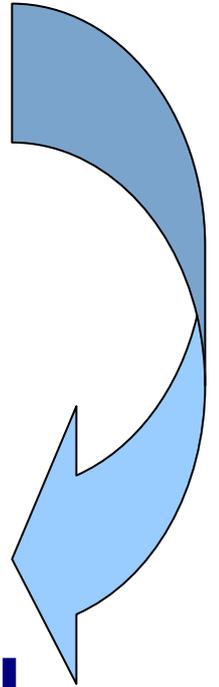


**BENCHMARKING
COMMUNICATION
ONG / NGO
CAPITALISATION DE
STAGE POUR CREATION**



raimbault_guillaume@yahoo.fr

**Badge de Management Associatif
ADEMA / Ecole des Mines**

REMERCIEMENTS

À Vincent CHARPENTIER, chef de programme SOUTEBA (Niamey, Niger),
qui se bat tous les jours pour une éducation qui donne à manger et à boire

La démultiplication des vocations associatives génère une concurrence qui atteste de la vitalité du secteur non profit. L'émission de valeurs sociales, d'humanité et leur consolidation s'expriment dans un environnement occasionnant des mutations sensibles. Appelées à muer en parallèle d'organisations dépositaires de méthodes efficaces, les associations sont désormais sommées de déclencher la sympathie inhérente à leur combat. De communiquer pour se développer.

Exalter une identité différenciée afin de capter des générosités de plus en plus difficiles à conquérir revêt un enjeu décisif. C'est donc sans surprise qu'en accord sur les vision missions, valeurs et stratégie d'une Organisation Non Gouvernementale (ONG) en instance de création, ce mémoire recouvre le dépôt d'une marque, d'un concept global de communication, et de moyens d'agir.

Pour se faire, il nous paraissait crucial, sinon vital, non pas de raisonner en terme de périmètre d'action de notre association et de développer une analyse franco centrée opposant l'action court et long terme, mais de raisonner en terme de capital sympathie autour d'une identité multi mandat. Dès lors, l'examen transnational, voir atlantiste s'impose. Produire une base de données d'informations exaltant la dichotomie ONG / NGO allait permettre de lever des freins inhérents à un modèle associatif français encore en recherche d'identité, appelé à se développer.

Le marché du don évolue. En 2010, 1/3 des dons se feront via internet¹. Une nouvelle génération de donateurs – consommateurs² guidés par les idées nouvelles, le choix d'un don dans lequel ils veulent se reconnaître, l'implication dans un processus de création de lien social entre les peuples et le développement des NTIC, ne laisse plus de place à l'amateurisme. Les transferts intergénérationnels en cours et à venir impliquent de segmenter un marché toujours plus ouvert à l'originalité.

Dans ce contexte, comment extraire des leaders du marché de la communication de la solidarité ce qu'ils ont de plus résistants aux mutations pour exalter une vision d'utilité et de justice ?

L'outil du benchmarking retenu a été initié dans les années 80 par la firme Xerox pour une prise de décision afin de justifier d'un investissement lourd destiné à moderniser la gestion des stocks. Depuis, la doctrine s'est accordée sur la définition suivante :

« Trouver au niveau mondial l'Entreprise ou les Entreprises qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche donnée, d'aller l'étudier par un processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes et d'adapter ensuite ce processus à sa propre Entreprise »³.

¹ Center for non profit, Harvard

² A. Vaccaro, thèse

³ T.Kearns, ex-chef direction XEROX Corporation

Les éléments de benchmark présentés résultent d'un focus sur la mission communication au service de l'ONG Orphelins Du Monde et sont repris en fonction, capitalisés au service d'une production originale.

Dresser une photographie spécifique de la communication de ces ONG supposait de paramétrer les objectifs du benchmark et d'intégrer un référentiel à notre démarche : nos besoins en communication et des variables transnationales communes.

L'exposé de nos vision, missions, valeurs, stratégie préside ce cadre logique (1). Après l'exclusion de variables sortant du champs d'étude (2), l'exposé de notre méthodologie (3) nous conduira à l'analyse de nos clé stratégiques (4,5,6). Nous validerons notre démarche par une production originale (7) pour conclure sur quelques recommandations propres à l'action (8).

1. Vision – Missions – Valeurs - Stratégie

Vision

L'éducation brise les guerres.

La pacification des relations sociales repose sur la capacité économique d'individus à faire des choix.

L'accès à une éducation de qualité prévient les injustices.

Missions

Lutter sur le terrain pour un accès à l'éducation pour chacun visant à rompre les canaux de déscolarisation et de difficultés d'accès

Apporter une solution d'urgence aux populations en détresse, déplacés, réfugiés, vulnérables frappés d'injustice

Plaider continuellement la relation causale d'une pauvreté de savoir et savoir faire à celle d'une pauvreté réelle, visible

Valeurs

Indépendance

Humanité

Impartialité

Responsabilité

La défaillance des Etats à accomplir seul l'objet de son mandat incline à la société civile d'arborer une approche libérale visant un modèle social égalitaire. Le « tiers-mondisme » des ONG de développement enrichi dans les années 80, a conduit à la reformulation des volontés locales par les volontés charitables.

Pourtant, la liberté de choix et de penser dépend de sa capacité économique à s'émanciper d'un contexte déterministe. La vertu de l'éducation n'est suivie d'effets dans les pays en voie de développement que si elle est contextualisée, adaptée au milieu, exempte d'une pédagogie favorisant l'inertie.

Nous opposons la responsabilité au principe d'injustice et réduisons l'injustice à la guerre, entreprise symptomatique et absolue d'une négation des droits à vivre et à comprendre.

Nous soutenons que l'utilité revendiquée par les Etats dans la poursuite de l'intérêt général repose sur sa capacité à s'affranchir d'une centralisation exclusive des procédés de distribution des savoirs.

Nous revendiquons le lien causal du manque d'éducation à l'injustice et à la guerre et déclinons nos missions tout au long du processus d'effondrement du lien social qui en est l'effet.

Nous considérons par ailleurs que la perte de contrôle des équilibres mondiaux, d'imposition d'un modèle culturel ou de production représente un facteur menaçant pour la paix sociale, et reste le produit d'un monde uniformisé, impropre à la créativité, condamnée à la base par une Éducation élitiste, loin des réalités contemporaines.

Stratégie

Maintenant, prendre la décision fondamentale d'entretenir un lien d'éducation à la solidarité avec les plus de 15 ans et de cristalliser une segmentation d'avenir avec la génération des « épargnés ».

Demain, co-gérer en multicanal un évènement, amené par une politique de communication aux bénévoles générant du street Fundraising et des revenus.

2. Pré requis d'un benchmark en espace transnational

Les Secteurs Sans But Lucratifs (SSBL), *mental MAP*, exclusion du champ d'étude des variables politiques et culturelles

Les français concèdent 0,14% de leur PIB aux oeuvres alors que les américains donnent 1,7% de leur GDP⁴ aux associations⁵. Les associations ne plébiscitent pas les mêmes secteurs. Les préoccupations du SSBL US vont davantage vers l'éducation et la santé alors que les ONG ne couvrent que 1,8% du total associatif⁶.

Les ONG Européennes et américaines n'ont pas le même rapport avec leur propre public. Pendant qu'un hollandais sur 7 aura donné à MSF Hollande au moins une fois ; les organisations US n'auront pas le même degré de pénétration. Alors que les fonds privés collectés au profit des ONG en proportion du PIB stagnent depuis les années 60, le total récolté ces 7 dernières années aura augmenté de 1 à 2%. Ceci a été corroboré par un encouragement des dirigeants américains au travers une nouvelle idéologie de promotion du bénévolat vu comme une solution spécifique à des problèmes globaux. C'est maintenant pratique courante pour les journaux US de publier de longues listes d'ONG accompagnés de mots d'encouragement des dirigeants en temps de catastrophes naturelles ou de guerres civiles.⁷

⁴ Gross Domestic Product, équivalent du PIB

⁵ International Comparisons of charitable giving, Charities Aid Foundation, Nov.2006

⁶ Panel on the non profit Sector, Independent Sector, Juin 2005

⁷ Marc Lindenberg & Coralie Bryant, *Going Global: Transforming Relief and Development NGOs*, Humanitarian Press, Bloomfield, 2001, pp. 185-186.

Il nous fallait définir, compte tenu de ces divergences un ciment commun, une base de données objective. Nous avons ventilé un questionnaire directeur de la communication ou des médias suivant les pays à chaque ONG des plates formes nationales par pays⁸. Nous voulions à la base exploiter les ratio campagnes de communication / ROI⁹, nourri d'un E-benchmark quantitatif pour en compiler des mesures d'impact. Du à un faible retour malgré certains dirigeants manifestement intéressés, nous avons du réorienter nos prétentions vers une démarche qualitative de mesure, sur une base requalifiée et malgré tout proactive.

Nous avons donc procédé par élimination et aménagement d'une méthode au regard d'une première source d'information ; rapports d'activités et documents de planification stratégique ponctionnés sur la toile nourris de sources aussi diverses que possible pour dégager une analyse spatiale de la communication publique des principales ONG humanitaires. Cette mental MAP comprend deux axes ; l'un considérant le degré de latitude, d'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics déclinant vers la sous-traitance ; l'autre le degré d'impartialité devant les bénéficiaires de l'aide déclinant vers la solidarité à ces même bénéficiaires¹⁰.

3. Clés stratégiques, variables transnationales communes, Segments

Clés stratégiques : Benchmark positionnement des sujets physiques de communication par segment et par Etat, écarts de performances

La comparaison s'exerce sur la synergie acteurs, bénéficiaires, donateurs, concept global de communication et leurs impacts qualitatifs, conditionnés par une cible qualité. Cette cible est intégrée à nos priorités et procède d'un rapport maximal au partenariat avec chacun des sujets physiques de communication. Sur un axe graduel, la communication de chaque ONG sera considérée en fonction de trois variables transnationales communes :

- Le positionnement du bénéficiaire des actions (ostentatoire, victimaire, passif, actif)
- Le positionnement du donateur (Passif, ambassadeur, militant)
- Le positionnement de l'acteur de l'aide (omission, présentation, compétence, solution)

Une variable d'efficacité, de communication stratégique en résistance aux changements, décline notre souci d'être dépositaire d'une action efficace et directe, à l'opposé des problématiques globales de défense des droits de l'homme.

- Le concept global de communication (Défense des droits de l'homme, lutte contre la pauvreté, spécification de l'aide, cause symbole – acteurs porteurs de solution)

⁸ V. annexe 4

⁹ Retour sur investissement

¹⁰ Voir annexe 5

Notre cible qualité se situe au centre et mesurable en rapport à l'éthique codifiée dans les règles de management et de bonne gouvernance suggérée par les codes de conduites transnationaux¹¹, lesquels compilent des règles communes d'usage de la communication. Chacune des clés stratégique employées conclura sur une analyse SWOT, laquelle mettra en perspective les évolutions et les résistances du marché dégagées en leurs seins (Atouts (Strength) et Faiblesses (Weaknesses)) et tentera de lever les freins existant à l'interne en dégageant chances (Opportunities) et dangers (Threats).

Segment 1 : Les leaders

Les ONG ayant voix consultative à l'ECOSOC¹² sont présumées, en tant qu'organisations écoutées par le concert des Nations, justifier d'une expertise suffisante pour déployer des moyens de communication efficaces. Leur chiffre d'affaires annuel suggère la compétence et la notoriété et justifie un focus sur les process employés.

Médecins Sans Frontières (MSF)
Cooperation for Assistance and Relief Everywhere (CARE)
Action Contre la Faim (ACF)
Comité International de la Croix Rouge (CICR)
Médecins Du Monde (MDM)
Handicap International (HI)
Oxford Committee for Famine Relief (OXFAM)
Action Aid

Segment 2: Les concurrents

L'existence d'une problématique éducative, comprenant lobbying en faveur du droit à l'éducation, programme d'appui aux politiques publiques éducatives, parrainage d'enfants au profit d'une communauté bénéficiaire justifie le panel. L'existence d'un chiffre d'affaires suffisant atteste de sa capacité à convoiter la distribution de services leaders en matière d'éducation.

Aide et Action
UNICEF
Plan International
Save the Children Fund (SCF)

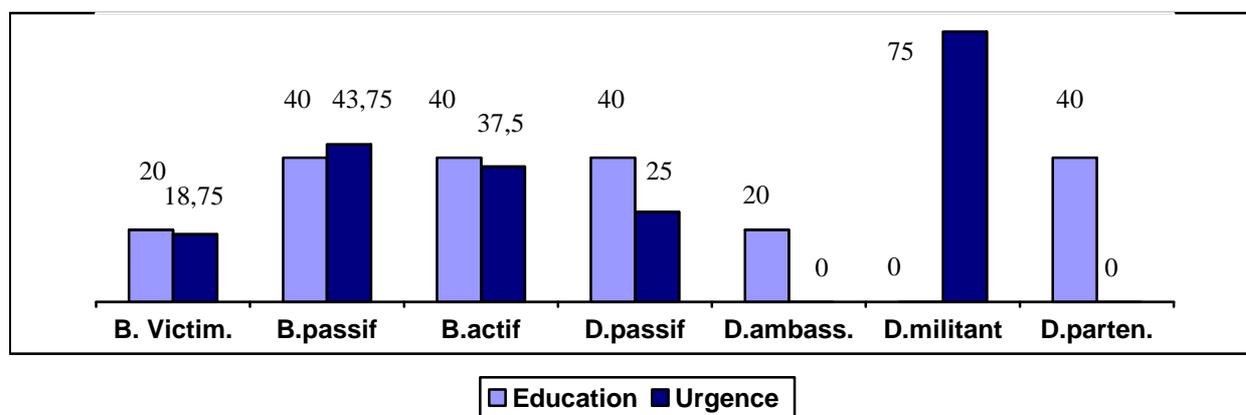
Dégager un faisceau de convergence de la communication en direction de l'urgence et en direction de l'éducation nous permettra de saisir les écarts de performance relatifs à ces deux segments.

¹¹ Codes de conduite plateformes Coordination Sud, BOND, Inter-action, CONCORD (v. annexe 9), Croix rouge et croissant rouge

¹² Conseil Economique et Social de l'UE

4. Analyse, tendances clé 1

Positionnement des sujets de communication tout panel par nature d'organisation
Bénéficiaires – Donateurs (en %)



Mutation du positionnement du bénéficiaire dans la stratégie de communication

La tendance générale en clé 1¹³ atteste d'une homogénéisation des pratiques de représentation du bénéficiaire dans les stratégies de communication employées. Qu'elles soient urgentistes ou spécialistes des problématiques éducatives, les ONG positionnent leurs bénéficiaires sur la base d'un schéma émotif quasi-similaire. Elles sont en moyenne 19% à employer une représentation victimaire, 42% une représentation passive et 39% une représentation active du bénéficiaire dans leur stratégie de communication. Ainsi, la base émotive est toujours le facteur clé employé par les ONG pour vendre leur marque, mais tend à s'estomper comme le montre certaines campagnes de communication récentes.

Prenons les exemples de CARE international¹⁴, HI, ou Aide et Action¹⁵ qui brisent les codes de la communication humanitaire en souhaitant instaurer un climat de familiarité avec un bénéficiaire mis en valeur et acteur de son propre développement. Les raisons d'un repositionnement des ONG d'urgence ou de développement en ce sens sont à expliquer par le développement de groupements confédéraux dépositaires de leur propre charte qualité gouvernance, variante pour la communication du droit à l'image des parties représentées. La démultiplication d'une mutualisation de moyens via ces groupements aura permis à ces organisations de s'interroger sur leurs propres pratiques et à conquérir une légitimité à l'égard du donateur citoyen lassé des représentations ostentatoires à la dignité des hommes, fussent ils affamés ou abandonnés à la guerre.

Considération sensiblement différente du donateur par type de mission

La représentation du donateur appelle des développements différents. L'accroche est sensiblement différente selon les missions déclinées par les organisations. Du

¹³ V. cartographie clé 1. Annexe 6

¹⁴ Campagne de communication « I am powerful ». Annexe 10

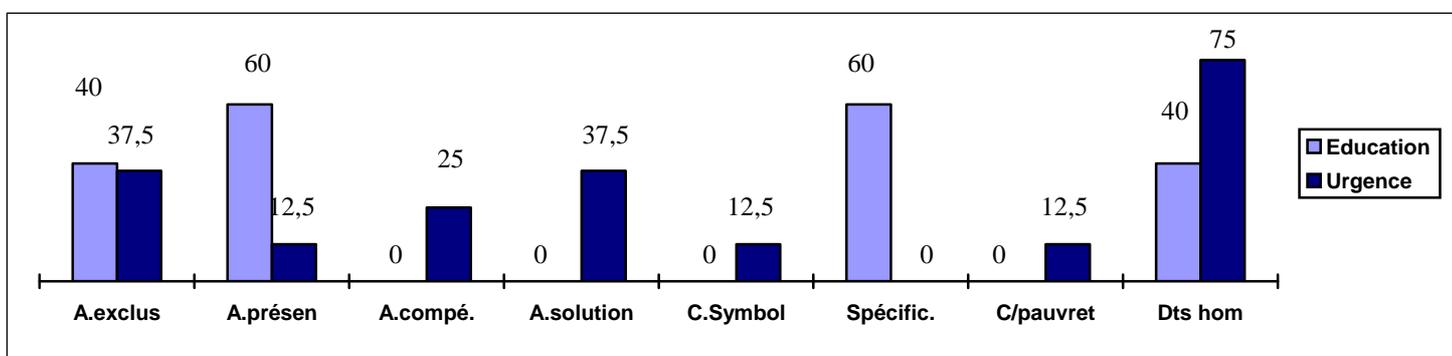
¹⁵ Campagne de communication en annexe 11

donateur volontiers associé à une organisation de parrainage dans la poursuite de l'intérêt de son filleul, on oppose l'incompétence du donateur et en exclue le don participation pour une organisation de type urgentiste. Ainsi, le « vous avec nous » de Plan International ou SCF diffère du « Nous par vous » proposé par les MSF. 20% et 40% des premières déclarent le donateur partenaire ou ambassadeur contre aucune de leurs consœurs urgentistes. Cela dit, il est largement d'usage de faire du donateur un sujet de militance des ONG urgentistes, de le considérer apte à agir par une participation distancié.

L'internet par exemple peut être le biais de recrutement de donateurs appelé à s'exprimer sur une pétition online, pratique largement répandue en milieu anglo-saxon. Des techniques annexes comme la constitution de comités donateurs appelés à s'exprimer sur des thématiques associatives sont employées par exemple par MDM pour conforter leur fichier et entretenir un lien de communication avec ses grands donateurs.

Mais le partage avec le donateur par le visuel, le ton et l'écrit du combat à mener reste largement le fait des grandes organisations de parrainage, lesquelles disposent de ce fait d'une légitimité à agir, et d'outils de collecte personnalisables boostés par le lien parrains filleuls. Le faisceau de convergence des Organisations analysées reste le positionnement passif du donateur. Elles sont pour 40% à vocation éducatives et 20% urgentistes à circonscrire l'action du donateur dans l'acte de don.

Positionnement des acteurs de l'aide tout panel par nature d'organisation
Concept global de résistance aux mutations (en %)



L'hétérogénéité de la présentation des acteurs de l'aide, signe de vitalité de la communication des associations

Ici, il est important de relever l'importance de l'interrelation entre les acteurs solution et les acteurs sciemment exclus, par omission. A proportion quasi-égale, les acteurs de l'aide sont effacés au profit des bénéficiaires ou mis en avant ostensiblement pour attester d'une compétence digne de crédibilité. On peut également parler dans ce dernier cas de confusion de l'acteur et de la solution. C'est le cas d'ONG médicales comme MSF ou MDM qui mettent en avant la spécificité professionnelle pour inciter à un don émotion, libération.

Aussi, la délégation de l'expertise et du diagnostic aux bénéficiaires ou aux locaux explique l'omission ou la simple présentation qui prévaut dans la communication des ONG à vocation éducative. Elles sont respectivement 40 et 60% à ne pas mettre en avant l'appartenance de ses acteurs à une catégorie socioprofessionnelle qui puisse justifier l'adhésion, l'assurance. La stratégie de ces ONG est à rechercher dans l'économie d'en dire trop sur soi et de rétribuer ses efforts dans la relation au parrain ou au bénéficiaire.

L'hétérogénéité de la communication stratégique face aux mutations, signe de vitalité de la communication des associations

A une vision spécifique et symbole, portée par la confusion des acteurs et de la solution ; la vision globale des droits de l'homme oppose une nette résistance. Alors que la première est observée dans 12,5% des cas et est exclusivement le fait d'ONG urgentistes ; la seconde est observée à 75% chez les organisations urgentistes et à 40% chez les ONG à vocation éducative. Nous ajoutons à ce plébiscite les ONG luttant contre la pauvreté, qui observe la même vision des moyens à employer pour résister au changement. La référence à la mission est un euphémisme des causes symboles mais à appréhender par genre comme l'emploi des femmes et les enfants, avec du visuel dans l'écrit. C'est donc naturellement que 60% des ONG éducation y font référence.

En effet, on observe un attachement général à la notion de droits de l'homme, pour vendre sa cause. Cette notion est particulièrement prégnante chez les anglo-saxons, revêt un caractère exclusif supplantant les causes spécifiques. Il est à noter que cette notion ne se limite pas au panel analysé mais a une résonance sur l'ensemble des charities.

Les ONG religieuses comme World Vision aux Etats-Unis, Christian Aid ou Muslim Aid au Royaume-Uni, ou encore ATD-Quart-Monde en France, en sont les premières dépositaires. Avec un caractère plus ou moins prégnant, le droit de l'homme à la dignité fait écho au thème de la lutte contre la pauvreté, ou contre la misère.

Cette notion avait à la base été employée en substitution du concept de « Bonnes pratiques » dans les années 90 pour apaiser les tensions dues au hiatus entre mono et multi mandats. Elle sera passée d'un outil de management au service de la gestion des conflits entre *desks* urgence et développement à un outil stratégique permettant de faciliter le degré de pénétration de la cause au sein des sociétés anglo-saxonnes.

Mais cette notion n'est pas la prérogative exclusive des charities ou des ONG religieuses. MDM, ACF, HI déploient une politique de communication en direction des droits de l'homme. Les deux premières communiquent le droit à être soigné en référence à leurs principes fondateurs en cas d'obstruction à l'accès aux victimes. Handicap est doté d'un service spécial en direction du droit des handicapés et rejoint ses consœurs anglaises pour un plaidoyer autonome, détaché de ses actions, force de lobbying et de grands changements institutionnels.

- Des « multinationales » anglo-saxonnes actrices des mutations.

Des ONG comme OXFAM, SCF ou Action Aid ; déploient une politique de communication par grandes thématiques. Spécialisées dans le lobbying et le campaigning, elles sont à la fois force de mobilisation et participent d'une morale non-gouvernementale opposable aux gouvernements et multinationales. Un focus sur les stratégies de campagne d'OXFAM permet de comprendre notre propos. La stratégie de campagne est prégnante à un cadre géopolitique précis, développée sur une décennie, s'inscrit dans une perspective globale, occasionne des buts politiques¹⁶.

Thème	Soutenir les luttes de libération	Désarmer pour développer	Pour une éducation au développement durable	Promouvoir le commerce équitable	Défendre les droits économiques et sociaux	Consommer moins et mieux
Période	1976/1989	1978/1991	1989/2000	1990 /Aujourd'hui	1996/2004	Aujourd'hui
Message	« Ils inventent un nouveau modèle de société et résistent face à l'agresseur »	« Désarmer pour développer. Les missiles dehors, une exigence politique »	« Le mal développement est ici et là-bas »	« Changer les relations économiques Nord-Sud »	« Les droits humains, économiques et sociaux priment sur les profits »	« Sortir des impasses du modèle de développement généré par les multinationales »
Objectifs	Solidarité politique avec les mouvements de libération issus de la décolonisation	Mobiliser pour l'évènement	Objectif global Il ne suffit pas d'être solidaire au Sud. Il faut surtout agir ici	Promouvoir les idées, les produits et les partenaires Made In Dignity par l'échange, non le don	Faire pression sur les multinationales dont la responsabilité est centrale	Modifier les comportements de consommation au niveau individuel, collectif, politique
Stratégie	Collecte de dons pour projets sociaux portés par des organisations populaires	OXFAM est un carrefour pluraliste pour faciliter les concertations du mouvement de la paix	Le monde de l'école est important Création d'outils pédagogiques	Augmentation de l'impact magasins du monde OXFAM Identité Made In Dignity Moyens de communication de masse	Créer des alliances travailleur, consommateur, citoyen Evènements culturels Interpellation de multinationales	Interpellation des consommateurs, travailleur, citoyen « Ca passe par... »

¹⁶ V. plan stratégique OXFAM 2007 / 2011, téléchargeable www.oxfam.org

SWOT CLE 1

Validation interne

En externe. évolutions. résistances

En interne. lever les freins

ATOUTS

- Tendance globale à la réhabilitation de l'image du bénéficiaire
- Diversification des produits de la communication, couverture élargie d'un périmètre d'actions
- Diversification des moyens de communication
- Militance du donateur, expression du don pour l'urgence
- Partenariat du donateur, expression du don pour l'éducation
- Revendication de la compétence de l'acteur pour l'urgence
- Expression des droits de l'homme, résistance aux changements

OPPORTUNITES

- Confondre un bénéficiaire dynamique, actif dans un environnement trivial permet de combiner mouvance actuelle et une émotion nécessaire
- Bâtir un concept global de communication solide assurant une couverture institutionnelle et un concept global destiné à la communication de collecte à segmenter en autant de cibles et parties représentées
- Conserver un espace de militance au donateur via une pétition on line
- Les droits de l'homme doivent être un écho, mais pas un levier principal
- Assurer un schéma d'expertise des locaux, de la société civile au sud

FAIBLESSES

- Plus de difficultés à capter l'émotion propre à un don libération ; destruction de donateurs
- En communication institutionnelle, couverture d'un trop grand périmètre d'action complexifie le ciblage
- ONG éducation s'adressent à des personnes sensibilisées à la cause, en perde la voix des militants
- ONG éducation n'usent pas d'une valeur ajoutée propre à des acteurs compétents, solution
- ONG urgence s'éloigne d'une légitimité populaire, d'une approche participative condamnée à la base
- Expression des droits de l'homme, expression fourre tout manquant de lisibilité

MENACES

- Aller trop loin dans le consensus et en perdre de vue l'efficacité (vs.représentativité)
- Aller trop loin dans la créativité, manquer de lisibilité et de recul
- Ne pas refléter fidèlement le terrain, au prétexte que ça marche
- Aller trop loin dans la couverture de projets spécifiques, perdre de vue la marque
- Création d'ONG hybride éducation, urgence

ANALYSE PROSPECTIVE

5. Clé 2. Analyse, benchmark segment 1¹⁷

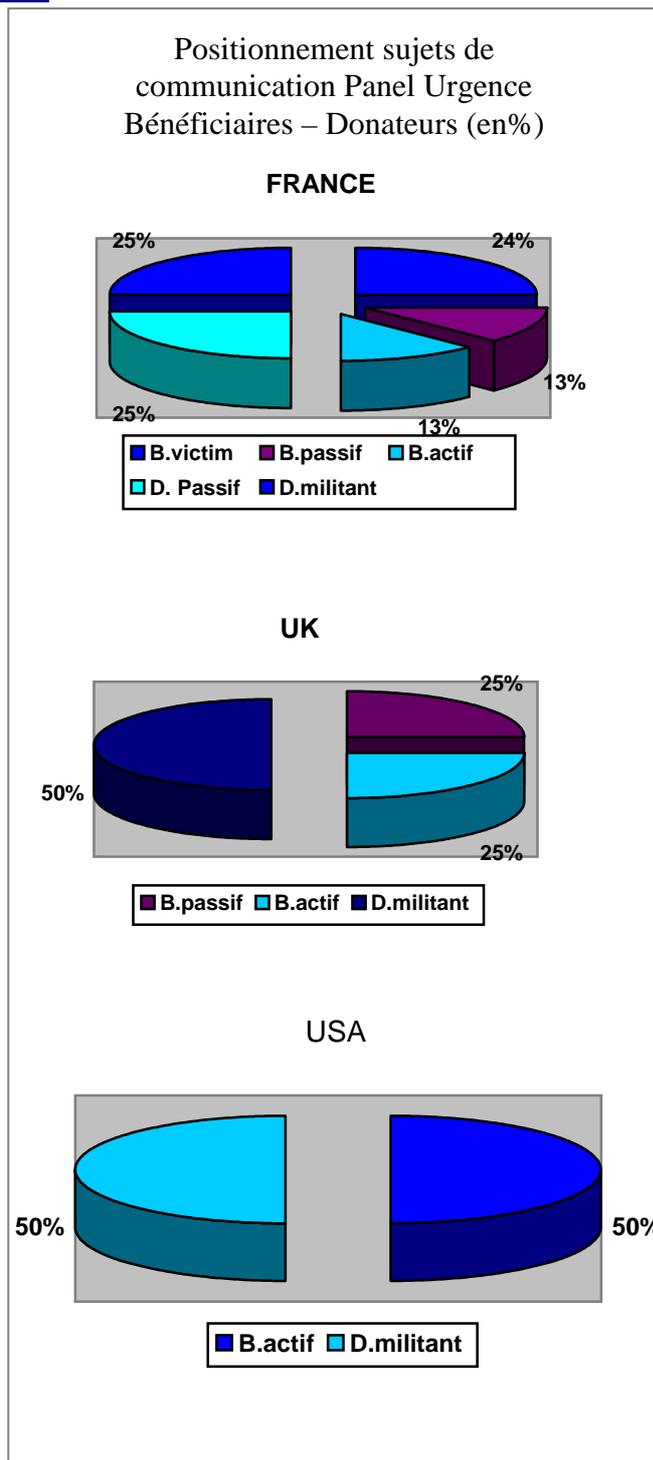
Une communication mettant en valeur la participation et la militance pour les ONG anglo-saxonnes

- 100% des ONG US et 50% des ONG UK analysées représentent le bénéficiaire de leurs actions de façon positive, sans tendance compassionnelle, alors que la majorité d'entre elles reposent sur des racines ou la religiosité prend une place majeure. Des ONG comme CARE international, OXFAM ou Action Aid considère la réception du don comme un moment de partage, à la rencontre des volontés, en offre et en demande.

- Dans le même esprit, le donateur est associé à la démarche de réalisation du bénéficiaire. Il est invité à un don militant, en adéquation avec la lutte contre la pauvreté perçue comme un phénomène global qui enrayer les dynamiques économiques et sociales. Ainsi, 100% des ONG anglo-saxonnes sondées représentent le don comme un acte de militance, traditionnellement relayé par la pétition on line au soutien d'une interpellation des politiques sur les grands enjeux sociétaux type défense des droits ou en direction d'objectifs plus spécifiques comme les conditions des travailleurs des PVD. Dans tous les cas, on observe un lien important au lobbying et à un positionnement d'essence politique.

Une relation aux donateurs et aux bénéficiaires distanciée pour la communication des ONG françaises

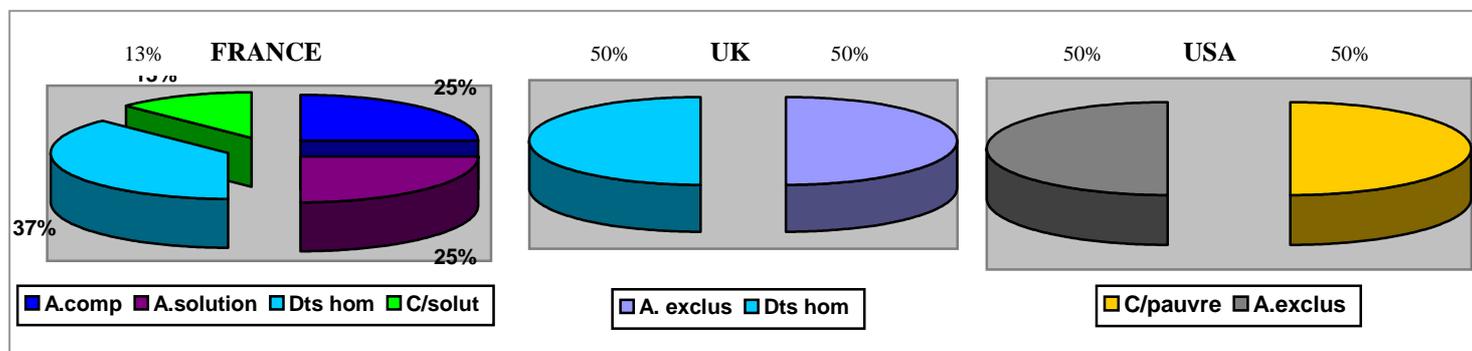
- On use davantage des réceptionnaires du don pour susciter une émotion excluant la possibilité d'une relation active avec la défense de la cause soutenue. 50% des ONG ont recours à une mise en scène victimaire du bénéficiaire alors que seulement 25 % d'entre elles lui concèdent une représentation active. L'expertise des acteurs terrain justifie un certain réalisme quant à la place accordé au donateur qui oscille entre sujet de militance et passivité. On peut toutefois prospecter une progression représentative et participative des sujets de communication à mesure de l'évolution du marché du don, dont tout indique qu'il



¹⁷ V. cartographie clé 2. Annexe 7

verra naître via les transferts intergénérationnels en cours des donateurs en recherche de proximité, qui souhaiteront partager la cause.¹⁸

Positionnement des acteurs de l'aide – Panel Urgence
Rapport aux concepts de communication (en %)



Le positionnement des acteurs de l'aide dans la communication adoptée par les ONG, suivant les Etats, diffèrent en rapport à leur planification stratégique. Pour les organisations anglaises comme américaines, qui s'engagent dans une lutte globale pour la défense des droits de l'homme (100% pour les premières) ou contre la pauvreté (100% pour les secondes), on observe que leurs propres acteurs sont jugés inefficaces à déclencher l'émotion propre à un don libération. Ici, l'émulation doit être générale et doit participer d'une démarche participative globale, l'organisation appartenant aux citoyens - donateurs et n'exerçant au final son mandat que par délégation. L'ONG dès lors est institutionnalisée.

A l'inverse, les ONG urgentistes françaises procèdent à 50% d'une lutte en faveur des droits de l'homme et à 50% d'une solution de proximité dont sont dépositaires les acteurs solutions, remèdes directs et professionnels à un problème précis. C'est le cas des ONG médicales investies d'un problème d'accès aux soins fondamentaux et qui opposent leur professionnalisme et une revendication d'accès aux clients à une démarche globale de défense des droits.

C'est le point de césure entre MSF et MDM. L'une plaide parce qu'elle n'a pas accès, l'autre plaide parce que ses clients en ont le droit.

La manne médicale des ONG ne serait complète sans évoquer HI, qui observe une évolution intéressante en ponctionnant un peu de la tradition médicale française de confusion des acteurs et de la solution, d'une démarche politique de revendication des droits, et d'un positionnement actif et positif du bénéficiaire. Elle rejoint la majorité des ONG urgentistes, 75% de la manne totale, à plaider en faveur des droits de l'homme.

¹⁸ Animation Pierre Bocquiny UMA DV1

SWOT CLE 2

Validation interne

En externe, évolutions, résistances

En interne, lever les freins

ATOUTS

- Vision de justice appuyée par la catégorie socioprofessionnelle dépositaire de l'action pour les ONG françaises
- Prégnance aux milieux institutionnels dépositaires d'une vision d'utilité pour les ONG anglo-saxonnes
- Obédience au droit international humanitaire pour le CICR
- Impulsion d'une dynamique sociétale à grande échelle, d'implication, de participation de tout acteur à la défense des droits et du bien commun pour les *charities*
- Force de plaidoyer pour les ONG médicales françaises

OPPORTUNITES

- La rue. L'évènement créateur de lien social. Le street Fundraising en appui d'une communication axée jeunes
- Actionner le levier des droits de l'homme au soutien du plaidoyer, des actions de collecte mais se garder de tomber dans le tout droit de l'homme
- Invoquer une légitimité tirée du terrain, de la spécificité d'acteurs connaisseurs du milieu
- Garder une latitude minimum à l'égard des actions préconisées par le terrain, communiquer parce que le terrain mène l'action et pas l'inverse
- Faire de son site internet un lien de communication majeur, de recrutement, de transaction, de fidélisation

FAIBLESSES

- Dogme de la déontologie médicale pour les ONG françaises, considérer la médecine comme seule arme
- Confusion sphères de solidarité et de gouvernance étatique pour les ONG anglo-saxonnes, manque de recul sur l'enjeu local
- Manque de lisibilité, de transparence sur l'emploi des fonds affectés à la lutte pour les droits de l'homme
- CICR condamné à la neutralité

MENACES

- Aller trop loin dans le consensus et en perdre de vue l'efficacité
- Se laisser aller à une victimisation excessive du bénéficiaire
- Ne plus dire ce qui se passe sur le terrain mais dire ce que le donateur veut entendre
- Faire des donateurs des professionnels capables d'avoir voix sur la décision parce qu'on ne sait plus comment capter leur attention

ANALYSE PROSPECTIVE

Faisceau de convergence

L'analyse du positionnement des sujets de communication en rapport aux concepts de résistance aux changements observés par chaque ONG révèle un faisceau de convergence commun situé en cœur de cible¹⁹. Le challenge est dès lors de s'approprier, de vitaliser les différences et d'en incorporer les fruits en management stratégique dans la limite de nos problématiques.

6. Clé 3. Cœur de cible

Se positionner en ponctionnant les bonnes pratiques des ONG Education tout en absorbant les stratégies urgentistes

Faisceau de convergence des ONG Education

- Communiquer en direction du donateur, en l'associant par militance, participation, permet une familiarité exigeant une transparence de chaque instant
- Instaurer l'outil parrainage permet de garantir un lien émotif profond de portée pérenne, d'associer à l'impératif de collecte un vecteur de communication entre l'émetteur et le réceptionnaire du don
- Etablir un lien fondamental avec l'image de l'enfant sans tomber dans le gardiennage en assurant un lien direct avec son environnement, son milieu, ses proches
- Garantir une communication observant des points de correspondance avec nos vecteurs d'analyse, représenter l'enfant dans une posture digne et positive actrice des mutations
- Doter une stratégie de communication de moyens appropriés au lien intergénérationnel en considérant la piste événementielle, qui permet d'exalter les finances comme la notoriété, pour une identité forte et qui n'exclue aucun moyen de diffusion
- Investir dans l'e-marketing, créer l'outil « Just giving », être de tous les forums, être moins à l'avalanche de collecte qu'à développer la toile comme un moyen de communication, être à ses cibles
- Brainstormer toutes causes et conséquences d'une enfance éduquée et d'une enfance armée

¹⁹ V. Cartographie faisceau de convergence annexe 8

Faisceau de convergence des ONG Urgences

- Communiquer en exposant un positionnement fort d'acteurs porteurs de solutions. Ce sont eux qui font la mission et qui exaltent une vision de justice.
- Positionner les bénéficiaires en dépendance des acteurs de l'aide, faire dépendre les gouvernements des ONG (tentatives de récupération)
- Communiquer en exploitant une thématique appartenant de droit aux acteurs de l'aide (santé) en invoquant la compétence, l'exclusivité
- Porter le plaidoyer à hauteur des pouvoirs publics pour cause d'obstruction au travail des acteurs de l'aide, d'exécution du droit international humanitaire, d'évolution des législations en vigueur
- Exploiter ou élargir la thématique santé à d'autres acteurs et disciplines pour créer un espace d'aide en réaction aux mutations, élargir la perception du donateur à son sujet, ou plaider l'injustice des législations.
- Etre au fait de la réactivité lors de grandes catastrophes, repositionner son identité en permanence, revendiquer l'indépendance des acteurs de l'aide
- Instaurer une culture du débat, de l'information et de la communication politique et géopolitique via la toile afin de familiariser son audimat à ses actions

Ecart de performance, espace de production

- Exalter une perspective double, institutionnaliser l'éducation et la santé, thématiques fondatrices de notre identité (slogan)
- Instaurer un lien en amont entre ces deux thématiques, en aval entre les causes extérieures participant à la manifestation d'inégalités d'accès propres à ces deux thématiques
- Etablir un lien consanguin entre nos acteurs et la solution tout en faisant primer le partenaire local et le bénéficiaire, acteurs et ambassadeurs de leur propre développement (encore à déterminer, par le visuel)
- Définir un référentiel de considération des droits de l'homme en relai des problématiques d'accès et d'injustice

7. Production. Définition du positionnement adopté

Quoi ?

- Les carences éducatives nourrissent la pauvreté, l'extrapole. Nous agissons sur l'effondrement des liens sociaux qui en résulte et nous battons pour une éducation vectrice d'autosuffisance et de progrès économique.
- Nous agissons là où il n'y a pas ou plus d'éducation

Tonalité ?

- Emotive, mettant en valeur un environnement trivial pour un bénéficiaire combatif

ONG

Nouvelle Urgence

Slogan

Soigner. Là où il n'y a pas ou plus d'éducation ©

Concept global de communication (couverture VMV)

Au village, il y'a plusieurs maladies.

Le sida, le paludisme, la tuberculose, la méningite ...

...et le manque d'éducation

Dans chaque zone de guerre, il n'y a pas ou plus d'éducation depuis longtemps...

L'éducation.

Un devoir pour nous...même pas un droit pour eux.

Ensemble, combattons l'injustice. ©

Message institutionnel (couverture audiovisuelle net cible jeunes)

Ici, il n'y a pas ou plus d'éducation depuis longtemps... (Zone de guerre)

Là-bas, les armes circulent.

Il est encore temps pour faire de cet enfant un homme comme les autres.

Avant qu'il ne prenne les armes.

L'éducation.

Un devoir pour nous... même pas un droit pour eux.

Ensemble, combattons l'injustice. ©

8. Communication intégrée à la planification stratégique, recommandations

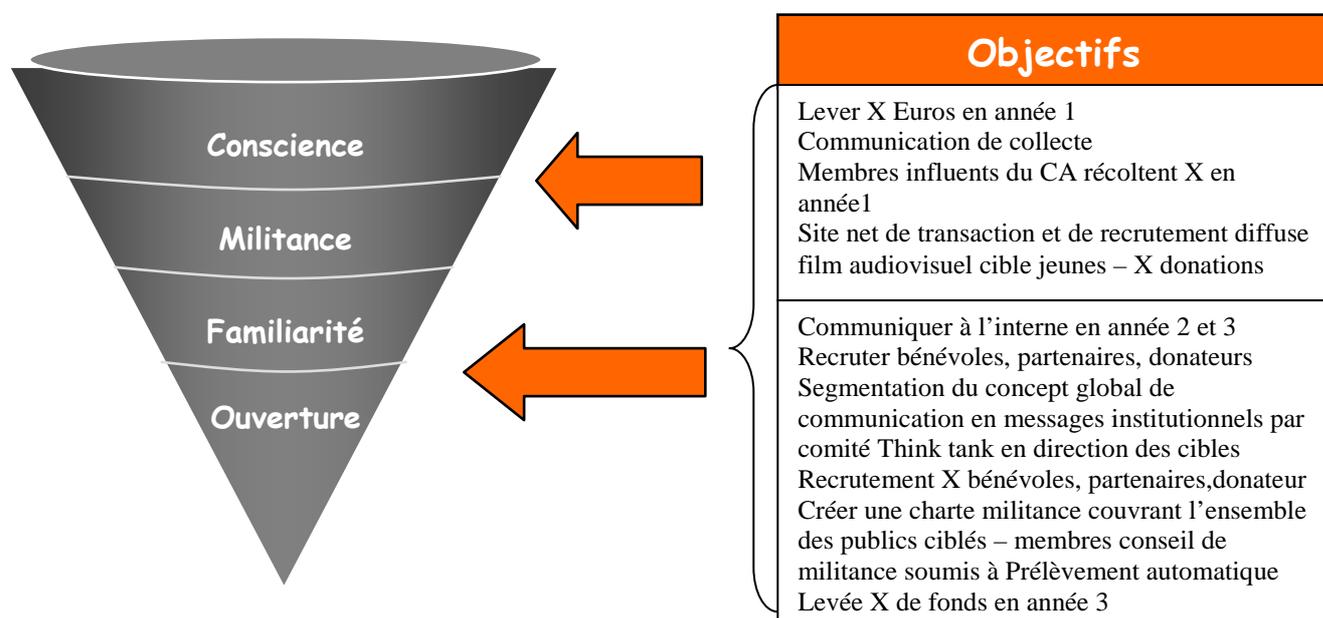
Plusieurs enjeux majeurs découlent sur notre plan d'actions. Notre priorité centrale reste les fonds. Notre Conseil d'Administration doit considérer cette préoccupation. Un CA à l'américaine regroupant pour partie mécènes et influents organisés, compétents ayant l'expérience du terrain (part majeure), représentatifs des parties prenantes, experts en innovations de collecte associés à notre Webmaster, devrait pouvoir y remédier. Une charte de sensibilisation des émetteurs sera bâtie pour asseoir le vote et la pérennité du concept global de communication, lequel a vocation à découler sur un plan de communication calibré sur 3 ans.

Les membres les plus influents du CA participeront, via une lettre de mission (pour un CA de mission), à une campagne de recherche de fonds, et seront chargés de ventiler dans toute sphère d'influence le concept global de communication exprimé ci-dessus.

Les membres les plus influents du CA participeront, via une lettre de mission à une campagne de partenariats avec le secteur marchand, et seront chargés de ventiler dans les clubs d'Entreprises, les agences de communication le concept global de communication pour obtenir compétence, fonds, confiance, familiarité.

Le directeur général assurera la formalisation du plan stratégique et recrutera un comité de veille et de développement stratégique « Think tank », assurant la ramification, la segmentation originale du concept global de communication, planchera sur la viabilité économique du concept et ses hypothèses de diffusion.

Notre crédibilité à l'égard du board, de tous, dépendra de notre capacité à mesurer les impacts de notre communication. Sécuriser et consolider l'approbation du plan de communication nécessitera la mise en œuvre d'un plan d'évaluation au mois le mois déclinable en détails. La détermination d'une matrice commune en terme de recherche et d'analyse viendra assurer l'évaluation pré et post de chacun des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs du plan.



Recommandations management et gouvernance

Production partagée et interdisciplinarité

A chaque environnement complexe, doivent répondre des acteurs reflétant fidèlement cet environnement. La complexité des acteurs et des parties prenantes sur le terrain de la solidarité internationale intime à l'animus de l'association d'être au fait des compétences requises et de détenir l'information.

L'un des premiers succès des grandes organisations de solidarité internationale reste la réactivité devant des crises d'ampleur, laquelle induit une professionnalisation et une diversification des acteurs au siège comme sur le terrain. Si une action menée par une ONG n'est pas d'essence politique, elle occasionne sans nul doute des incidences politiques.

Les contre-pouvoirs et sphère de réflexion sont nécessaires à la critique des actions menées, leur pertinence, leur efficacité. Ces outils permettent d'assurer transparence et anticipation devant un contexte en constante évolution géopolitique.

Créativité et continuité...

L'ouverture vers l'extérieur, la connaissance du fonctionnement des secteurs sans but lucratif à l'étranger permet d'ouvrir des pistes de mutualisation des moyens. Non pas nécessairement pour viser à tout prix la collecte, mais aussi pour recourir à des alliances transnationales dépositaires d'une communication interne permettant d'irriguer jusqu'au terrain, pour une complémentarité d'action.

La créativité peut s'exprimer par l'expérimentation de méthodes et procédures employées à l'étranger dans la limite de problématiques culturelles et politiques propres à chaque Etat. Ainsi, ce n'est pas parce que le street Fundraising fonctionne en Grande Bretagne que le street Fundraising fonctionnera en France. Le secteur sans but lucratif français n'a pas le même degré de pénétration et la conscience du don est loin encore d'irriguer la rue.

Tout est une histoire de réalisme et de test qualitatifs et quantitatifs compatibles avec le compte d'emploi des ressources.

Amener les jeunes à s'éveiller à la solidarité par l'action, la réflexion, le don, les échanges permet la duplication des procédures qui fonctionnent à l'étranger car cette génération n'est pas la même. Elle est en demande de sens et malgré tout l'offre associative ne permet actuellement pas d'y répondre.

Un comité de veille stratégique nourri d'une cellule « Think tank »²⁰ permettra de renouveler son panel d'accroche et de quantifier, qualifier les efforts tout en mesurant les impacts des techniques et procédures. Mesurer la communication associative est évidemment complexe mais cette mesure, toute spécifique des ONG

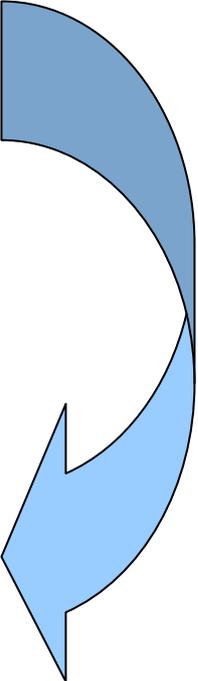
²⁰ Cellule de développement de la créativité employée dans le monde anglo-saxon

américaines, dépose une crédibilité permettant de lever les freins, les scepticismes d'élus en attente de rigueur et de preuves.

...enrée au terrain

Communiquer signifie souvent se mettre en lieu et place du donateur, du bénéficiaire, de toute autre cible. Elle exalte donc l'inclusion dans l'environnement direct de la cible. On peut en déduire par syllogisme que l'émotion suscitée par un message ou une image appartient à ses sujets de communication, de représentation. La connaissance par le communicant de l'environnement de ses cibles est dès lors fondamentale. C'est le pendant pratique du droit à l'image et des codes de conduite images et messages compilés par les confédération transnationales d'ONG. En outre, la gestion de la communication ; le management, la gouvernance qui la supervise doivent connaître le terrain et réactualiser leurs connaissances. C'est une obligation de transparence et d'efficacité.

ANNEXES



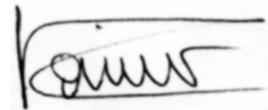
Annexe 1. Attestation de stage

Paris, le 09 décembre 2006

ATTESTATION

Je, soussigné, Emmanuel MORIN, Président de l'ONG Orphelins du Monde, certifie que Guillaume Raimbault, étudiant à l'Ecole des Mines en management associatif, effectue un stage bénévole d'une durée de deux mois, pour un total d'heures évaluées à 270 heures.

Sa fonction : Chargé de mission communication.



Emmanuel MORIN
Président ODM

Annexe 2. Questionnaire gouvernance ODM

Stagiaire (S) : Mr. Morin, vous êtes président et fondateur de l'ONG « Orphelins du Monde ». Pouvez – vous nous parler de ce qui vous a motivé à créer cette organisation de solidarité internationale ?

Président d'ODM (Pdt) :

S : Au jour d'aujourd'hui, il existe deux problématiques d'action dans lesquelles peuvent se retrouver toutes les Organisations de Solidarité Internationale (OSI) : le développement et l'urgence humanitaire. Quel regard portez-vous sur l'explosion du « sans frontières », de ce qui pousse le donateur à s'épancher davantage sur des « causes catastrophes » comme l'a montré le tsunami ?

Pdt :

S : A l'heure actuelle, vous déployez des actions en Europe. Votre vision participe donc d'une approche intégrée pour une Europe solidaire. La majorité des ONG privilégie la coordination d'une solidarité européenne à destination d'actions déployées dans le Tiers-Monde, comme le montre par exemple CONCORD, la confédération Européenne des ONG's qui constitue des groupes de travail sur des valeurs communes afin de garantir une expertise partagée au Sud. Quelle est votre vision du désengagement de ces ONG's à l'endroit de peuples européens en souffrance ?

Pdt :

S : Les ONG's recourent de plus en plus à des outils empruntés au secteur marchand pour se développer afin de collecter des fonds nécessaires à leurs actions. Dans le même esprit, il est question de plus en plus de partenariats ONG/ Entreprise, chose choquante pour le bénévole idéaliste que comporte plus d'un organigramme. Vous-même envisagez vos actions dans le sens du développement du sens civique, du bénévolat au même titre que le Secours Catholique Caritas International fait du bénévolat sa force et sa mission. Pourquoi ne pas professionnaliser l'appareil associatif d'ODM afin d'assurer une expertise optimale pour vos bénéficiaires ?

Pdt :

S : Tout le monde se souvient des campagnes de communication « coup de poing » d'Action Contre la Faim, montrant des êtres décharnés pour susciter l'émotion de l'opinion et inviter au don. Aujourd'hui, il est question de plus en plus de la dignité du bénéficiaire dans le visuel employé notamment formalisé dans le code de bonne conduite confectionné par des ONG's Européennes. Pourtant, une grande majorité de gouvernants pensent encore que l'émotion reste le meilleur moyen d'attirer le don et continue à communiquer « mauvais goût ». Aujourd'hui, les prévisions misent sur une évolution associant de plus en plus le donateur au visuel et au « slogan ». Que pensez vous de cette évolution ?

Pdt :

S : Vous avez fait le choix de l'aide au développement et de l'éducation au développement en vous inscrivant dans une démarche de renforcement des capacités de la société civile, d'associations du terrain. Pourtant, la grande majorité des donateurs plébiscitent l'urgence. Comment pensez vous communiquer pour attirer de nouveaux donateurs et les fidéliser sur votre combat ?

Pdt :

S : Les français ont refusé l'Europe que leur proposait le Traité Constitutionnel. Pensez vous que l'idée d'une Europe solidaire puisse précéder celle d'une Europe comprise et voulue des français ?

Pdt :

S : Concrètement maintenant, quelle est la place du bénéficiaire dans vos actions ? Leur positionnement dans votre dispositif permet-il une participation physique, matériel ou financière, sont-ils consultés et en position d'évaluer vos actions ?

Pdt :

S : Pourriez vous nous décrire précisément quelles sont les missions que votre ONG s'est attribuée ? Quelle est votre stratégie opérationnelle, vos clients primaires (bénéficiaires directs), vos clients secondaires (partenaires, financeurs) ? Que veulent vos clients ? Quels sont vos concurrents directs et indirects ? Quels sont vos résultats depuis 1995 ? Quelles sont les opportunités envisageables afin de développer votre mission ?

Pdt :

Annexe 3. Questionnaire Donateurs



Madame, Mademoiselle, Monsieur, vous avez fait le choix de soutenir l'association de solidarité internationale Orphelins Du Monde. Nous vous en remercions. Votre soutien aide au quotidien l'enfance en danger. Dans notre souci de mener à bien ce combat pour lequel vous nous mandatez, et dans un souci constant de participer au développement de programmes de qualité au service de ces enfants, nous souhaitons vous associer à nos réflexions actuelles. Répondre à ce questionnaire ne vous prendra que quelques minutes mais nous permettra de gagner beaucoup de temps sur des projets toujours plus urgents.

Par avance, merci et encore tous nos vœux de bonheur pour l'année 2007 !!!

1. Comment avez –vous connu l'ONG Orphelins du Monde ?

Par internet Par relation Par voie de presse

2. Exercez-vous une activité bénévole au sein d'une association, fédération, syndicat, autre ?

Oui Non

3. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

4. Seriez vous intéressé par un engagement bénévole sur une ou plusieurs actions d'ODM ?

OuiNon

5. Avez – vous déjà donné de l'argent au profit d'autres associations de solidarité internationale ?

OuiNon

Si oui, la ou lesquelles ?

6. Qu'est ce qui vous a poussé à donner à ODM ?

Le thème de l'enfance Les pays d'intervention Le site internet
Autre

7. Avez – vous déjà eu l'occasion de parler d'ODM à votre entourage ?

OuiNon

8. Quelles sont les actions d'ODM que vous connaissez ou qui vous viennent à l'esprit ?

9. La Roumanie vient d'être intégrée à l'Europe. Pensez-vous que c'est une bonne chose ?

OuiNon

Si oui, pourquoi ?

Annexe 4. Questionnaire ONG / NGO, élément de benchmark

NOM : PRENOM :

FONCTION ET FORMATION :

ADRESSE DE LA STRUCTURE :

DATE DE CREATION DE LA STRUCTURE :

MEMBRES FONDATEURS

NOMBRE DE SALARIES :

LOGO ET SLOGAN :

QUELLES SONT VOS ACTIONS DE COMMUNICATION EN COURS DE PREPARATION ?

EXISTENT-IL DES RESTRICTIONS, DES DIRECTIVES NATIONALES SUR LA DIFFUSION D'IMAGES OU DE MESSAGES DANS LES MEDIAS ?

EXCLUEZ-VOUS CERTAINS MOYENS DE COMMUNICATION ?

Y-A-T-IL EUT DEBAT OU FORTE DISCUSSION SUR UNE ACTION DE COMMUNICATION MENEES CES DERNIERES ANNEES ? POURQUOI ?

CAMPAGNE DE COMMUNICATION EN COURS / EN PREPARATION

DATE : THEME :

AVEZ-VOUS EUT RECOURS A UNE AGENCE DE COMMUNICATION ?

QUELS SONT LES MOYENS, LES SUPPORTS EMPLOYES ?

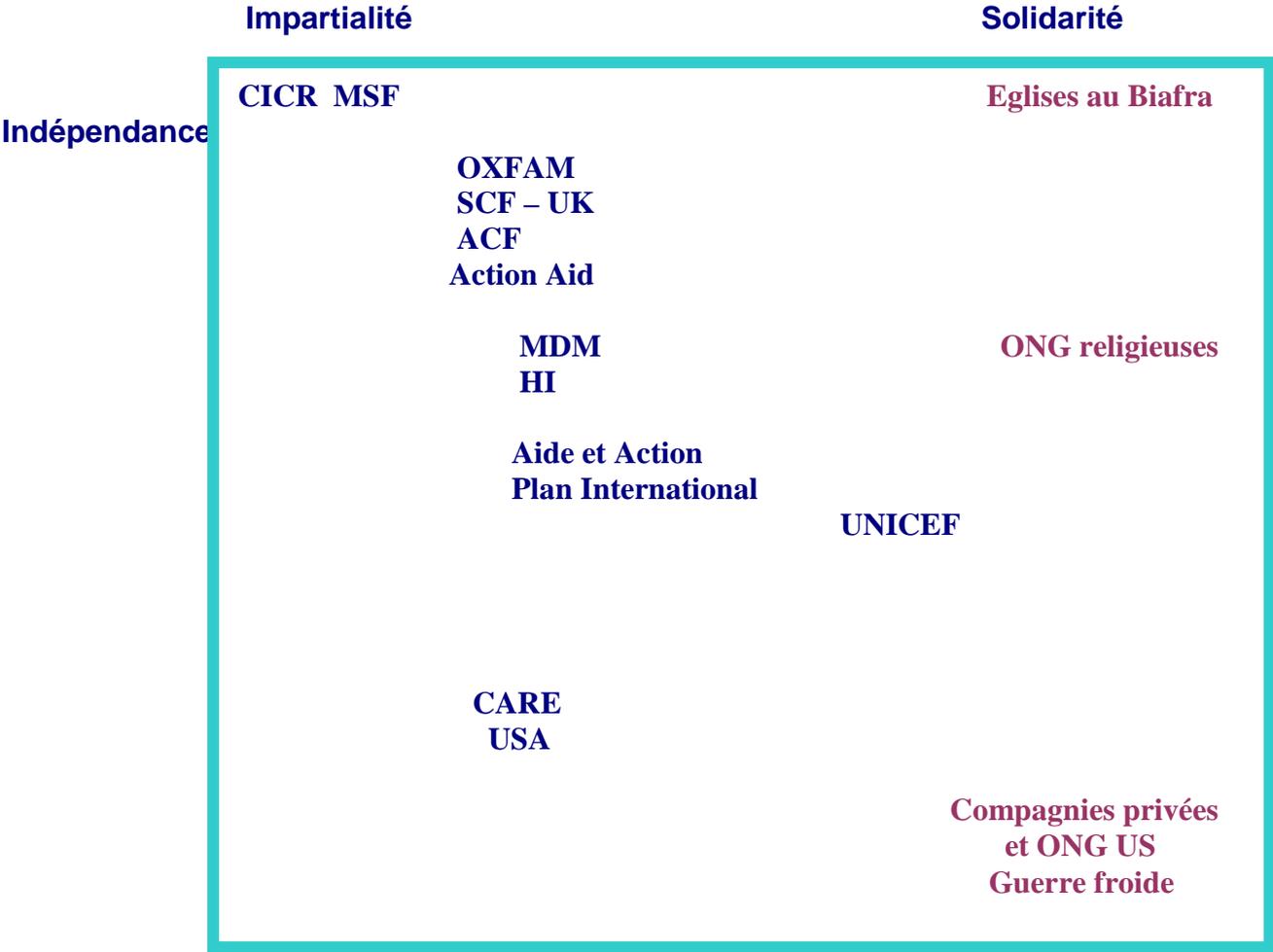
QUELLE CAMPAGNE A CONNU LE PLUS DE SUCCES, SUR QUELS CRITERES ?

QUELLES ONT ETE LES RETOMBEES, LES MONTANTS DES DONS (ROI) ?

QUELS SONT LES MOYENS DE COMMUNICATION QUE VOUS EMPLOYEZ LE PLUS DANS VOTRE ORGANISATION ? POURQUOI ?

QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR LA CONFEDERATION EUROPEENNE DES ONG ?

Annexe 5. Mental MAP, communication publique des ONG

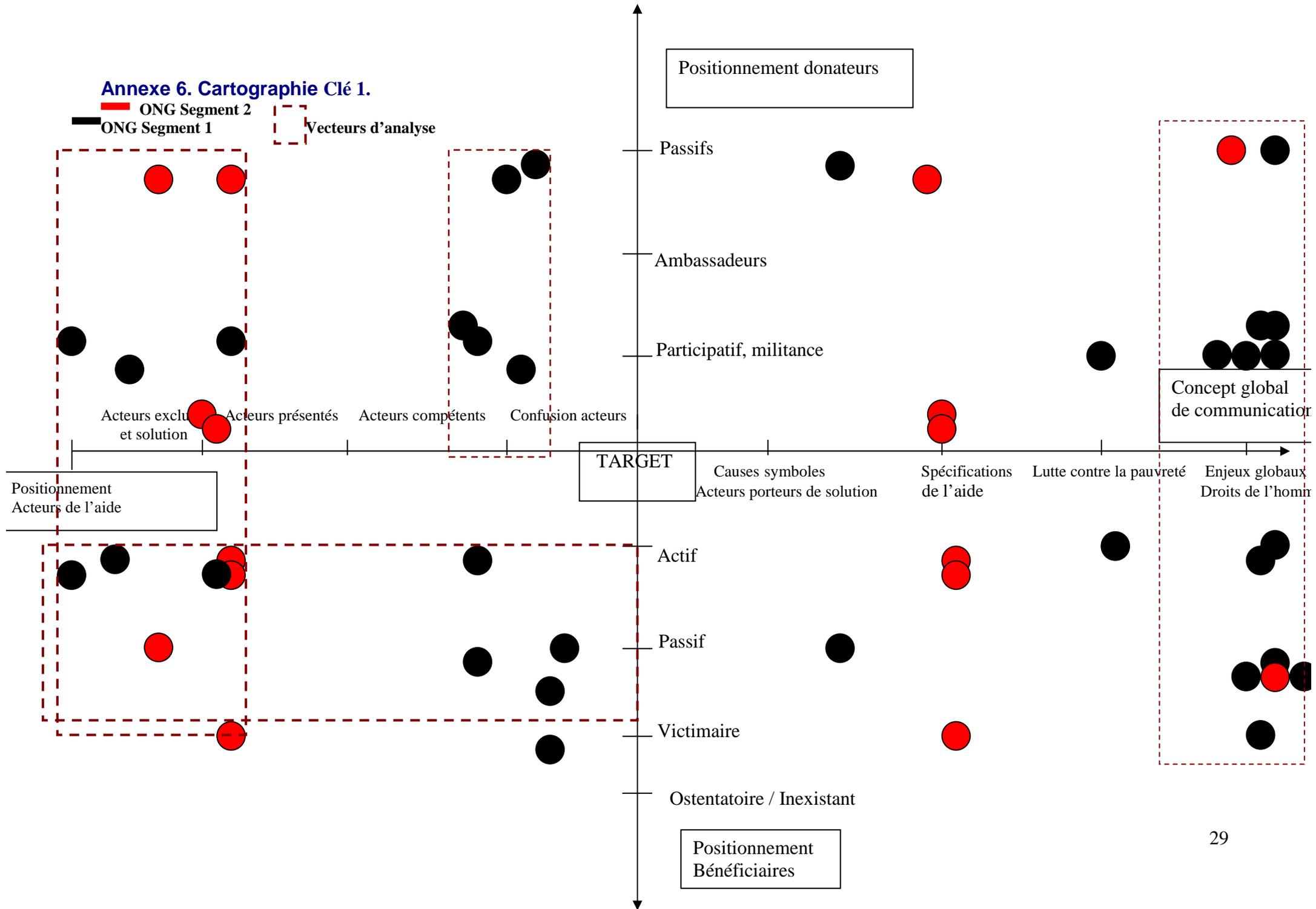


Sous - Traitance

Annexe 6. Cartographie Clé 1.

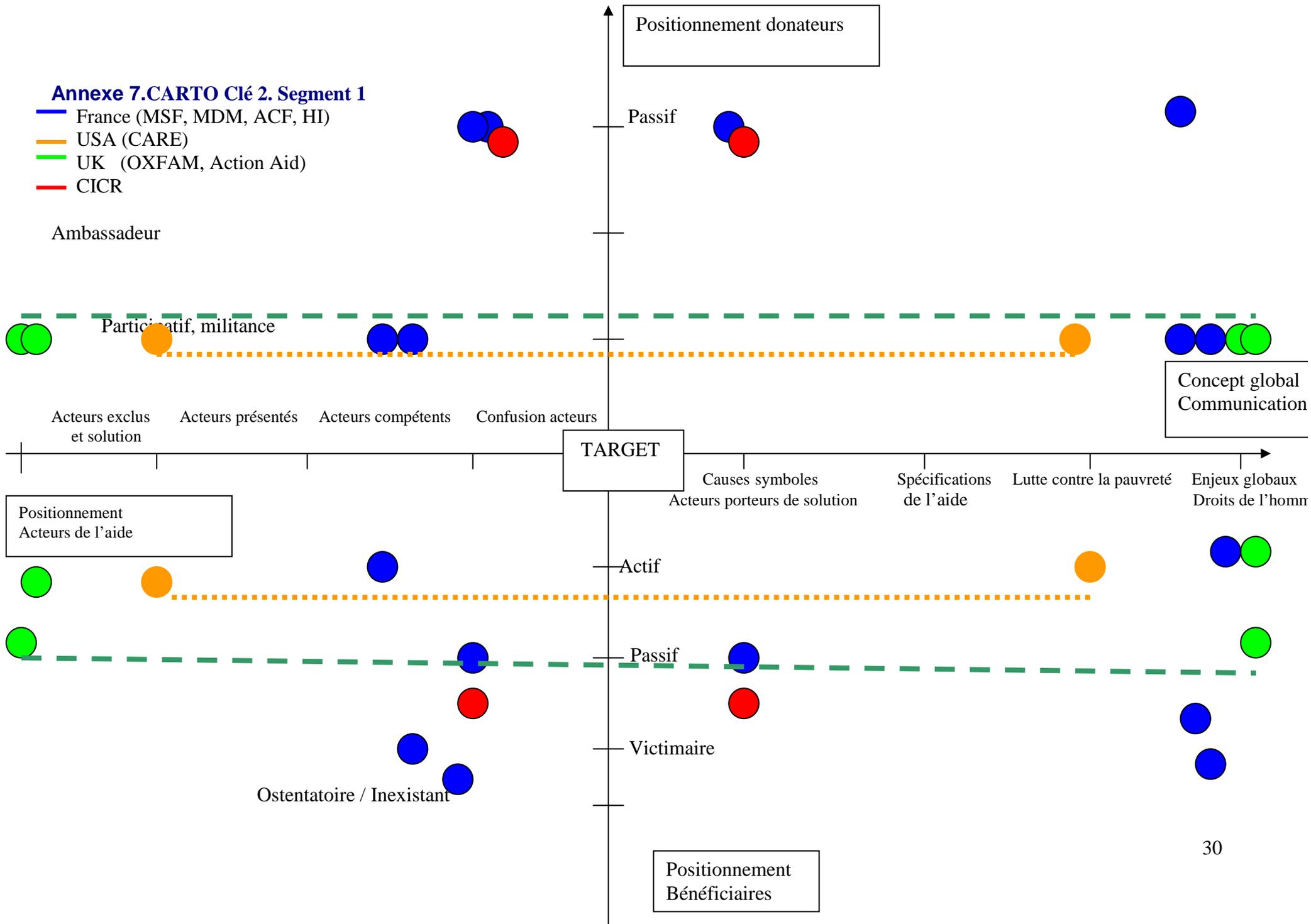
■ ONG Segment 2
■ ONG Segment 1

 Vecteurs d'analyse



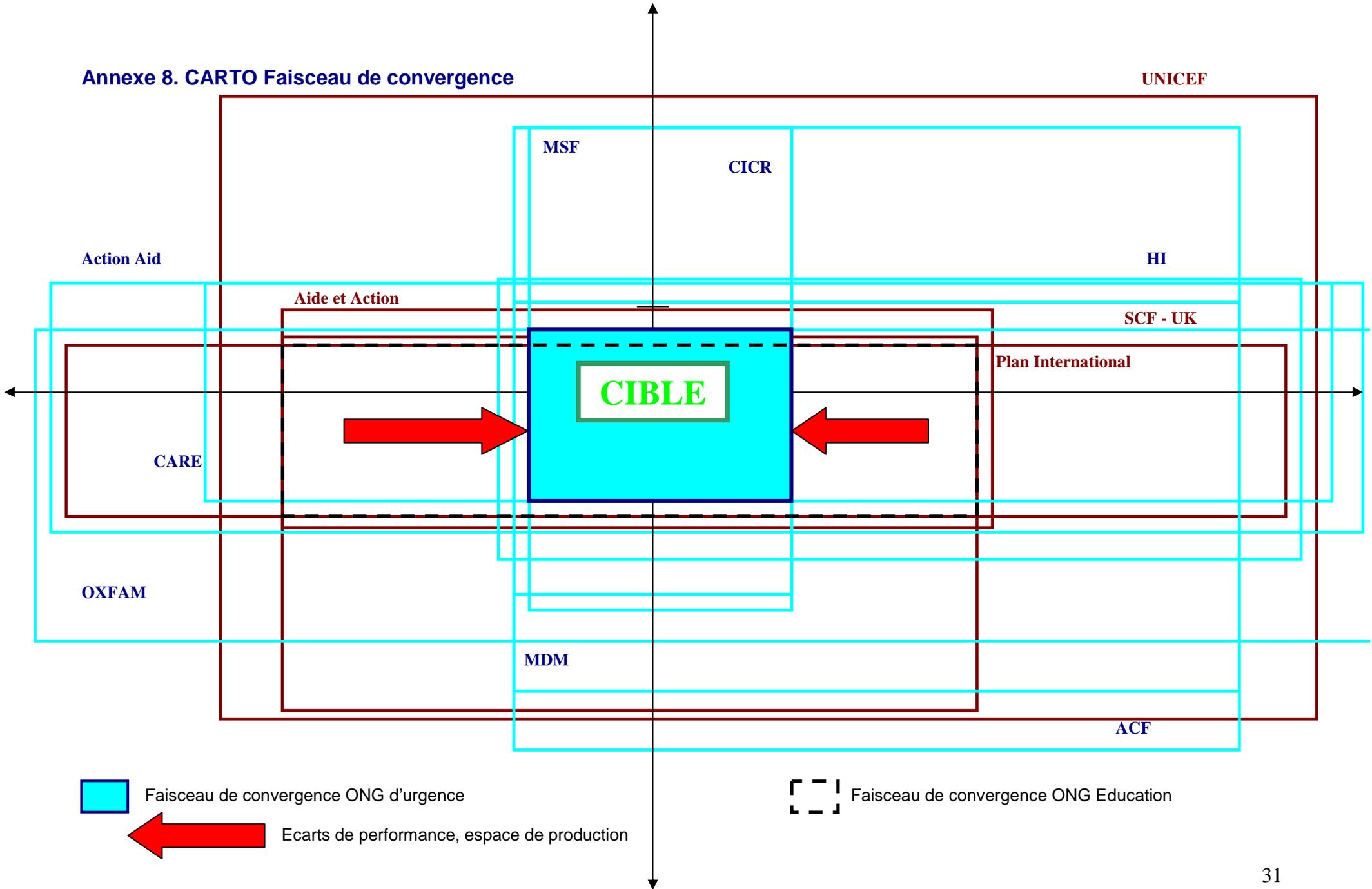
Annexe 7. CARTO Clé 2. Segment 1

- France (MSF, MDM, ACF, HI)
- USA (CARE)
- UK (OXFAM, Action Aid)
- CICR



Annexe 8. CARTO Faisceau de convergence

UNICEF



Annexe 9. Code conduite images et messages Confédération Européenne des ONG (CONCORD)

Preface

This Code of Conduct on Images and Messages has been written by NGOs working in the areas of emergency relief, long term development and development education.

The purpose of this Code of Conduct is to provide a framework on which organisations can draw when designing and implementing their public communications strategy. The Code offers a set of guiding principles that can assist practitioners in their efforts to communicate their organisation's programmes and values in a coherent and balanced way.

Signatories to this Code are acutely aware of the many challenges and difficulties entailed in conveying the scandal and injustice of poverty while striving to meet the ideals of the Code. It is a reality of our world today that many of the images of extreme poverty and humanitarian distress are negative and cannot be ignored. To ignore them would run counter to the spirit of this Code which is to portray the reality of the lives of people with sensitivity and respect for their dignity.

Images and messages should seek to represent a complete picture of both internal and external assistance and the partnership that often results between local and international NGOs.

The values of human dignity, respect and truthfulness as outlined in the Code, must underlie all communications. The signatories to this Code are committed to these principles, and will translate them into internal policies and procedures. They are also committed to working constructively with others whose work involves communicating on issues of global poverty, to explore ways of reflecting these principles in other fields of communications.

By signing and promoting this Code, NGOs will continue to keep the development agenda very much in the public eye and to look beyond the sound bite or single image to reflect the values espoused in this Code.

a. Guiding Principles

Choices of images and messages will be made based on the paramount principles of:

- Respect for the dignity of the people concerned;
- Belief in the equality of all people;
- Acceptance of the need to promote fairness, solidarity and justice.

Accordingly in all our communications and where practical and reasonable within the need to reflect reality, we strive to:

- Choose images and related messages based on values of respect equality, solidarity and justice;
- Truthfully represent any image or depicted situation both in its immediate and in its wider context so as to improve public understanding of the realities and complexities of development;
- Avoid images and messages that potentially stereotype, sensationalise or discriminate against people, situations or places;
- Use images, messages and case studies with the full understanding, participation and permission (or subjects' parents/guardian) of the subjects;
- Ensure those whose situation is being represented have the opportunity to communicate their stories themselves;
- Establish and record whether the subjects wish to be named or identifiable and always act accordingly;
- Conform to the highest standards in relation to human rights and protection of the vulnerable people.

Conform to the highest standards in relation to children's rights according to the Convention on the Rights of the Child (CRC); as children are the subjects most frequently portrayed.

b. Declaration of Commitment

As signatories to this Code, we confirm that our commitment to best practice in communications affects the entirety of our organisation.

By signing the Code, we commit to putting in place meaningful mechanisms to ensure that the Code's principles are implemented throughout all activities of our organisation.

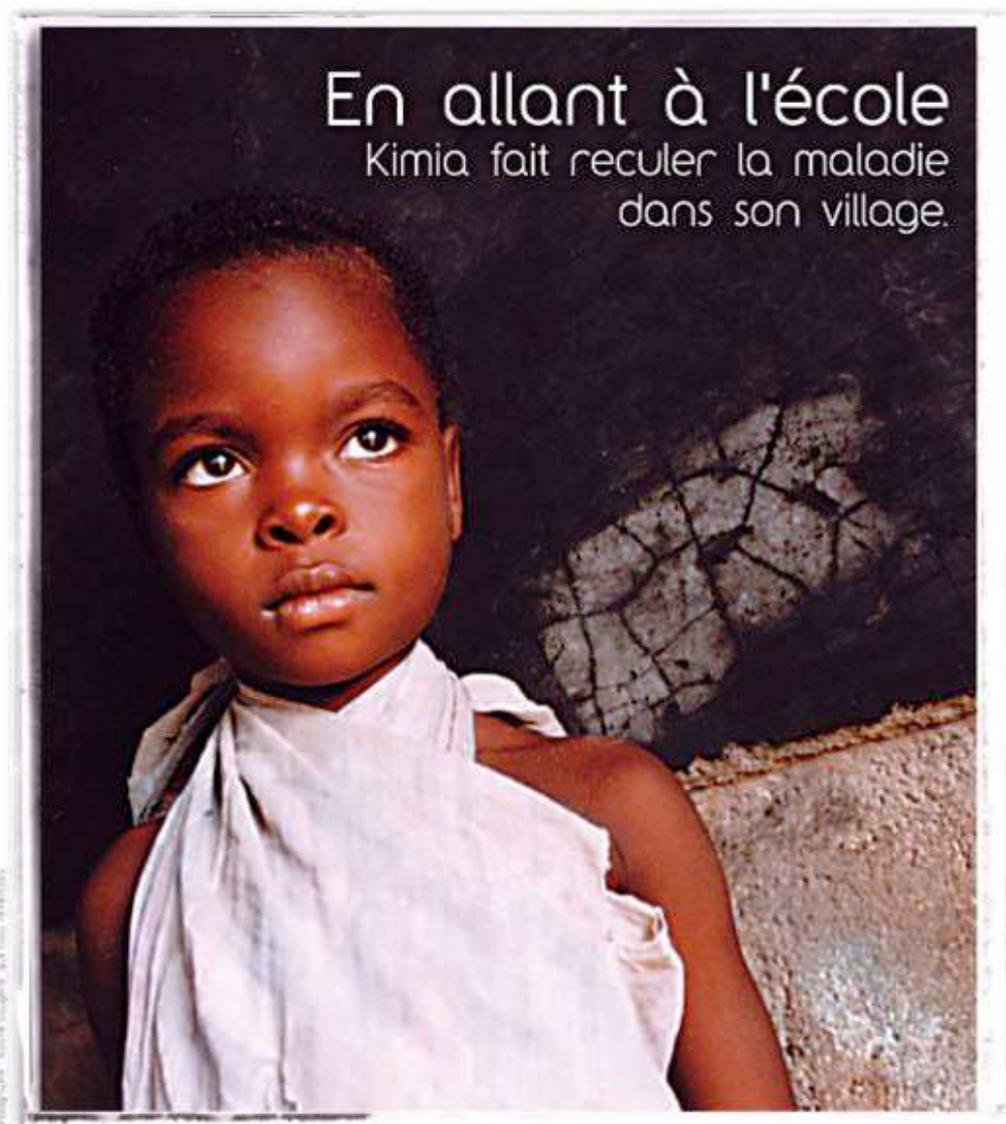
Our responsibilities as a signatory to this Code lead us to be accountable in our public communications as follows:

1. We will make the existence of the Code known to the public and all our partners and will provide a feedback mechanism whereby anyone can comment on the fulfilment of the Code and where any member of the public will have a 'right to challenge' our application of the Code.
2. We will communicate our commitment to best practice in the communication of images and messages in all our public policy statements by placing the following statement on our relevant public communications (annual reports, website, policy statements, governance documents, leaflets and communication materials etc):

"<Named Organisation> has signed the code of conduct on images and messages (www.namedorganisation.org/code) please send your feedback to code@namedorganisation.org"

3. We commit to assess our public communications on an annual basis according to the guiding principles.
4. We will include reference to adherence to the Code in the guiding principles of our organisation and ensure that the top management take the responsibility of implementing and adhering to the code
5. We will ensure that all relevant suppliers, contractors and media will adhere to the Code when working with our organisation.
6. We commit to training our staff on the use of images and messages.
7. We agree to meet on an annual basis and share our experience of using and implementing the Code with other signatory organisations

Annexe 11. Campagne Aide et Action



L'éducation change le monde

AIDEZ-LA À AGIR, DEVENEZ PARRAIN.
Tél. : 0811 001 003 (coût d'un appel local) / www.aide-et-action.org