidemment posée (Lefèvre, 2011).

Cette troisième génération de fundraisers s'est donc encore davantage rapprochée des standards du secteur privé et commercial en utilisant des techniques beaucoup plus précises, diversifiées et parfois même agressives mais en respectant les limites éthiques qui s'imposaient (Lefèvre, 2011 ; Riffaud, 2014). C'est en tout cas la situation que le chercheur a pu observer

chez MSF ; le questionnement éthique est sans cesse présent aux côtés du questionnement relatif aux résultats.

En conclusion, nous constatons bien que le processus de professionnalisation est sans cesse déchiré entre deux mouvements distincts voire opposés : la volonté d'atteindre une autonomie professionnelle en légitimant les pratiques marketing utilisées et la perpétuelle remise en question de cette légitimité professionnelle (pragmatique, cognitive et morale) au sein du secteur associatif, principalement par les autres travailleurs associatifs. Sylvain Lefèvre évoque même le concept de « fil rouge de la professionnalisation » pour évoquer ce double mouvement (Lefèvre, 2011, p.109) Nous nous apercevons également que comme l'expliquait Demazière (2009), ce processus de professionnalisation est effectivement bien à la fois historique et temporel, par l'évolution des techniques et du contexte, et social, par les nombreuses interactions au sein des ONG entre les différents groupes d'acteurs, ceux qui sont favorables à la professionnalisation et ceux qui la redoutent. Deux éléments sont ici importants à retenir. Premièrement, comme le signalait Demazière, « la professionnalisation est un processus intrinsèquement incertain, inachevé et réversible, car l'autonomie professionnelle est un enjeu permanent des situations de travail et demeure nécessairement partielle et inaccomplie » (Demazière, 2009), la professionnalisation du fundraising est donc toujours en cours. Ensuite, au cours de l'analyse de ce processus et des entretiens réalisés par le chercheur avec les fundraisers de MSF, une notion particulière émerge, celle de *bricolage* exprimée par Pascal Dauvin (2004) ou encore celle d'*implication transgressive* de François Rousseau (2007). En effet, au cours de ses recherches Dauvin (2004) s'est rendu compte que les expatriés sur le terrain jonglaient entre les règles, les exigences des bailleurs et celles des dirigeants, et leurs propres convictions et valeurs. Ils instrumentalisent les procédures, les bricolent, les ajustent afin d'être à la fois efficaces et en accord avec leur vision de l'humanitaire. Le modèle managérial n'est pas considéré comme indépassable et cette conception, observée chez les expatriés, peut tout à fait être transposée à l'univers des fundraisers. Rousseau (2007) exprime exactement la même idée mais l'intitule différemment. Par *implication*

*transgressive*, il souhaite expliquer que le travailleur associatif va intégrer et apprendre à utiliser les techniques et outils issus du monde marchand tout en s'autorisant à les transgresser de manière à créer de nouveaux espaces de liberté et à permettre que ces outils soient détournés pour être mis au service de la mission sociale de l'organisation. Selon lui, cette dimension transgressive est naturelle car les finalités du secteur marchand et du secteur non marchand sont totalement différentes, ce qui nécessite définitivement de transgresser certaines règles et d'adapter les outils. D'ailleurs, lorsque nous demandons aux fundraisers les différences qu'ils perçoivent entre le marketing humanitaire et le marketing commercial, voici leurs réponses :

*« Bah justement c'est de l'humanitaire donc on doit quand même mettre l'humain en avant. Il y a des limites éthiques qu'on ne peut pas dépasser. Ça ne peut pas être du... Enfin quelque part, c'est du hard selling malgré tout parce qu'on doit avoir le plus d'argent possible, le plus de nouveaux donateurs possibles mais bon il faut essayer de les convaincre de manière humaine et non pas les avoir au détour d'un bois. »<sup>30</sup>*

*« Le but ce n'est pas de vendre un produit pour enrichir nos actionnaires, c'est de vendre euh... Parce que quand les gens soutiennent MSF, ils soutiennent une cause humanitaire, c'est le cœur qui parle [...] Il y a donc quand même une philosophie derrière où la charte MSF n'est quand même pas comparable à une entreprise classique où le marketing sert clairement à mettre en avant le produit, à lancer le produit, à trouver sa place dans le marché, à créer un besoin chez le consommateur, à répondre à un des besoins du consommateur qui sont complètement différents. »<sup>31</sup>*

## 5. Collecte et analyse des données : entretiens semi-directifs et analyse thématique

### 5.1. Méthodologie pour la collecte des données : entretiens semi-directifs

Après avoir analysé la professionnalisation dans les ONG et surtout celle du fundraising, nous comprenons l'importance vraisemblable de ce processus dans la construction des représentations internes au sujet de la profession de fundraiser. Afin d'éprouver l'existence de ce lien entre les deux concepts, à

---

<sup>30</sup> Annexe 5 : Entretien exploratoire avec Marianne C., 30 ans chez MSF

<sup>31</sup> Annexe 4 : Entretien exploratoire avec Philippe M., 11 ans chez MSF

savoir le processus de professionnalisation d'un métier et les représentations au sujet de celui-ci en interne, nous avons réalisé, dans ce dernier chapitre, une collecte de données via des entretiens auprès de divers travailleurs MSF ainsi qu'une analyse de ces données à l'aide d'une analyse thématique de contenu en deux niveaux.

Pour guider cette dernière phase du travail, des hypothèses ont été formulées et nous ont permis de mener des entretiens ayant pour objectif de confirmer ou d'infirmer ces hypothèses et in fine, de tenter de répondre à la problématique. L'hypothèse centrale de ce travail est la suivante : « **La professionnalisation du fundraising chez Médecins Sans Frontières Belgique a participé à la construction des représentations en interne à son sujet et les a fait évoluer.** ». D'autres hypothèses que nous considérons comme des hypothèses secondaires ont également été établies afin de décomposer l'hypothèse centrale et de constituer des pistes pouvant nous guider dans l'analyse. Voici les différentes hypothèses secondaires :

- L'apparition de règles au sujet de la transparence et de codes éthiques a amélioré les représentations en interne du fundraising.
- Les obligations liées à l'accountability et aux contrôles financiers ont amélioré les représentations en interne du fundraising.
- L'augmentation des performances a amélioré les représentations en interne du fundraising.
- Le développement de nouveaux outils et le déploiement vers de nouveaux segments de donateurs ont amélioré les représentations en interne du fundraising.
- Le recrutement de personnes ayant des compétences spécifiques au fundraising a amélioré les représentations en interne du fundraising.
- Le moment d'arrivée dans l'organisation ainsi que la longueur de la carrière ont une influence sur les représentations construites au sujet du fundraising.
- La profession exercée par les individus dans l'organisation a une influence sur leur représentation du fundraising.

Afin de tester ces diverses hypothèses, nous avons choisi de mener des entretiens semi-directifs avec divers travailleurs de MSF, hors fundraisers évidemment. En effet, les entretiens permettent d'enquêter sur les

représentations des individus, ce qui est l'objectif principal de ce travail (Blanchet & Gotman, 1992). L'échantillon sélectionné pour ces entretiens était composé de personnes travaillant chez MSF dans deux départements distincts et ayant des longueurs de carrière différentes dans l'organisation. En effet, nous avons estimé pertinent d'interviewer d'une part des personnes travaillant dans le département de la communication, c'est-à-dire à proximité du fundraising tant physiquement que professionnellement, d'autre part, des personnes travaillant dans le département des opérations ou le département médical, ces personnes ayant généralement eu une carrière entre le siège et le terrain pour diverses missions. L'objectif était de recueillir les propos de deux profils différents d'interviewés sur un même sujet, d'une part un profil relativement proche de celui des fundraisers et d'autre part un profil présenté dans la littérature comme étant très éloigné de celui-ci. Cet échantillon a également été construit de manière à percevoir les éventuelles différences de représentations en fonction de la profession occupée dans l'ONG, du département et du moment d'arrivée dans l'organisation, mais également afin de repérer les éventuelles évolutions de ces représentations. La composition anonyme de l'échantillon est la suivante :

- Quatre personnes issues du département de la communication, appartenant à deux cellules de communication différentes et ayant des longueurs de carrières variables :
  - Un homme travaillant dans la cellule de *la communication opérationnelle* (Combo) et plus précisément dans l'équipe de creative content depuis 2 ans et demi → Graphiste (Entretien n°1)
  - Un homme travaillant dans la cellule de *la communication opérationnelle* (Combo) depuis 13 ans → Coordinateur de la cellule Combo (Entretien n°4)
  - Une femme travaillant dans la cellule de *la communication belge* (Belgian Communication) depuis 2 ans et demi → Editrice FR (Entretien n°5)
  - Un homme travaillant dans la cellule de *la communication belge* (Belgian communication) depuis 10 ans → Editeur NL (Entretien n°6)

- Quatre personnes issues du département des opérations ou du département médical (parfois allers et retours entre les deux), ayant au moins une fois participé à une mission sur le terrain et ayant des longueurs de carrière variables :
  - Une femme entrée chez MSF en 1995 mais qui ne comptabilise que seulement deux ans et demi de carrière dans l'organisation et travaille aujourd'hui dans le département médical → Gestion hospitalière
  - Un homme entré en 1999 chez MSF, ayant 19 années de carrière ponctuées de courtes pauses et qui travaille aujourd'hui dans le département des opérations avec une formation d'infirmier → Medical officer
  - Un homme entré chez MSF en 1989, ayant 28 années de carrière dans l'organisation et qui travaille aujourd'hui dans le département des opérations avec une formation de médecin → Directeur des opérations
  - Une femme entrée chez MSF en 1988, ayant donc 30 années de carrière dans l'organisation et qui travaille aujourd'hui dans le département des opérations avec une formation d'infirmière → Coordinatrice de la cellule d'urgence

Lors des entretiens, nous avons mis en place une certaine stratégie d'écoute et d'intervention de manière à orienter le discours de l'interviewé afin qu'il puisse répondre aux objectifs de la recherche. D'une part, nous avons naturellement et majoritairement laissé parler les différents interviewés tout en veillant à ce que le discours ne s'éloigne pas trop du cadre et des objectifs de la recherche. D'autre part, nous nous sommes efforcés d'appliquer des stratégies d'intervention particulières de manière à ce que les interviewés produisent un discours de type informatif. En effet, l'objectif des entretiens était d'analyser les représentations des individus au sujet du fundraising. Pour ce faire, il est nécessaire de susciter, chez les interviewés, un discours de type informatif, c'est à dire un discours « dont le but est de faire part d'une croyance ou d'un désir (une opinion, une suggestion, etc.) » (Blanchet & Gotman, 1992, p.85). Les discours de type informatif sont des discours que l'on peut qualifier de discours à dominance modale (Blanchet & Gotman, 1992 ; Blanchet & Cie ; 1987). Le registre modal est défini comme « l'instance discursive qui traduit l'attitude du locuteur à l'égard de la référence » (J.L. Austin, 1970, J.R. Searle, 1972,1979, 1985 in Blanchet & Cie, 1987, p. 101). En d'autres termes, c'est l'instance discursive qui exprime

la représentation que le locuteur a de l'objet dont on parle (Blanchet & Gotman, 1992 ; Blanchet & Cie, 1987). Pour parvenir à susciter un discours informatif, à dominance modale chez l'interviewé, il existe plusieurs stratégies de relance selon Alain Blanchet, ces stratégies prennent à chaque fois pour objet les propos antérieurs de l'interviewé et les énoncent de diverses manières. Premièrement, le *reflet* constitue une intervention où l'interviewer « répète ou reformule avec un préfixe modal un ou plusieurs énoncés du discours de l'interviewé. » (Blanchet & Gotman, 1992, p. 83). Deuxièmement, *l'interprétation* a pour objectif de sous-entendre une attitude, un ressenti non explicité par le locuteur vis-à-vis d'un objet. Troisièmement, *l'interrogation modale* est une façon de demander à l'interviewé d'identifier son attitude, sa position vis-à-vis d'un objet (Blanchet & Gotman, 1992 ; Blanchet & Cie, 1987). Lors des entretiens, nous avons donc mis en place ce type de relance de manière à favoriser un discours sur les représentations de la part des interviewés.

Les données récoltées via ces entretiens ont ensuite été analysées grâce à une analyse thématique de contenu en deux niveaux sur laquelle nous reviendrons ci-dessous. Avant cela, il est important de rappeler que notre posture est un peu particulière car nous avons évolué dans l'organisation durant sept mois et connaissons donc une partie des personnes interviewées. De plus, par souci de transparence dans le contrat de communication passé avec les interviewés, nous avons préféré préciser, pour ceux qui ne le savaient pas encore, que nous avons effectué un stage de sept mois dans l'organisation. Néanmoins, nous avons choisi de ne pas préciser que ce stage avait été réalisé dans le département du fundraising de manière à éviter un maximum de biais. En effet, avec une telle posture, plusieurs biais étaient possibles tels que la peur d'exprimer certaines choses ou au contraire l'expression volontaire d'éléments positifs à cause du lien qu'entretient le chercheur avec le département du fundraising. Il sera donc nécessaire d'y être attentif lors des entretiens et de leurs analyses.

## *5.2. Méthodologie pour l'analyse des données : analyse thématique verticale et horizontale*

### *5.2.1. Analyse thématique verticale*

Le premier niveau de l'analyse thématique constituait une analyse verticale, c'est-à-dire entretien par entretien, de manière à conserver la singularité des différents entretiens, à savoir leur logique propre, leurs thématiques propres, leur énonciation, etc. Cet aspect de l'analyse était important puisque la recherche avait en partie pour objectif d'observer d'éventuelles nuances concernant la représentation du fundraising en fonction de certaines caractéristiques des interviewés (profession, département, longueur de la carrière, expérience, etc.). De plus, l'analyse thématique verticale constitue une première étape presque indispensable dans la construction de l'analyse thématique transversale.

Pour chaque entretien, nous avons donc réalisé une analyse verticale comprenant de nombreuses démarches analytiques. Premièrement, une analyse des thématiques et de l'énonciation a été réalisée pour chaque entretien, séquence par séquence<sup>32</sup>. Ce premier examen nous a permis de relever les thématiques les plus récurrentes propres à chaque entretien. Afin de ne pas perdre la richesse des interviews et afin de ne pas les réduire à un simple ensemble de thématiques, nous avons également décidé de mettre en avant les principales idées exprimées par les interviewés au sujet des principaux objets du présent travail à savoir les principales représentations du fundraising chez MSF, la notion de professionnalisation et le lien entre professionnalisation et représentations du fundraising. Pour ce faire, nous avons principalement analysé les discours de façon qualitative tout en appuyant ces analyses avec certains éléments quantitatifs. En outre, tous les aspects de la professionnalisation du fundraising évoqués dans les discours ainsi que les connotations associées ont été relevés. Enfin, dans le but d'être le plus complet possible, nous avons aussi repéré les oppositions dans le

---

<sup>32</sup> Annexes 9-10-11-12-13-14-15-16

discours et analysé l'énonciation à savoir le type de discours, les perturbations de langage, l'utilisation des différents pronoms personnels, etc.

### *5.2.2. Analyse thématique horizontale/transversale*

Le second niveau de l'analyse thématique de contenu consistait à réaliser une analyse thématique transversale/horizontale de manière à pouvoir effectuer une synthèse des analyses singulières et repérer les ressemblances, régularités et logiques transversales aux divers entretiens (Bardin, 1977). L'intérêt de réaliser deux phases d'analyse de contenu est que l'analyse des données est plus riche car elle tient compte de données à la fois singulières et communes.

Après avoir réalisé les diverses analyses verticales, nous avons donc effectué une analyse transversale dans le but d'éventuellement repérer des tendances pouvant nous guider dans les interprétations. Pour ce faire, nous avons identifié les thématiques se répétant dans plusieurs entretiens, c'est-à-dire les thématiques les plus récurrentes au sein des interviews. Nous avons également analysé l'ensemble des thématiques découvertes dans tous les entretiens et constaté des liens ou des ressemblances entre certaines d'entre elles au point de pouvoir les regrouper et créer des méta-thématiques. En examinant les entretiens, nous avons également constaté une utilisation commune de certains événements afin d'illustrer certaines thématiques liées au fundraising. Enfin, nous avons tenté de synthétiser l'ensemble des idées exprimées au sujet des principaux objets du présent travail à savoir les principales représentations du fundraising chez MSF, la notion de professionnalisation et le lien entre professionnalisation et représentations du fundraising.

Avant de passer au développement des résultats d'analyses, il est intéressant de noter que nous avons, grâce à cette double analyse, pu identifier des tendances transversales aux différents entretiens ainsi que des tendances singulières propres à certains entretiens et surtout à certaines caractéristiques des interviewés.

### *5.3. Résultats de l'analyse des données*

Dans cette partie du travail, nous exposerons les résultats les plus significatifs obtenus à la suite de l'analyse des données ainsi que les interprétations que nous avons pu construire<sup>33</sup>. Afin de le faire de la manière la plus complète et cohérente possible, nous préférons diviser ce chapitre en quatre parties de manière à aborder séparément les points principaux nécessitant d'être analysés dans ce travail. En effet, nous commencerons par exposer les principales représentations du fundraising identifiées au cours des analyses. Ensuite, nous présenterons l'une des tendances identifiée grâce à l'analyse, à savoir les différences de perception entre la communication et les opérations concernant le fundraising. Nous poursuivrons avec la notion de professionnalisation exprimée par les différents interviewés. Enfin, nous nous pencherons sur l'objet d'analyse central du présent travail à savoir la professionnalisation du fundraising et plus précisément les liens entre le processus de professionnalisation du fundraising chez MSF et les représentations en interne de ce métier. Lors de cette présentation des résultats, nous alternerons, pour chaque point abordé, entre l'analyse de contenu transversale et l'analyse de contenu verticale. Cela sera réalisé dans le but d'être le plus complet et pertinent possible mais également afin d'exposer les différences de discours constatées entre les personnes travaillant dans la communication et les personnes travaillant dans les opérations ou le département médical. Précisons une nouvelle fois que seuls les résultats les plus significatifs seront présentés ci-dessous mais l'analyse transversale complète ainsi que l'une des analyses verticales se trouvent dans les annexes.

#### *5.3.1. Principales représentations du fundraising chez MSF*

Après avoir relevé l'ensemble des thématiques abordées par chaque interviewé grâce à l'analyse verticale, ainsi que l'occurrence de chacune de ces thématiques, nous avons pu réaliser un tableau reprenant l'ensemble des

---

<sup>33</sup> Notez bien que l'ensemble des entretiens menés se situent dans les annexes de ce document ainsi que l'analyse complète menée sur l'un d'entre eux de manière à montrer la démarche analytique mise en place (Entretien n°5 – Annexe 13). De plus, nous avons ajouté l'analyse transversale dans les annexes.

thématiques transversales aux différents entretiens. Dans ce tableau nous n'avons repris que les thématiques exprimées de façon très similaire par plusieurs interviewés<sup>34</sup>. En construisant ce tableau, nous avons pu remarquer que certaines thématiques traversaient un grand nombre d'entretiens tandis que d'autres n'apparaissaient que dans deux ou trois d'entre eux.

Après avoir analysé ces thématiques transversales de manière globale, nous avons pu remarquer une succession de thématiques révélant des points de vue contrastés vis-à-vis du fundraising. En effet, d'une part, de nombreuses thématiques sont relatives au fundraising et expriment des points de vue que nous pourrions qualifier de négatifs car ils énoncent par exemple des changements que le fundraising devrait effectuer ou des problématiques liées aux méthodes utilisées par le fundraising. D'autre part, ces thématiques sont contrebalancées par des thématiques qui pourraient être considérées comme positives car défendant le fundraising ou le mettant en valeur. Par ailleurs, une partie des thématiques relevées à travers plusieurs entretiens sont relatives à l'organisation MSF plutôt qu'au fundraising et concernent généralement des évolutions constatées dans l'organisation.

Dans le cadre d'une démarche qualitative et dans le but de ne pas perdre la richesse des entretiens en comptabilisant simplement le nombre d'apparition des thématiques, il semble important de dégager les principales représentations du fundraising développées au travers des différents entretiens par les interviewés. Au cours des analyses, nous avons pu relever quatre représentations majeures exprimées par les interviewés au sujet du fundraising chez MSF.

#### A. UN FUNDRAISING ESSENTIEL MAIS OUBLIÉ

A travers l'ensemble des discours analysés, nous avons pu comprendre que le fundraising est considéré comme un élément essentiel à l'organisation. Les interviewés sont pleinement conscients de l'importance du fundraising dans le fonctionnement de l'organisation MSF et le considèrent même comme étant l'élément fondamental permettant l'existence actuelle de l'organisation.

---

<sup>34</sup> Analyse transversale – Annexe 17

Cet aspect a donc été relevé dans chaque entretien et a même été exprimé par plusieurs interviewés dans la première phrase suivant la question du chercheur. Néanmoins, plusieurs personnes estiment que cette importance élémentaire est quelque peu oubliée au sein de l'organisation.

En effet, certaines personnes interrogées estiment que le fundraising est parfois négligé ou insuffisamment valorisé en interne. Certains reconnaissent que le fundraising est peu mis en avant alors que sans son travail, aucun projet de MSF ne serait réalisable. De plus, deux des interviewés ont reconnu que l'on avait tendance à s'intéresser davantage au fundraising lors de mécontentements plutôt que lorsque des félicitations s'imposaient. Les extraits suivants témoignent de ce sentiment.

*« et donc ça a une place importante que je trouve, ici, négligée. Ça devrait être beaucoup plus important. C'est-à-dire qu'effectivement on les applaudit deux fois par an pour dire merci, blablabla. Et quand ça ne va pas, on leur met un peu la pression donc moi je trouve que c'est un peu négligé. »<sup>35</sup>*

*« Moi je... Oui si si, quand il y a eu cette... sur euh...le dernier spot où là on n'était pas contents, là on va les voir. Malheureusement, on va moins les voir quand on est contents, c'est comme souvent. »<sup>36</sup>*

De plus, de nombreux interviewés ont évoqué une certaine inconscience au sein de l'organisation vis-à-vis du rôle central qu'occupe le fundraising chez MSF. De fait, les personnes issues des opérations ou du département médical ont souvent constaté, notamment à travers leur propre expérience, qu'une bonne partie des employés MSF, principalement ceux actifs sur le terrain, n'étaient pas pleinement conscients de l'importance du fundraising. C'est le fait de travailler au siège qui les a fait réaliser les immenses résultats du fundraising privé ainsi que la centralité de cette activité au sein d'une organisation refusant le financement public, telle que MSF.

En conséquence, de nombreux interviewés ont exprimé la nécessité de rappeler plus régulièrement le rôle crucial du fundraising en interne ainsi que lors des missions de terrain. Effectivement, une partie des interviewés estime

---

<sup>35</sup> Annexe 9 : Entretien n°1

<sup>36</sup> Annexe 16 : Entretien n°8

capital de le rappeler car le fundraising privé est un choix de l'organisation et en ce sens, il devient la responsabilité de tous les membres de l'organisation MSF. De fait, beaucoup pensent que ce fundraising privé implique plusieurs choses ; une préoccupation collective au sujet du fundraising et de ses résultats, une attention particulière de chacun vis-à-vis de l'image de l'organisation véhiculée, une responsabilité dans le bon déroulement des opérations puisque financées par des personnes privées ainsi qu'une implication de chacun dans les activités du fundraising. De nombreux passages des entretiens témoignent de ce point de vue mais celui-ci-dessous résumé parfaitement l'idée exprimée par les interviewés.

*« Mais le fundraising c'est un peu à chacun de MSF aussi (Rires) ! Il y a le fundraising général mais bon chacun, on est un peu responsables de continuer à faire vivre MSF autour de nous. Donc quand il y a une urgence ou des opérations, bah voilà les interviews font aussi partie quelque part de... Donc on... indirectement du fundraising. Donc c'est une responsabilité qui est dédiée à certaines personnes mais qui est au final une responsabilité un peu plus collective. »<sup>37</sup>*

## B. UNE DÉMARCHE MARKETING NÉCESSAIRE MAIS CERTAINES TECHNIQUES DÉSAUPTOUVÉES

La seconde principale représentation développée par les interviewés concerne l'utilisation du marketing par le fundraising dans l'ONG MSF. La majorité des interviewés ne voient pas d'inconvénient à l'utilisation du marketing dans une ONG afin de récolter de l'argent. La plupart estime d'ailleurs que cela est nécessaire dans une organisation financée de manière privée. Nous pourrions donc ici conclure à une certaine légitimité de l'utilisation du marketing chez MSF. De plus, très peu de personnes interrogées ont associé cette utilisation à l'univers commercial. Seul un des interviewés s'exprime largement et de manière inquiète au sujet d'une transition de la communication vers l'univers commercial due à un marketing amplement mis sous pression. Au contraire, la majorité des interviewés estiment que le marketing est une technique appropriée à condition qu'elle soit appliquée avec bon goût et qu'elle ne transforme pas l'organisation MSF en marque.

---

<sup>37</sup> Annexe 16 : Entretien n°8

Malgré cette acceptation explicite du marketing par les interviewés, nous avons remarqué que de nombreuses méthodes, techniques ou principes propres au fundraising et donc, a fortiori, liés au marketing étaient critiqués ou mal perçus parmi les personnes interrogées. Ces différents éléments étant mal considérés ont tendance à créer un certain affaiblissement de la légitimité cognitive du fundraising, c'est-à-dire la légitimité issue de la cohérence entre la mission de l'organisation et son action. En d'autres termes, la légitimité cognitive du fundraising concerne la cohérence entre ce que le fundraising doit véhiculer au sujet de l'organisation, de sa mission, de ses valeurs et de ses projets via la communication et ce que le fundraising en véhicule réellement (Suchman, 1995 *in* Couprie, 2012).

Premièrement, de nombreux interviewés estiment que le fundraising, dans ses diverses communications, ne traduit pas toujours correctement les actions ainsi que les principes et valeurs de MSF. Cette dissonance entre ce que fait MSF et ce qu'en traduit le fundraising a fréquemment été illustrée dans les entretiens par l'exemple de la campagne très décriée sur le Congo réalisée en fin d'année 2017 par le fundraising et dont nous parlons d'ailleurs plus tôt dans ce travail. En effet, selon eux, cette campagne, à travers son slogan et son visuel, ne correspondait pas du tout à la réalité du terrain ni à l'identité et aux valeurs de l'organisation. Le slogan « quand nous sommes là, la mort s'en va » a été considéré en interne comme étant très arrogant, faux et à tendance colonialiste. Nous pouvons donc observer que c'est la légitimité cognitive qui est ici mise en cause étant donné que, selon les interviewés, le fundraising traduit avec incohérence les projets et valeurs de l'organisation MSF.

Deuxièmement, une partie des personnes interrogées a abordé le fait que la récolte de fonds, à cause des objectifs financiers qu'elle doit atteindre, a une influence sur le choix des thématiques sur lesquelles il faut communiquer. Cette influence est relativement mal perçue, tant par des personnes issues de la communication que par des personnes issues des opérations ou du département médical. Néanmoins, il est important de préciser que les personnes issues de la communication affirment le fait que cette emprise du fundraising sur le choix des thématiques est bel et bien présente tandis que les personnes issues des opérations ont plutôt tendance à craindre un tel

comportement. De manière générale, les interviewés estiment qu'il est anormal de choisir les thématiques à mettre en avant en fonction des goûts du public ou de la propension de la thématique à récolter de l'argent. Selon eux, chaque thématique sur laquelle travaille MSF doit être véhiculée et développée auprès du public, peu importe que celle-ci rapporte ou non de l'argent. Afin d'illustrer cette problématique, plusieurs interviewés ont parlé de la thématique de la migration. En effet, ce sujet est polémique en Belgique et donc relativement évité par le fundraising alors qu'il constitue une grande partie du travail de MSF et reflète de nombreuses valeurs défendues par l'organisation. Une nouvelle fois, nous constatons que c'est la légitimité cognitive qui est affaiblie puisque selon les interviewés, les thématiques mises en avant par le fundraising ne reflètent pas la totalité du travail et des valeurs défendues par MSF.

Troisièmement, certains interviewés ont également évoqué une technique marketing plus précise utilisée par le fundraising, à savoir l'utilisation de vecteurs d'identification de l'audience dans les visuels des campagnes. L'un de ces vecteurs d'identification est le fait de montrer un médecin blanc prenant soin d'un enfant d'une autre nationalité, souvent africaine. Dans une démarche marketing appliquée en Belgique, cette technique permet au spectateur de s'identifier au médecin blanc, de se sentir proche de lui et de ressentir de la compassion pour la victime (Juhem, 2004 ; Mesnard, 2004). Les interviewés ayant abordé ce sujet comprennent pourquoi cette technique est mise en place sur le marché belge, néanmoins, ils estiment que cette façon de faire procure un certain caractère colonialiste à l'organisation. Une nouvelle fois, la campagne sur le Congo a été utilisée comme illustration de cette thématique. Par contre, il est tout de même intéressant de noter que beaucoup d'interviewés ont expliqué que la représentation de la victime dans les productions du fundraising avait évolué relativement positivement. Cette incohérence entre les valeurs défendues par MSF, en l'occurrence l'anticolonialisme ou la tolérance par exemple, et les vecteurs d'identification de l'audience établis par le marketing a un impact négatif sur la légitimité cognitive du fundraising.

Enfin, une dernière particularité du fundraising a été largement abordée, il s'agit de l'importance des urgences et des catastrophes dans la récolte de fonds. En effet, l'histoire des ONG a montré que les urgences étaient très positives d'un point de vue fundraising car elles génèrent une considérable augmentation du nombre de dons et de leur montant (Lefèvre, 2011). Chez MSF, ce phénomène a également été observé à de nombreuses reprises, notamment avec les exemples récents du tremblement de terre à Haïti en 2010 ou de l'épidémie Ebola en 2014. La moitié des interviewés ont abordé cette thématique avec un sentiment de malaise tangible. En effet, ceux-ci sont profondément mal à l'aise à l'idée que le fundraising et la direction puissent attendre des catastrophes humanitaires faisant des centaines de victimes afin de récolter davantage d'argent. De plus, certains interviewés ont remarqué que le fundraising utilisait régulièrement et volontairement un ton d'urgence pour parler de certaines thématiques dans l'espoir de récolter davantage d'argent alors que la situation sur le terrain n'était nullement qualifiée d'urgence. Selon les interviewés, principalement ceux issus de la communication, l'exemple récent le plus frappant est celui concernant les quelques cas Ebola qui sont réapparus au Congo au mois de mai 2018. En effet, quelques rares cas ont été repérés dans le pays et MSF a immédiatement décidé d'agir, ce qui a eu pour effet de stopper en quelques jours ce qui aurait pu devenir une immense épidémie. Cependant, le fundraising, de son côté, a immédiatement rédigé un mailing à destination des donateurs reflétant une urgence maximale, finalement très loin de la réalité. D'ailleurs, lorsque ce mailing a été envoyé, la situation était déjà rétablie au Congo. Une nouvelle fois, les interviewés mettent ici en avant une incohérence entre les actions de l'organisation et ce qu'en traduit le fundraising pour le public, ce qui provoque une perte de légitimité cognitive.

Ces quatre méthodes marketing problématiques évoquées par les personnes interrogées amènent donc une diminution de la légitimité cognitive du fundraising. Mais en analysant les différents discours, nous avons également remarqué que les interviewés ont évoqué deux autres faits problématiques liés au fundraising et au marketing qui ont, quant à eux, provoqué une perte de légitimité morale, c'est à dire la légitimité liée aux jugements de valeur et aux

législations concernant la bienséance du fundraising (Suchman, 1995 *in* Couprie, 2012). Avant de développer ces deux éléments, il est intéressant de noter que ces pratiques n'ont été abordées que par des personnes issues de la communication, principalement car ce sont des faits assez précis qui ont uniquement créé des polémiques au sein du département de la communication. Premièrement, selon les interviewés, il est arrivé que le fundraising, dans l'une de ses productions, présente une série de chiffres qui, sans être fausse, donnait une impression complètement édulcorée de la réalité. Deuxièmement, les fundraisers ont également réalisé des communications sur des projets n'appartenant pas au centre opérationnel de Bruxelles. Les interviewés ayant abordé ces deux sujets les considèrent comme du mensonge ainsi que comme un manque important à l'éthique. En effet, ils estiment que l'organisation se doit d'être irréprochable sur ce genre d'éléments car les risques sont beaucoup trop importants. Ces deux situations mettent en lumière une perte de légitimité morale car elles relèvent d'un manquement aux règles de transparence et d'éthique propre à l'organisation et au fundraising.

En conclusion, cette seconde représentation principale concernant le fundraising est finalement assez paradoxale car d'une part, les personnes interrogées approuvent la démarche marketing et en comprennent la nécessité dans une ONG mais d'autre part, réproouvent certaines méthodes marketing allant, selon eux, à l'encontre de l'identité, des valeurs et de la mission de Médecins Sans Frontières.

### C. UN MANQUE DE PROFESSIONNALISATION PROBLÉMATIQUE

La troisième représentation est en lien direct avec le sujet principal de ce mémoire. Effectivement, l'un des interviewés a évoqué un manque de professionnalisation du fundraising actuel chez MSF en abordant deux aspects principaux à savoir le manque de digitalisation et le manque d'innovation. Ces deux éléments ont également été développés par deux autres interviewés sans pour autant être associés à la notion de professionnalisation. Néanmoins, nous avons constaté que ce manque de professionnalisation évoqué à l'aide de propos variés par les différents

interviewés portait plutôt sur les outils utilisés par le fundraising que sur les méthodes. De plus, nous avons remarqué que cet aspect est uniquement décrit par les personnes travaillant dans le département de la communication. Nous reviendrons plus tard dans cette partie du travail sur ces particularités. Quoiqu'il en soit, ce constat réalisé par des personnes travaillant dans la communication est, à leur sens, problématique comme en témoigne l'extrait suivant.

*« Eh bien parlons du marketing ! Moi je trouve que le marketing n'a pas suivi la tendance. Euh... Voilà. Juste un tout bête exemple, aujourd'hui l'équipe marketing n'a pas un analyste. Il n'y a personne qui fait l'analyse du marché belge. Ça peut-être qu'il y a dix ans, c'était encore jouable. Aujourd'hui, je crois que c'est... que c'est...incompréhensible que tu n'as pas quelqu'un qui fait une analyse. [...] Ça c'est un manque de professionnalisation je trouve. »<sup>38</sup>*

Le premier élément relevant de ce manque de professionnalisation est le manque de digitalisation. En effet, trois interviewés issus de la communication estiment que la cellule fundraising n'est pas assez digitalisée et que cela représente d'une part, une immense opportunité ratée et d'autre part, un risque important pour l'organisation qui pourrait se retrouver dépassée par d'autres organisations plus digitalisées. En effet, ces individus estiment que le potentiel du fundraising digital est énorme, qu'il est essentiel d'utiliser aujourd'hui la considérable masse de données numériques disponible sur la population belge ou encore qu'il est crucial d'analyser le marché belge, de communiquer davantage sur les réseaux sociaux afin de toucher des publics plus jeunes, etc. Nous pouvons donc observer que ce déploiement insuffisant sur de nouveaux segments de donateurs et de nouveaux outils, ce qui constitue d'ailleurs l'un des aspects de la professionnalisation du fundraising mis en avant par Lefèvre (2011), représente une réelle problématique et un réel danger. Voici quelques extraits d'entretiens illustrant la problématique du manque de digitalisation.

*« On est en 2018 et on a une personne qui travaille sur le digital pour le fundraising. C'est une équipe de, je ne sais pas, une quinzaine de personnes, hors face-to-face, et une personne*

---

<sup>38</sup> Annexe 14 : Entretien n°6

*sur le digital ? En 2018 ? Je trouve ça très bizarre. Je trouve ça... Donc pour moi ça c'est... ça représente des opportunités ratées, un esprit conservateur, même narrow-minded. »<sup>39</sup>*

*« Au niveau du digital, euh je pense qu'il faut investir plus, clairement. Je pense qu'une personne, bah pour moi, ce n'est pas du tout assez ! »<sup>40</sup>*

Le second élément relevant de ce manque de professionnalisation concerne le manque d'innovation et d'évolution du fundraising chez MSF. Cette non-évolution concerne de nombreux éléments différents selon les interviewés, à savoir le contenu et la forme des campagnes, les outils tels que le mailing, la récolte de fonds en ligne, le service donateurs, etc. En effet, selon les interviewés, beaucoup de techniques de marketing direct sont pratiquées par le fundraising depuis longtemps et ont été très efficaces par le passé, ce qui fait qu'elles sont encore utilisées aujourd'hui alors qu'elles devraient être remplacées ou modernisées. De fait les interviewés pensent qu'il est essentiel d'évoluer dès maintenant car dans quelques années, il sera peut-être trop tard pour commencer ces changements majeurs et cela représenterait une grande perte pour l'organisation. Une multitude d'extraits d'entretiens évoquent ces éléments devant évoluer, en voici quelques-uns.

*« Et les campagnes 360... On parle encore de campagnes 360 ?! Quand moi j'ai fait du graphisme, il y a plus que dix ans, on parlait de... c'était un truc nouveau. Ici, dix ans plus tard, chez MSF, c'est toujours le buzz word quoi, 360... Donc aujourd'hui, on ne doit pas faire en 360, on peut cibler, on peut même micro cibler avec les médias sociaux ! Mais on ne le fait pas... »<sup>41</sup>*

*« Quand tu regardes les... comment on dit ça encore en français... les brochures qui sont envoyées par le marketing... on a dû pousser, pousser, et pousser pour moderniser les graphismes ! Ça il y a quelques années on a réussi, et encore... mais si tu lis le contenu, ce n'est plus du tout du jour quoi ! [...] »<sup>42</sup>*

*« Et je pense... Ça c'est mon avis personnel mais je pense que le fundraising doit aussi muter. Il doit suivre un peu son époque et je trouve qu'ici on est un peu en retard là-dessus, je trouve qu'on est un peu euh... »<sup>43</sup>*

---

<sup>39</sup> Annexe 14 : Entretien n°6

<sup>40</sup> Annexe 13 : Entretien n°5

<sup>41</sup> Annexe 14 : Entretien n°6

<sup>42</sup> Annexe 14 : Entretien n°6

<sup>43</sup> Annexe 9 : Entretien n°1

Finalement, sans être associés verbalement à la notion de professionnalisation, de nombreux éléments y étant liés sont abordés et ce de manière similaire à travers les entretiens et témoignent d'un manque de professionnalisation du fundraising. Selon les personnes ayant évoqué ce sujet, cette situation est problématique car, sur le long terme, elle représente un danger pour l'efficacité du fundraising et, a fortiori, pour l'organisation. En conséquence, nous pourrions ici parler d'une perte de légitimité pragmatique car ce manque de professionnalisation ne répond pas ou risque de ne plus permettre de répondre aux intérêts des parties prenantes, à savoir les bénéficiaires de l'action de MSF, les employés, les donateurs, etc.

#### D. UN FUNDRAISING DISSOCIÉ DU MOUVEMENT MSF

La quatrième représentation majeure issue des entretiens est le fait que le fundraising est considéré par une partie des interviewés comme étant isolé du reste de l'organisation, comme étant « dans sa bulle » pour reprendre les propos d'un interviewé<sup>44</sup>. Cet isolement se reflète aussi dans une certaine dissociation entre le fundraising et le mouvement MSF. Cette dissociation se manifeste à travers différents phénomènes. Tout d'abord, beaucoup considèrent que le fundraising est déconnecté des opérations menées par MSF. En effet, beaucoup de fundraisers ne sont visiblement pas pleinement au courant des opérations pilotées par leur organisation. Ensuite, une majeure partie des interviewés estiment que les fundraisers ne sont pas toujours conscients de la réalité du terrain et de ce qui s'y passe chaque jour ainsi que du fonctionnement des relations entre siège et terrain. Enfin, le fundraising est considéré par certaines personnes comme dissocié de l'actualité et des contextes dans lesquels MSF travaille. Il est à ce stade important de préciser que certains interviewés ont estimé que ce phénomène pouvait être lié à un manque d'intérêt des fundraisers pour l'action de MSF ou à un manque d'intégration des fundraisers au mouvement MSF. Mais il a été précisé par un interviewé que ce manque d'intégration était lié à l'équipe actuelle du fundraising et non pas à la profession.

---

<sup>44</sup> Annexe 9 : Entretien n°1

Selon les interviewés travaillant dans la communication, cette situation a des conséquences fâcheuses. Tout d'abord, cette méconnaissance peut provoquer un travail plus lent et parfois carrément incorrect. Ensuite, cela représente un certain danger car les différentes cellules composant la communication constituent les premiers points de contact avec le public. En conséquence, les personnes y travaillant sont censées pouvoir répondre à n'importe quelle question concernant l'organisation et ses actions. Enfin, ce phénomène contribue à l'accroissement de l'isolement du fundraising et à la création de mauvaises relations au sein du département de la communication étant donné les lacunes comblées par d'autres dans le chef du fundraising.

Finalement ces quatre représentations principales identifiées au cours des analyses nous montrent qu'aux yeux des interviewés le fundraising, bien qu'étant considéré comme essentiel et comme relevant de la responsabilité de chacun, présente encore de nombreux aspects problématiques. En effet, nous avons constaté que ces éléments, en étant mal considérés, conduisaient à une perte de légitimité globale du fundraising chez MSF.

### ***5.3.2. Les différences de perception du fundraising entre la communication et les opérations***

Au fur et à mesure des analyses, à la fois verticales et transversales, nous avons également pu noter de nombreuses concordances d'une part, entre les entretiens effectués avec des personnes issues de la communication (4 entretiens), d'autre part entre les interviews réalisées avec des personnes issues du département des opérations ou du département médical (4 entretiens). Ces concordances sont d'ailleurs déjà observables à plusieurs reprises dans le point précédent. Nous avons également remarqué l'existence de thématiques *uniquement* abordées par les personnes issues de la communication et d'autres *uniquement* évoquées par les personnes issues des opérations et du département médical. En effet, en analysant les discours des personnes travaillant dans la communication, nous avons d'abord relevé des thématiques liées à la communication ou aux liens et différences entre le fundraising et les autres cellules de la communication. Ensuite, nous avons constaté de nombreuses thématiques reflétant des éléments du fundraising

considérés comme problématiques. Enfin, nous avons également remarqué des thématiques ayant pour objectif de défendre ou de déresponsabiliser le fundraising vis-à-vis de certains problèmes. Concernant les discours des personnes travaillant dans les opérations ou le département médical, nous avons observé des thématiques très différentes de celles relevées pour la communication et surtout mettant en avant un point de vue plus global et organisationnel. Tout d'abord, nous avons relevé des thématiques expliquant ce que le fundraising privé représente à échelle de l'organisation. Ensuite, certaines thématiques évoquaient davantage l'éthique dans le fundraising. Enfin, nous avons remarqué quelques thématiques ayant pour objet la reconnaissance d'un manque de conscience au sujet de l'importance du fundraising.

Au cours des diverses analyses qualitatives menées, nous avons également remarqué que les personnes issues de la communication avaient davantage tendance à mettre en avant des points de vue critiques, problématiques ou même réprobateurs vis-à-vis du fundraising. En effet, nous avons constaté que les personnes issues de la communication avaient visiblement construit des représentations plus critiques vis-à-vis du fundraising que les personnes issues des opérations. Ce constat a été appuyé par une autre analyse que nous avons réalisée et qui pourrait être considérée comme étant plus quantitative. En effet, lors des analyses verticales, nous avons choisi de relever pour chaque entretien les caractéristiques, adjectifs, ou opinions associées au fundraising et les avons classés dans des tableaux selon leur connotation, à savoir positive, négative ou neutre. Il est ici important de préciser que les termes « positive », « négative » et « neutre » sont des termes génériques utilisés pour simplifier l'analyse ainsi que pour pouvoir catégoriser et interpréter les données. En ce sens, nous n'avons appliqué aucun jugement de valeurs lors du classement de ces éléments. Ainsi par exemple, dans la catégorie « connotations positives » ont été classés des éléments tels que les adjectifs ou caractéristiques favorables au fundraising, les actions et comportements considérés comme corrects par les interviewés, etc. Ensuite, afin d'analyser ces tableaux de manière transversale, nous avons comparé les tendances exprimées en leur sein ; ces tendances étant visibles grâce au

nombre d'éléments composant les colonnes « connotations positives », « connotations négatives » et « neutre ». Grâce à cette démarche analytique, nous avons constaté, de manière très claire, que les personnes travaillant dans la communication avaient une représentation majoritairement négative du fundraising étant donné que les colonnes « connotations négatives » étaient largement plus remplies que les autres, le terme « négative » signifiant ici critique, réprobatrice, tranchée, etc. A l'inverse, les personnes travaillant dans les départements des opérations ou médical avaient une représentation majoritairement positive du fundraising étant donné que les colonnes « connotations positives » étaient les plus fournies, le terme « positive » signifiant ici favorable, compréhensive, etc. Parmi les huit tableaux, celui qui est le plus équilibré est celui de l'entretien n°4 et ce constat ne fait que confirmer les observations précédentes. En effet, l'entretien n°4 a été réalisé avec une personne issue de la communication mais qui a énormément travaillé sur le terrain dans diverses missions avec MSF, il a donc un profil à mi-chemin entre la communication et les opérations ce qui l'a conduit à développer une représentation, elle aussi, à mi-chemin.<sup>45</sup>

Ce constat général quant aux différences de représentation du fundraising en interne est d'autant plus interpellant qu'il va légèrement à l'encontre de l'étude de la revue de littérature scientifique réalisée au sujet du fundraising et des tensions qu'il a pu générer dans les ONG. En effet, cette analyse de la littérature scientifique tendait davantage à situer ces tensions entre d'une part, les professionnels médicaux de terrain ayant presque le profil du fondateur, et d'autre part, les fundraisers utilisant des techniques proches de l'univers commercial pour récolter de l'argent. C'est dans cette contradiction entre univers associatif et univers commercial que pouvait s'expliquer, en grande partie, la vision négative du fundraising en interne. Pourtant dans le cadre de ce mémoire, les analyses réalisées nous ont permis de constater que ce sont les personnes travaillant dans la communication chez MSF qui ont une bien plus mauvaise représentation du fundraising que les personnes travaillant dans les opérations et sur le terrain.

---

<sup>45</sup> Annexe 17 : Analyse transversale

Naturellement, une tentative d'explication peut être donnée à ce phénomène à la suite des analyses réalisées. Nous avons constaté que les personnes travaillant dans la communication exercent leur métier à proximité du fundraising et ont, par conséquent, une bonne connaissance du travail exercé par le fundraising, contrairement aux opérations qui ont reconnu à plusieurs reprises ne pas connaître suffisamment le travail du fundraising. De plus, les communicateurs utilisent des outils de communication communs à ceux du fundraising, connaissent les messages à véhiculer et comprennent les techniques de communication, une nouvelle fois, à l'inverse des personnes travaillant dans les opérations ou dans le département médical. Ces divers éléments augmentent donc considérablement la connaissance des communicateurs au sujet du fundraising et, disposant de cette connaissance, ils ont les capacités d'émettre davantage de jugements, de conseils et de critiques. En effet, le fait d'exercer un métier proche du fundraising en de nombreux points leur confère la capacité d'être plus critiques. Cependant, il est également important de noter que les problèmes personnels entre les individus au sein de ce département peuvent interférer dans la construction des représentations.

### ***5.3.3. La notion de professionnalisation***

Dans la construction du guide d'entretien, nous avons volontairement choisi de ne pas utiliser le terme « professionnalisation » de manière à ne pas influencer les interviewés et à constater si l'utilisation de ce terme est spontanée ou non. Dans les discours, quatre interviewés ont spontanément utilisé le terme « professionnalisation » ou l'un ou l'autre de ses dérivés tels que « professionnel » ou « professionnalisme » pour parler des évolutions dans l'ONG MSF. Dans leur discours, ce terme a été associé à différentes idées telles que l'augmentation des règles, la recherche de personnes diplômées, le renforcement des processus de recrutement, l'intensification de la technicité, la standardisation des procédures médicales, la diminution de la polyvalence et l'accroissement de la division des tâches et des processus, etc. Ces nombreux éléments repérés dans les différents discours concordent avec la littérature concernant la professionnalisation dans les ONG explicitées au

début de ce travail. Concernant le fundraising, trois interviewés ont spontanément utilisé le terme « professionnalisation » ou ses dérivés pour en parler et ce, de manière très diverse<sup>46</sup>. Néanmoins, toutes les personnes interrogées, sans pour autant utiliser le terme « professionnalisation », ont pourtant abordé de nombreux aspects de la professionnalisation du fundraising que nous avons pu au préalable identifier grâce à la littérature scientifique et que nous avons repris dans les hypothèses guidant la recherche. Ces aspects sont les suivants : les règles de transparence, le développement de règles éthiques, les contrôles financiers, l'accountability, le déploiement vers de nouveaux outils et vers de nouveaux segments de donateurs, l'augmentation des performances, le recrutement de professionnels, la mise en place de stratégie, etc.

La professionnalisation dans l'ONG a principalement été abordée par les personnes issues des opérations. Cette particularité s'explique peut-être par le fait que les opérations sont un des domaines de l'ONG qui a connu le plus de changements par rapport aux origines. En effet, l'ONG s'étant tellement développée, les opérations n'ont plus pu être menées comme elles l'étaient dans les années 80. C'est donc un secteur de l'organisation qui a connu des changements nombreux et relativement radicaux. En ce sens, la professionnalisation dans l'ONG est perçue comme un processus nécessaire et normal au vu de la croissance à laquelle il faut s'adapter mais il génère encore beaucoup de craintes et de mauvaises conséquences selon les personnes issues des opérations telles que la perte de flexibilité, de réactivité, de sens derrière l'action ou encore de motivation.

Concernant la professionnalisation du fundraising, les personnes l'ayant abordée de façon limpide dans leur discours ont un avis relativement contradictoire. Par exemple, l'un des interviewés nous a confié qu'il estimait que la professionnalisation du fundraising était une bonne chose pour le fundraising en lui-même mais que cela représenterait un danger pour l'organisation si cette professionnalisation n'était pas contrôlée. En effet, selon lui, si le fundraising se développait trop et prenait le dessus sur le reste

---

<sup>46</sup> Annexes 14-15-16 : Entretiens n°6, 7 et 8

de la communication, cela présenterait un risque pour l'image de l'organisation<sup>47</sup>. A l'inverse, un autre interviewé a tenu un discours très clair et motivé expliquant que la professionnalisation du fundraising était absolument nécessaire pour la survie de l'organisation. Nous constatons donc que lorsque les interviewés parlent du processus de professionnalisation du fundraising, ils ont des avis très divergents sur ce qu'est la professionnalisation ainsi que sur ses conséquences. La dernière partie de ce travail permettra d'analyser les liens entre le processus de professionnalisation et les représentations du fundraising de façon plus impartiale car ce sont les différents aspects de ce processus abordés par les interviewés qui seront analysés, les interviewés n'étant peut-être même pas conscients qu'ils parlaient de professionnalisation.

Enfin, nous avons également analysé la façon dont les fundraisers étaient perçus en interne. Afin d'identifier les représentations associées aux personnes dont le fundraising est le métier chez MSF, nous avons relevé l'ensemble des idées associées aux fundraisers dans les différents entretiens<sup>48</sup>. De manière générale, nous avons constaté que les fundraisers étaient considérés comme des professionnels ayant des compétences et des connaissances spécifiques principalement liées au marketing. En effet, certaines des personnes interrogées estiment être incompetentes en la matière et devoir faire confiance aux fundraisers car ceux-ci ont la formation et les compétences nécessaires. Le sentiment général vis-à-vis de ces personnes en tant que travailleurs est donc relativement positif. Cette reconnaissance est d'ailleurs l'un des objectifs principaux poursuivis lors du processus de professionnalisation d'un métier, comme nous l'avons vu plus tôt dans ce travail (Demazière, 2009). Nous pouvons donc observer que les fundraisers ont réussi à obtenir une certaine reconnaissance en interne principalement grâce à leurs compétences et connaissances spécifiques.

---

<sup>47</sup> Annexe 9 : Entretien n° 1

<sup>48</sup> Annexe 17 : Analyse transversale

#### ***5.3.4. Le lien entre professionnalisation du fundraising et construction des représentations***

Nous allons maintenant développer le dernier point de l'analyse : la professionnalisation du fundraising et les représentations associées. Ce point, associé aux autres constats issus des analyses et explicités plus tôt, nous permettront de répondre à la problématique guidant ce travail : « *Dans quelle mesure le processus de professionnalisation du fundraising chez Médecins Sans Frontières Belgique a-t-il fait évoluer les représentations de cette profession en interne ?* ». En plus des constats précédents et afin d'être en mesure d'apporter l'un ou l'autre élément de réponse à cette problématique, nous avons mis en place une méthodologie particulière. Premièrement, nous avons construit l'hypothèse centrale suivante : « **La professionnalisation du fundraising chez Médecins Sans Frontières Belgique a participé à la construction des représentations en interne à son sujet et les a fait évoluer.** » ainsi qu'une série d'hypothèses secondaires ayant pour objectif de décomposer le processus de professionnalisation du fundraising en ses différents aspects afin de guider l'analyse. Ces aspects ont pu être identifiés grâce à l'étude de la revue de littérature scientifique, à l'observation participante chez MSF Belgique et aux entretiens exploratoires menés avec des fundraisers de MSF.

La seconde étape de la méthodologie a été la construction du guide d'entretien<sup>49</sup>. Ce guide a été conçu en poursuivant l'objectif que les interviewés abordent eux-mêmes les différents aspects de la professionnalisation du fundraising identifiés. Naturellement, si certains d'entre eux n'étaient pas du tout abordés, nous redirigions l'entretien afin d'amener l'interviewé à en discuter. Notre objectif était d'analyser la perception que chaque interviewé avait des aspects de la professionnalisation du fundraising qu'il abordait. Pour ce faire, nous avons analysé ce qui était exprimé au sujet de chaque élément lié à la professionnalisation à savoir, les idées et les connotations associées. Au fil des analyses, nous sommes finalement arrivés à la construction d'un tableau d'analyse reprenant

---

<sup>49</sup> Annexe 8

différents éléments : le numéro de l'entretien, l'aspect de la professionnalisation du fundraising identifié, les commentaires réalisés au sujet de cet aspect ainsi que les connotations associées, la présence ou l'absence de cet aspect dans le fundraising actuel de MSF, notre interprétation et enfin l'augmentation ou la diminution de la légitimité du fundraising causée par l'aspect de la professionnalisation identifié. Afin de permettre au lecteur de comprendre la démarche, l'ensemble de l'analyse se situe dans les annexes de ce travail<sup>50</sup>. Néanmoins, nous pouvons ici donner l'un ou l'autre exemple afin d'améliorer la compréhension de tous.

Dans l'entretien n°6, l'interviewé a longuement parlé de la nécessité pour le fundraising de moderniser certains outils et d'en utiliser de nouveaux. Cet élément constitue l'un des aspects de la professionnalisation du fundraising notamment identifié par Lefèvre (2011) à savoir le déploiement du fundraising sur de nouveaux outils. Dans son discours, l'interviewé estime qu'actuellement cet aspect n'est pas présent dans le fundraising chez MSF et que cela devrait absolument être développé pour une meilleure efficacité. Nous pouvons donc en conclure que si cet aspect actuellement absent était présent chez MSF, l'interviewé développerait une meilleure représentation du fundraising et que la légitimité pragmatique augmenterait, à savoir celle relative aux intérêts des parties prenantes, en l'occurrence l'organisation et les bénéficiaires de l'action. Nous pouvons fournir un second exemple de cette analyse en nous penchant sur l'entretien n°7. Lors de son discours, l'interviewé a parlé de l'importance de prendre en compte le retour sur investissement lors du choix d'actions menées par le fundraising. Selon l'interviewé, cet aspect de la professionnalisation du fundraising lié à l'éthique est actuellement présent dans le fundraising chez MSF, il en donne d'ailleurs un exemple afin d'appuyer ses propos. La présence de cet élément revêtant une importance particulière pour lui contribue donc à la construction d'une représentation positive du fundraising et une nouvelle fois, à l'augmentation de la légitimité pragmatique puisque le fait de prendre en compte le retour sur investissement permet de prendre les bonnes décisions et donc d'être plus performant. Ce type d'analyse a donc été réalisée pour

---

<sup>50</sup> Analyse transversale - Annexe 17

l'ensemble des éléments constituant la professionnalisation du fundraising identifiés par les interviewés.

#### A. INTERPRÉTATIONS

A la suite de cette analyse, nous avons pu interpréter les résultats et mettre en lumière deux tendances corrélées. D'une part, nous avons constaté que les éléments liés à la professionnalisation du fundraising qui, selon les interviewés, sont **présents** dans l'organisation sont généralement perçus de manière positive par ces derniers, ce qui nous laisse penser qu'ils contribuent à une **représentation positive** du fundraising et **participent à l'augmentation de** l'une des trois sortes de légitimité identifiées par Suchman (1995), à savoir la pragmatique, la morale ou la cognitive. Une nouvelle fois, nous utilisons les termes « positif » et « négatif » de manière générique afin de pouvoir catégoriser les éléments et interpréter les résultats. Il va de soi que nous n'avons émis aucun jugement de valeur concernant les éléments identifiés et les éléments dont nous doutions n'ont d'ailleurs pas été inclus dans les tendances identifiées. D'autre part, nous avons également constaté que les éléments liés à la professionnalisation du fundraising qui, selon les interviewés, sont **manquants/absents** de l'organisation sont généralement perçus comme devant être instaurés, améliorés ou développés selon les cas. Cela nous laisse penser que si ces éléments liés à la professionnalisation étaient présents dans l'organisation, ils **contribueraient à améliorer la représentation du fundraising ainsi qu'à faire augmenter l'une des trois sortes de légitimités de Suchman (1995)**, puisque à la suite de l'analyse, nous constatons que lorsqu'ils ne sont pas présents, cela est généralement vu de manière négative par les interviewés et diminue la légitimité du fundraising.

Afin d'appuyer les propos avancés et d'illustrer d'une autre manière les tendances identifiées grâce à l'analyse qualitative, nous avons mené une démarche analytique quantitative en comptabilisant le nombre d'éléments se retrouvant dans l'une ou l'autre tendance et nous avons choisi d'illustrer cela via un tableau à double entrée. La première variable analysée est la présence ou l'absence des aspects de la professionnalisation identifiés. Nous avons

ajouté une case « pas d'indication sur la présence ou l'absence de l'aspect » car dans certains cas, il est arrivé que l'interviewé évoque un aspect de la professionnalisation mais qu'il soit difficile voire impossible pour le chercheur de déterminer si cet aspect était présent chez MSF dans l'esprit de l'interviewé ou s'il en parlait de manière générale. La seconde variable analysée est la connotation positive ou négative associée à l'aspect identifié. Une fois encore, nous avons ajouté une colonne « pas de connotations » car il est parfois arrivé au chercheur de ne pas pouvoir identifier la connotation associée à l'un ou l'autre aspect et ne voulant pas faire de suppositions, nous avons opté pour une colonne neutre. Les tendances illustrées par ce tableau sont très claires et confirment les interprétations réalisées ci-dessus grâce à l'analyse qualitative.

PRÉSENCE OU ABSENCE/ CONNOTATION	POSITIF	NÉGATIF	PAS DE CONNOTATIONS
ASPECT PRÉSENT	16		4
ASPECT ABSENT		20	1
PAS D'INDICATION SUR LA PRÉSENCE OU L'ABSENCE DE L'ASPECT	2		

## B. CONCLUSION DE L'ANALYSE DU LIEN ENTRE PROFESSIONNALISATION DU FUNDRAISING ET CONSTRUCTION DES REPRÉSENTATIONS

Cette dernière et principale analyse avait donc pour objectif de tenter de répondre à la problématique orientant ce travail. Afin de guider la recherche, des hypothèses avaient été formulées et nous pouvons maintenant les confronter aux résultats d'analyse obtenus ainsi qu'aux interprétations. La recherche étant qualitative, il serait trop hasardeux de confirmer ou d'infirmer les hypothèses comme il est possible de le faire avec une recherche quantitative. Néanmoins, nous pouvons identifier des tendances allant dans le sens des hypothèses ou au contraire s'en éloignant.

Les cinq premières hypothèses formulées reprenaient différents aspects de la professionnalisation du fundraising, que nous avons explicités plus tôt, et les associaient au fait d'améliorer la représentation de ce métier. Nous avons

découvert, grâce à l'analyse, que lorsque ces différents aspects étaient présents dans l'organisation, ils étaient généralement connotés positivement et contribuaient donc à une meilleure représentation du fundraising ainsi qu'à une augmentation de la légitimité de ce métier. De plus, nous avons constaté que certains interviewés estimaient que le manque de professionnalisation du fundraising était problématique et que son amélioration constituerait une bonne chose pour cette activité, c'est d'ailleurs l'une des principales représentations exprimées par les interviewés. Nous pouvons donc estimer que les tendances identifiées grâce à l'analyse confirment les hypothèses que nous avons formulées.

Les deux dernières hypothèses secondaires sont différentes des premières car elles ne sont pas relatives à la professionnalisation du fundraising mais au parcours personnel des individus. Concernant la première d'entre elle, nous avons effectivement observé à travers les analyses thématiques verticales et transversales que le métier exercé par les individus avait une influence sur leur perception du fundraising. De fait, les personnes travaillant dans la communication chez MSF ont une représentation plus critique du fundraising que les personnes travaillant dans les opérations ou dans le département médical. Notons bien ici que nous nous attendions effectivement, au vu de l'étude de la revue de littérature scientifique et des résultats de la recherche exploratoire, à pouvoir confirmer cette hypothèse mais nous ne nous attendions pas à ce que ce soit la communication qui ait une représentation plus critique du fundraising que les opérations. La dernière hypothèse au sujet de l'impact de la longueur de la carrière sur les représentations est plus complexe à approuver ou désapprouver et ce pour deux raisons. Premièrement, il a été très difficile de trouver des personnes ayant une carrière courte au sein des opérations, ce qui rend les éléments difficilement comparables. Deuxièmement, les personnes ayant une longue carrière dans la communication (10 et 13 ans) n'ont pas un avis similaire l'une à l'autre mais n'ont pas non plus un avis très différent des personnes ayant une courte carrière dans la communication (2 ans et demi). Au vu de ces éléments, nous estimons ne pas avoir identifié de tendance allant dans le sens de cette hypothèse.

Finally, the central hypothesis issued from the problematique, to wit « **La professionnalisation du fundraising chez Médecins Sans Frontières Belgique a participé à la construction des représentations en interne à son sujet et les a fait évoluer.** » is supported by the tendencies identified during this research.

## Conclusions générales

As we have been able to understand through this research work, NGOs have largely developed over the last few decades. In fact, they have known considerable growth and have been obliged to adapt in order to be able to continue to carry out their actions in the most optimal way possible. This adaptation has in part been translated by a process of professionalization in NGOs. In fact, many organizations have become professionalized through the professionalization of the different professions that make up the organization and by grouping behind common and solidarity objectives (Le Naëlou, 2004 ; Freyss, 2004). It is the organization Médecins Sans Frontières Belgique/OCB that has primarily interested us in the framework of this research work and more particularly the professionalization of one of the professions that constitute it: fundraising.

This activity has effectively become professionalized through different processes, events, successes and tensions embodied by three successive generations of fundraisers. Despite the numerous evolutions and official consecrations that fundraising has known, this profession remains, according to the literature and the exploratory research that we have carried out, in an uncomfortable and ambiguous position within MSF Belgium and NGOs in general, because of its oscillation between associative and commercial universes. The objective of this research work was, in a first time, to analyze the real representations that individuals working within MSF have vis-à-vis fundraising and in a second time, to test the links between the professionalization of fundraising and the construction of internal representations concerning it. The problematique that guided the present work was therefore the following: « *Dans quelle mesure le*

*processus de professionnalisation du fundraising chez Médecins Sans Frontières Belgique a-t-il fait évoluer les représentations de cette profession en interne ? »*

Dans le but d'apporter l'un ou l'autre élément de réponse à cette problématique, nous avons mené de nombreuses démarches de recherche. En effet, après avoir réalisé une phase exploratoire composée d'observations participantes, d'entretiens ainsi que d'une première revue de littérature, nous avons analysé les processus de professionnalisation dans les ONG ainsi que le processus de professionnalisation du fundraising grâce à l'étude d'une seconde et large revue de littérature scientifique ainsi qu'à l'observation participante effectuée dans l'organisation MSF Belgique. Ensuite, nous avons collecté des données qualitatives auprès d'employés MSF via des entretiens semi-directifs et examiné les données récoltées à l'aide d'une analyse thématique de contenu en deux niveaux dans le but d'identifier des tendances pouvant conforter ou déconforter les hypothèses formulées et in fine, apporter des éléments de réponse à la problématique.

Grâce aux analyses thématiques verticales et horizontales réalisées, nous avons effectivement pu identifier des tendances permettant d'approuver l'hypothèse centrale de ce travail, à savoir « *La professionnalisation du fundraising chez Médecins Sans Frontières Belgique a participé à la construction des représentations en interne à son sujet et les a fait évoluer.* »

Premièrement, nous avons pu constater que la professionnalisation du fundraising a participé et participe encore aujourd'hui à la construction des représentations sur le fundraising puisque nous avons observé que chaque aspect de la professionnalisation du fundraising évoqué par les interviewés générait des opinions, des perceptions ou des sentiments propres aux interviewés qui participaient à la construction de leurs représentations de ce métier. Deuxièmement, nous pouvons vraisemblablement affirmer que la professionnalisation du fundraising, en plus d'avoir participé à la construction des représentations sur ce métier, les a fait évoluer de manière positive. Effectivement, nous avons observé que chaque aspect de la professionnalisation du fundraising considéré comme étant présent dans l'organisation est perçu de manière assez positive par les interviewés. Nous

pouvons donc considérer que la présence d'aspects de la professionnalisation du fundraising tels que l'utilisation de nouveaux outils par exemple, ont amélioré les représentations à son sujet. A l'inverse, nous avons également observé que les éléments de la professionnalisation du fundraising considérés comme étant absents de l'organisation sont perçus comme devant être instaurés ou améliorés. Ce constat nous laisse croire que leur présence ou leur perfectionnement améliorerait les représentations du fundraising en interne. En d'autres termes, à la suite des analyses, nous constatons que l'absence actuelle de ces aspects de la professionnalisation contribue à dégrader les représentations du fundraising. In fine, l'identification de ces tendances apporte effectivement des éléments de réponse à la problématique ayant guidé ce travail. Nous pouvons conclure que le processus de professionnalisation du fundraising participe donc vraisemblablement à la construction des représentations du fundraising et les fait évoluer à travers le temps.

Les analyses de contenu réalisées nous ont également permis d'une part d'identifier les quatre principales représentations du fundraising exprimées par les interviewés et d'autre part, de discerner une seconde tendance interpellante. Concernant les représentations du fundraising, nous pouvons d'abord observer que celui-ci est considéré comme essentiel au fonctionnement de l'organisation mais qu'il a tendance à être oublié et négligé. Deuxièmement, la démarche marketing utilisée par le fundraising est acceptée en interne mais de nombreuses méthodes sont désapprouvées. Troisièmement, un manque de professionnalisation problématique du fundraising a été constaté par plusieurs interviewés. Enfin, le fundraising est considéré par les interviewés comme étant dissocié du mouvement MSF.

Concernant la seconde tendance identifiée, nous avons effectivement remarqué que parmi les personnes que nous avons interrogées, les individus travaillant dans le département de la communication, c'est-à-dire à proximité du fundraising, ont des représentations bien plus critiques vis-à-vis de ce métier que les individus travaillant dans le département des opérations ou le département médical. En effet, à l'inverse des personnes travaillant dans la communication, les personnes issues des opérations ont généralement une vision plus positive du fundraising et reconnaissent ne pas être assez

impliquées dans cette activité alors qu'elles sont pourtant persuadées que le fundraising privé constitue une responsabilité collective de tous les membres de l'organisation MSF. Selon notre analyse, cette différence de perception est étonnante car elle va quelque peu à l'encontre de la littérature scientifique analysée dans le cadre de ce mémoire. Néanmoins, ce phénomène peut être expliqué par une plus large connaissance du fundraising, de ses techniques ainsi que de ses lacunes dans le chef des communicateurs. Contrairement aux personnes issues des opérations qui reconnaissent méconnaître le fundraising et son action.

Toutefois, il convient à ce stade de signaler les limites de la recherche réalisée. La première limite réside naturellement dans le fait que la recherche qualitative a été menée auprès d'un petit échantillon (8 personnes). Néanmoins, nous avons constaté qu'avec ce petit échantillon, nous avons déjà pu nettement identifier plusieurs tendances mais celles-ci seraient naturellement à confirmer à l'aide d'une recherche menée sur un plus grand échantillon, à échelle de l'organisation par exemple. La seconde limite que nous pouvons identifier concernant le présent travail est que la recherche a été menée dans une organisation précise et que les tendances observées ne seraient peut-être pas décelées dans d'autres organisations et sont donc, à ce stade, difficilement généralisables. Enfin, la posture particulière que nous occupions dans cette recherche peut constituer une limite car nous avons longtemps évolué dans l'organisation en tant que stagiaire. En conséquence, nous connaissions certains des interviewés et certains d'entre eux étaient conscients que nous avions justement travaillé pour le fundraising. Néanmoins, nous n'avons pas eu le sentiment que cette posture particulière ait constitué des biais dans le discours des interviewés, au contraire ceux-ci se sont exprimés de manière très libre.

Ainsi, il serait pertinent pour la recherche de réaliser une étude similaire auprès d'un échantillon plus large et plus varié mais également d'effectuer cette étude dans d'autres organisations disposant, elles aussi, d'un département de fundraising mais ayant un autre historique et une autre mission que Médecins Sans Frontières, de manière à éprouver plus exactement les tendances identifiées dans le présent travail.



# Bibliographie

## Ouvrages

- ARTOIS P., (2016), *Des injonctions à la professionnalisation, nouvelles logiques et transformations des pratiques* In. HAMZAOUI M., ARTOIS P. & MELON L. (dir), (2016), *Le secteur non marchand au cœur du changement*, Mons, Ed. Couleur Livres.
- BARDIN L., (2001), *L'analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France, (1<sup>ère</sup> éd. 1977).
- BLANCHET A. & GOTMAN A., (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Ed. Nathan.
- BLANCHET A. et al., (1987), *Les techniques d'enquête en sciences sociales*, Paris, Bordas.
- COECKELBERGH D. (2000), *Récolte de fonds : déontologie et défis éthiques pour le secteur non marchand* In. COECKELBERGH D. (dir), (2000), *La récolte de fonds dans le secteur non marchand : aspects éthiques, juridiques, fiscaux, comptables et pratiques*, Bruxelles, Ed. De Boeck.
- CULTIAUX J., (2016), *Transformations des cadres d'action non marchand et complications du travail social* In. HAMZAOUI M., ARTOIS P. & MELON L. (dir), (2016), *Le secteur non marchand au cœur du changement*, Mons, Ed. Couleur Livres.
- DAUVIN P, SIMEANT J. & C.A.H.I.E.R., (2002), *Le travail humanitaire. Les acteurs des ONG, du siège au terrain*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- DUBAR C., TRIPIER P., (1998), *Sociologie des professions*, Paris, Ed. Armand Colin.
- JUHEM P., (2004), *Parler ici des malheurs lointains. Les nécessités des énoncés humanitaires et leurs effets sur la constitution des angles journalistiques* In. SIMEANT J. & DAUVIN P. (dir), (2004), *ONG & humanitaire*, Paris, Ed. L'Harmattan.

- LEFEVRE S., (2011), *ONG & Cie. Mobiliser les gens, mobiliser l'argent*, Paris, Presse Universitaire de France, (1<sup>ère</sup> ed).
- MESNARD P., (2004), *La visibilité des victimes. A partir de la représentation humanitaire* In. SIMEANT J. & DAUVIN P. (dir), (2004), *ONG & humanitaire*, Paris, Ed. L'Harmattan.
- PECH T. & PADIS. M.O., (2004), *Les multinationales du cœur. Les ONG, la politique et le marché*, Paris, Ed. Du Seuil et la République des Idées.
- CHARTIER D., OLLITRAULT S., 2005, *Les ONG d'environnement dans un système international en mutation : des objets non identifiés ?* In. AUBERTIN C., *Représenter la nature ? ONG et biodiversité*, Paris, Ed. IRD, pp. 22-58.

## Articles scientifiques

- BRODIEZ A., (2009), « Gérer sa croissance : le cas des associations de solidarité et humanitaires depuis les années 1940 », *Entreprises et histoire*, 56(3), pp. 73-84.
- COHEN S., (2004), « ONG, altermondialistes et société civile internationale », *Revue française de science politique*, 54(3) , pp. 379-397.
- COUPRIE S., (2012), « Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité », *Mondes en développement*, 159(3), pp.59-72.
- DAUVIN P., (2004), « Etre un professionnel de l'humanitaire ou comment composer avec le cadre imposé », *Revue Tiers-Monde*, 180(4), pp. 825-840.
- DEBOS M. & GOHENEIX A., (2005), « Les ONG et la fabrique de "l'opinion publique internationale" » », *Raisons politiques*, 19(3), pp. 63-80.
- DEMAZIERE D., (2009), « Postface. Professionnalisations problématiques et problématiques de la professionnalisation », *Formation emploi*, 108(4), pp.83-88.

- DEVELTERE P., FONTENEAU B., POLLET I., (2004), « L'évaluation dans les ONG belges : entre volonté et contrainte », *Revue Tiers Monde*, 180(4), pp. 799-823.
- DOBIECKI B., (2007), « Marketing social : du non-profit au profit collectif », *Market Management*, 7(2), pp. 91-116.
- FREYSS J., (2004), « La solidarité internationale, une profession ? Ambivalence et ambiguïtés de la professionnalisation », *Revue Tiers Monde*, 180(4), pp. 735-772.
- HELY M., (2006), « De l'intérêt général à l'utilité sociale : Transformations de l'état social et genèse du travailleur associatif », pp.173-194.
- HOURS B., SELIM M., (2011), « Les ONG, outil de gouvernance globale », *Multitudes*, 47(4), pp. 97-108.
- JUHEM P., (2001), « La légitimation de la cause humanitaire : un discours sans adversaires », *Mots*, n°65, pp. 9-27.
- LE NAELOU A., (2004), « ONG : les pièges de la professionnalisation », *Revue Tiers Monde*, 180(4), pp. 727-734.
- LE NAELOU A., (2004), « Pour comprendre la professionnalisation dans les ONG : quelques apports d'une sociologie des professions », *Revue Tiers-Monde*, 180(4), pp. 773-798.
- LEFEVRE S., (2007), « Le sale boulot et les bonnes causes. Institutionnalisation et légitimation du marketing direct au sein des ONG », *Politix*, 79(3), pp.149-172.
- MAYAUX F., (2009), « Le marketing au service des associations : légitimité et spécificité », *Entreprises et histoire*, 56(3), pp.98-116.
- QUEINNEC E., (2003), « L'ambivalence être/objet des organisations humanitaires : un objet de recherche pour les sciences de gestion », *Revue internationale des sciences sociales*, 177(3), pp. 557-580.
- RIFFAUD J-F., (2014), « De la charité au marché du bien : les mutations de la collecte de fonds », *Humanitaire*, 39, pp. 50-57.
- ROUSSEAU F., (2007), « Réapprendre à conter : genèse d'un entrepreneur social », *Gérer et comprendre*, 87, pp.23-34.

- RUELLAN D., (1992), « Le journalisme ou le professionnalisme du flou », *Réseaux*, 10(51), pp.25-37.
- SIMEANT J., (2001), « Entrer et rester en humanitaire : des fondateurs de MSF aux membres actuels des ONG médicales françaises », *Revue française de science politique*, 51(1), pp.47-72.
- SIMEANT J., (2001), « Urgence et développement, professionnalisation et militantisme dans l'humanitaire », *Mots*, n°65, pp.28-50.







## Résumé

Au cours des dernières décennies, les ONG ont connu un développement considérable. En effet, leur nombre ayant été multiplié par dix à l'échelle mondiale en l'espace de quarante ans (Hamzaoui, Artois & Melon, 2016, p. 91), les ONG se sont vues obligées de s'adapter afin de pouvoir continuer à mener efficacement leurs actions à travers le monde. Cette adaptation s'est en partie traduite par un processus de professionnalisation dans les ONG. De fait, de nombreuses organisations se sont notamment professionnalisées à travers la professionnalisation des différents métiers les composant et se regroupant derrière des objectifs communs et solidaires (Le Naëlou, 2004 ; Freyss, 2004). La professionnalisation de l'un de ces métiers, à savoir le fundraising, au cœur de l'organisation Médecins Sans Frontières Belgique/OCB constitue l'objet de ce travail de recherche.

Cette activité s'est effectivement professionnalisée au travers de différents processus, évènements, succès et tensions incarnés par trois générations successives de fundraisers. Malgré tout, son oscillation entre univers associatif et univers commercial lui confère encore aujourd'hui une légitimité précaire ainsi qu'une place équivoque au sein des organisations. Cette situation problématique a été observée chez Médecins Sans Frontières Belgique et a donné lieu à un travail de recherche dont les principaux objectifs étaient, dans un premier temps, d'analyser les réelles représentations sur le fundraising construites chez MSF et dans un second temps, d'éprouver les liens éventuels entre le processus de professionnalisation de ce métier et la construction des représentations en interne le concernant. En ce sens, la problématique ayant guidé le présent travail est la suivante : « *Dans quelle mesure le processus de professionnalisation du fundraising chez Médecins Sans Frontières Belgique a-t-il fait évoluer les représentations de cette profession en interne ?* ».

**Mots-clés** : ONG, professionnalisation, fundraising, marketing, Médecins sans Frontières