
LA COMMUNICATION ASSOCIATIVE

Août 2023

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
I. LA COMMUNICATION AU SERVICE DE LA VITALITÉ ASSOCIATIVE	6
1. LES SPÉCIFICITÉS DE LA COMMUNICATION ASSOCIATIVE	6
1.1. LA SINGULARITÉ DU FAIT ASSOCIATIF	6
1.2. UNE COMMUNICATION ADAPTÉE A LA SPÉCIFICITÉ DU MODELE ASSOCIATIF	7
2. LA COMMUNICATION, UN ENJEU INCONTOURNABLE POUR LES ASSOCIATIONS	11
2.1. DEFINITIONS ET OUTILS DE LA COMMUNICATION INTERNE ET INSTITUTIONNELLE	11
2.2. POURQUOI LA COMMUNICATION INTERNE EST-ELLE DEVENUE UN ENJEU ESSENTIEL POUR LES ASSOCIATIONS ?	13
2.3. POURQUOI LA COMMUNICATION EXTERNE EST-ELLE DEVENUE UN ENJEU ESSENTIEL POUR LES ASSOCIATIONS ?	15
3. UN OUTIL DE COMMUNICATION FONDAMENTAL : LE PROJET ASSOCIATIF	18
3.1. MIEUX SE CONNAÎTRE POUR MIEUX COMMUNIQUER : LE RÔLE DU PROJET ASSOCIATIF DANS LA COMMUNICATION	18
3.2. DIFFUSER ET FAIRE CONNAÎTRE LE PROJET ASSOCIATIF	21
II. LA COMMUNICATION : UNE ORIENTATION STRATEGIQUE ADAPTÉE AUX RÉALITÉS DE CHAQUE ASSOCIATION	22
1. LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION, UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE AU SEIN DE L'ASSOCIATION	22
1.1. LA COMPLEXIFICATION DE LA COMMUNICATION ET DE SES ENJEUX SUPPOSE UNE EXPERTISE DÉDIÉE	22
1.2. LA COMMUNICATION ASSOCIATIVE EST UN ENJEU POLITIQUE : UNE FORTE IMPLICATION DE LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE EST CRUCIALE	22
1.3. QUELLE PLACE DANS LA COMMUNICATION DE L'ASSOCIATION POUR LES PROFESSIONNELS ET LES PERSONNES ACCUEILLIES OU ACCOMPAGNEES ?	23
1.4. COMMENT PENSER L'ARTICULATION DE LA COMMUNICATION D'UNE ASSOCIATION ET CELLE EN PROPRE DE SES STRUCTURES ?	24
2. UNE STRATÉGIE PRIORITAIRE NÉCESSAIREMENT ADAPTÉE AUX RESSOURCES DE L'ASSOCIATION	25
2.1. DES OUTILS ADAPTES AUX RESSOURCES DES « PETITES » ASSOCIATIONS	25
2.2. LE CAS PARTICULIER DU BENEVOLAT ET DU MECENAT DE COMPETENCE	25
2.3. INTERNALISER LA COMPETENCE : FORMER GOUVERNANCE ET DIRIGEANCE	26
RESSOURCES DOCUMENTAIRES	29
ANNEXE – Les étapes clés d'une stratégie de communication réussie	30

INTRODUCTION

Ce rapport est le fruit de plusieurs mois de réflexions et d'échanges d'expériences au sein de la commission nationale Vie associative de la CNAPE. Il vise à éclairer les associations adhérentes, et plus spécifiquement leurs gouvernances, sur l'enjeu fondamental de la communication des associations. Cet enjeu s'inscrit du reste dans le projet stratégique de la fédération qui a notamment fait de la communication positive, un axe de travail prioritaire.

Il est aujourd'hui largement admis que la communication joue un rôle incontournable dans la vie des associations. Elle contribue à asseoir leur légitimité, tant dans l'analyse des besoins et leur capacité d'innovation, que dans la place qu'elles entendent occuper dans le débat public et la co-construction des politiques de solidarité. Au sein de l'association, la communication interne renforce l'adhésion des salariés et des personnes accueillies ou accompagnées au projet associatif.

C'est une priorité stratégique qui peine pourtant à s'inscrire dans les réalités d'un certain nombre de structures, faute de sensibilisation adéquate des acteurs de la protection de l'enfance dans ce domaine et de missions marquées notamment par une culture légitime du secret professionnel. Cette défiance à l'égard de la communication s'explique aussi par le fait qu'engager son association dans une stratégie de communication ne s'improvise pas. Les risques existent et il est indispensable d'y être préparé. Cela suppose une expertise technique et une méthodologie sur lesquelles il faut investir. Cette expertise devient d'autant plus cruciale que les associations évoluent dans un contexte de diversification majeure des outils de communication à leur disposition et de reportages récurrents, parfois sensationnalistes, qui trahissent la complexité des parcours des enfants, des jeunes et de leurs familles, les difficultés des réalités vécues par les professionnels, masquent les parcours positifs de jeunes, les réussites du secteur et aggravent la pénurie de professionnels en renforçant un récit et des stéréotypes stigmatisants.

Un défi de visibilité des associations

De nombreuses études¹ font le constat que le tissu associatif œuvrant dans le secteur social et médico-social demeure peu identifié par le grand public, occultant de ce fait, les missions essentielles qu'il assume.

Sous représentées dans les médias² les associations mobilisent pourtant un pourcentage particulièrement important d'emplois indispensables, non délocalisables, qui participent largement à la vie, au dynamisme et à l'attractivité des territoires dans lesquels elles s'inscrivent. Les statistiques de l'INSEE montrent qu'en 2018, près de 1,3 million

¹ Se référer par exemple à l'étude de l'Institut Montaigne publiée en 2015 sur « L'Hôpital, Modèle invisible ».

² Conclusion de C. Chognot sur le fondement d'une analyse menée pendant six mois des articles du journal Le Monde à retrouver dans sa thèse de doctorat en sociologie, « Associations, rôle politique et mouvement : énigmes et tabous des logiques collectives », Conservatoire national des arts et métiers, 2018.

d'associations sont actives en France. Parmi elles, 170 000 associations gestionnaires employaient près de 2,2 millions de salariés. Les associations du secteur social et médico-social y sont par ailleurs majoritaires, représentant 811 000 emplois en équivalent temps plein et 56% des heures de travail salarié.

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce déficit relatif de connaissance du grand public :

- Une grande complexité de l'organisation et des missions du secteur qui rend plus difficile l'identification de la spécificité du modèle associatif par rapport au service public ;
- Des missions particulièrement sensibles marquées par le secret et la discrétion professionnels ;
- Une méconnaissance, faute parfois de ressources ou de formations suffisantes, du cadre du droit de la communication, de la réglementation sur la protection des données et du droit à l'information ;
- Une méfiance accrue, de la part des professionnels, sur la communication justifiée par la crainte d'un sensationnalisme journalistique sans possibilité d'y opposer un récit alternatif.

Le cas est d'ailleurs particulièrement flagrant pour la protection de l'enfance. Largement mobilisées pendant la crise sanitaire, les associations ont néanmoins été délaissées par les discours officiels et par les premières mesures de reconnaissance du secteur social et médico-social³, suscitant un sentiment profond d'invisibilisation et de déclassement.

Un levier majeur pour défendre la plus-value associative

En décembre 2021, la CNAPE publiait son rapport sur la gouvernance associative intitulé « *Réinvestir le rôle politique des associations* ». Une certaine vision du fait associatif y était défendue. Emanation de la volonté citoyenne, théoriquement irréductible à toute instrumentalisation de l'Etat ou du Marché, les associations sont des espaces d'expression et de vitalité citoyennes au sein desquels les individus s'investissent pour une cause et regagnent du pouvoir d'agir dans l'ensemble des champs de la vie collective, dans une logique de gestion désintéressée. Pour Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, « *l'association naît [justement] d'une absence de lien social vécue comme un manque par des personnes qui s'engagent pour y remédier dans la réalisation d'un bien commun qu'elles déterminent elles-mêmes* »⁴.

Pour assumer cette fonction cruciale, les associations doivent pouvoir être présentes dans le débat public, entendues, écoutées, et en mesure de valoriser leur action. Autrement dit, elles doivent communiquer efficacement : à l'interne pour assurer la cohésion et l'adhésion de toutes les parties prenantes (personnes accompagnées, salariés, bénévoles éventuels et élus associatifs) au projet associatif et à l'externe pour

³ La reconnaissance, par des annonces de revalorisations salariales, d'une partie des acteurs du secteur de la protection de l'enfance a été tardive : la Conférence des métiers de l'accompagnement social et médico-social s'est tenue en février 2022, près d'un an après la signature des accords Laforcade.

⁴ J.-L. Laville et Renaud Sainsaulieu, Les fonctionnements associatifs, Revue internationale de l'économie sociale n° 268, p. 68.

entretenir, renouveler des relations partenariales, créer une identité reconnue, établir de nouvelles relations et créer de nouvelles opportunités. **A l'occasion d'une enquête flash lancée en 2021, la CNAPE avait ainsi fait le constat que l'un des principaux facteurs freinant l'implication des associations dans le débat politique était précisément le manque de visibilité et une stratégie de communication jugée inefficace.**

Cet investissement sur la communication interne et externe des associations est d'autant plus nécessaire qu'elles sont malmenées par la mise en œuvre de logiques de prestations de service liées à l'encadrement des missions par la commande publique et l'incitation aux regroupements des associations, aux restructurations des services. En relevant le défi de la communication, les associations peuvent donc se réapproprier leur identité singulière, leur ADN propre, qu'une logique strictement gestionnaire amène parfois à passer au second plan.

Ce rapport abordera dans une première partie le caractère désormais incontournable de la communication interne et institutionnelle pour les associations, cet enjeu ayant vocation à devenir une orientation stratégique prioritaire de toutes les associations. Une deuxième partie revient sur les responsabilités de chacun en matière de communication : la communication concerne l'ensemble des parties prenantes de l'association et tout particulièrement les gouvernances. Une dernière partie reviendra sur quelques facteurs de réussite de la stratégie de communication des associations.

Des préconisations synthétiques et une annexe qui regroupe des liens ressources pour soutenir les associations qui souhaitent développer leur communication viennent compléter le rapport.

I. LA COMMUNICATION AU SERVICE DE LA VITALITÉ ASSOCIATIVE

La communication associative est un domaine spécifique de la communication qui consiste à promouvoir les activités, les valeurs et les intérêts des associations, qui se distinguent de ceux du secteur public et du secteur lucratif. Dans cette première partie, nous allons explorer les spécificités de la communication associative en abordant la spécificité du fait associatif et la nécessité d'une communication adaptée à l'identité associative.

1. LES SPÉCIFICITÉS DE LA COMMUNICATION ASSOCIATIVE

1.1. LA SINGULARITÉ DU FAIT ASSOCIATIF

Contrairement aux entreprises lucratives, les associations n'ont pas pour objectif de réaliser des bénéfices financiers pour leurs membres ou leurs dirigeants, mais de répondre à des besoins d'ordre social, culturel, sportif, éducatif, ou environnemental. A l'inverse des Collectivités publiques, les associations du secteur social et médico-social n'exercent pas directement, au sens juridique, une mission de service public. Elles défendent une liberté d'action, un rôle de co-construction des politiques publiques légitimé par leur expertise de terrain et une complémentarité dans l'action.

La spécificité du fait associatif tient également à sa gouvernance, qui se base sur des principes de démocratie participative. Les associations sont gérées par des instances élues par les membres, qui ont un pouvoir de décision et de contrôle sur les activités de l'association. Cette gouvernance participative est un atout pour la légitimité des actions associatives. Enfin, la spécificité du fait associatif réside dans son financement, qui se base essentiellement sur des ressources privées (cotisations, dons, mécénat) et publiques (subventions, appels à projet). Ainsi, comme nous le rappellent François Noble et Gilles Bouffin⁵, « Il devient primordial d'interroger [...] ce qui caractérise le fait associatif, c'est-à-dire ce qui la différencie des organisations publiques et des entreprises à but lucratif, ce qui fait sa spécificité au cœur d'une action sociale en plein bouleversement. La question du sens renvoie à celle de la légitimité. Qu'est-ce qui légitime, aujourd'hui le fait associatif ? Au-delà de l'article 2 de ses statuts, quel est l'objet de l'association d'action sociale et médico-sociale ? »

Le fait associatif renvoie intimement à la question de l'identité associative et à ce qui est commun dans la grande diversité des formes et objets que les associations peuvent

⁵ Se référer à l'ouvrage « Entreprendre et diriger en action sociale », Chapitre 2. Refonder le fait associatif, p.45.

avoir. **Cette identité associative doit être mise en avant dans les communications des associations, afin de renforcer leur légitimité et leur visibilité.** Si la loi du 1^{er} juillet 1901 (et 1908 en Alsace-Moselle) propose une définition unique du contrat d'association, la diversité des modèles qui coexistent au sein même du fait associatif ne fait aucun doute. Les associations peuvent avoir des modèles différents selon leurs objectifs, leurs moyens, leur histoire, leur contexte géographique et culturel, etc. Par exemple, certaines associations se positionnent comme des acteurs de la société civile, engagés dans la défense des droits et des libertés, tandis que d'autres se concentrent sur des enjeux locaux ou sectoriels. Certaines associations adoptent des modèles entrepreneuriaux, en développant des activités économiques pour financer leurs actions, tandis que d'autres s'appuient essentiellement sur le bénévolat, les dons et le financement des collectivités. Il arrive que des modèles d'associations soient décriés malgré leur statut associatif : il peut parfois leur être reproché une perte d'authenticité au regard de ce qui constitue l'engagement et les valeurs associatives.

La question des valeurs est au centre de l'identité associative⁶ : la valorisation de l'engagement civique et bénévole, la défense de l'intérêt général, la solidarité, la transparence, la promotion de la citoyenneté et de la participation, fondent la vie associative et l'action au quotidien. **Il est toutefois remarquable de constater que ces valeurs ne sont plus l'apanage exclusif des associations : le développement des structures de l'économie sociale et solidaire, qui ne se réduit pas au modèle associatif, et l'irruption du secteur lucratif dans le champ des solidarités, par l'intermédiaire d'entreprises à mission, par exemple, viennent considérablement brouiller l'identité et la place de chacun.**

1.2. UNE COMMUNICATION ADAPTÉE A LA SPÉCIFICITÉ DU MODELE ASSOCIATIF

Objectifs de la communication associative

La communication associative se caractérise par des finalités et des enjeux particuliers, qui la distinguent de la communication d'entreprise lucrative ou de la communication du secteur public.

Tout d'abord, elle vise à créer du lien en mobilisant les citoyens et les bénévoles pour agir en faveur d'une cause ou d'un projet. La communication associative doit donc être capable de susciter l'engagement, la participation et la solidarité, en mettant en avant les valeurs et les objectifs de l'association, auxquels il est nécessaire systématiquement de revenir.

⁶ Cette notion de valeurs dans un contexte de forte professionnalisation des associations des secteurs social et médico-social a pu questionner : en creux, la question de la vivacité de l'engagement associatif, voire du militantisme, dans le contexte d'organismes gestionnaires fortement structurés ouvre d'autres espaces de réflexion. Sur ce point, se référer à : P. Ughetto et M.-C. Combes, 2010, Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant in. « L'esprit associatif » à l'épreuve du travail, Revue socio-logos.

L'objectif de la communication associative est de créer des liens certes, mais avec qui ? *Liste non exhaustive*

- Entre les membres de l'association ;
- Avec le public qu'on souhaite faire venir sur un événement ;
- Avec des sympathisants qui soutiennent votre projet associatif ;
- Avec des personnes qui ne vous connaissent pas encore mais qui pourraient vous apporter un soutien sous forme de temps (bénévole) ou d'argent (donateur) ;
- Avec les pouvoirs publics (Etat, EPCI, collectivités, etc...),
- Avec d'autres partenaires financiers (sponsoring, mécénat).

La communication associative a pour objet de **faire connaître et reconnaître l'action de l'association, ses résultats, ses partenaires**. Elle doit donc être en mesure de valoriser l'engagement des salariés, bénévoles, des donateurs et des partenaires, en communiquant sur les actions menées, les résultats obtenus et les problématiques sociétales relevées : en d'autres termes, le **projet associatif n'est pas un projet 'd'entre-soi'**. Enfin, la communication associative a également pour objet d'influencer les décideurs et les politiques publiques, pour faire évoluer les décisions et financements dans une perspective de transformation sociale.

La communication associative peut être aussi un outil au service de campagnes de plaidoyer, en mettant en avant les enjeux et les conséquences de l'action vertueuse de l'association.

Les objectifs de la communication peuvent ainsi se regrouper autour de plusieurs catégories :

- **Convaincre et mobiliser** : centrée sur des enjeux sociétaux, environnementaux, culturels, etc., la sensibilisation peut prendre des formes diverses : des campagnes de communication, des événements, des actions de rue, des actions de mobilisation sur les réseaux sociaux, des pétitions, des événements de levée de fonds.
- **Valoriser et promouvoir** : l'objectif de cette catégorie est de promouvoir l'action de l'association, ses résultats, ses partenaires, etc. Il s'agit de valoriser l'engagement des bénévoles, des donateurs ou des partenaires, et de promouvoir la cause défendue par l'association. Pour atteindre cet objectif, les associations utilisent souvent des rapports d'activité, des événements de reconnaissance, des publications, etc.
- **Répondre et communiquer** : l'objectif de cette catégorie est de répondre aux demandes d'information ou de communication des publics accueillis ou accompagnés au sein de l'association. Il s'agit de maintenir un dialogue ouvert et transparent avec les partenaires, les bénévoles, les donateurs, etc. Pour atteindre cet objectif, les associations utilisent souvent des canaux de communication adaptés (e-mail, téléphone, réseaux sociaux, etc.) et mettent en place des procédures de réponse rapide.

- **Influencer et agir** : la communication associative a pour objet de convaincre les décideurs dans un but de transformation sociale, en influençant les choix politiques, économiques, sociaux ou environnementaux, en faveur de l'intérêt général. Pour atteindre cet objectif, les associations utilisent souvent des campagnes de lobbying, des actions de plaidoyer, des pétitions, des manifestations, etc.
- **Fédérer et rassembler** : l'objectif de cette catégorie est de rassembler des acteurs autour d'une cause ou d'un projet. Il s'agit de créer des réseaux d'acteurs engagés dans une même dynamique. Pour atteindre cet objectif, les associations utilisent souvent des événements fédérateurs, des plateformes de mise en réseau, des formations, etc.
- **Éduquer et former** : les associations peuvent accompagner les publics dans la compréhension et l'apprentissage d'enjeux complexes ou de compétences particulières. Il s'agit de transmettre des connaissances, des savoir-faire ou des valeurs à un public ciblé. Pour atteindre cet objectif, les associations utilisent souvent des formations, des ateliers, des conférences, etc, à l'adresse tant des personnes accueillies que des professionnels dans le cadre de la communication interne.

Communication, publicité, marketing : des outils communs, des valeurs distinctes

La communication associative se distingue de la publicité et du marketing par sa finalité et ses modes d'action. En effet, si la publicité et le marketing ont pour objectif de vendre des produits ou des services en créant, en répondant à des besoins chez les consommateurs, la communication associative vise à mobiliser les citoyens, les bénévoles, les partenaires et les décideurs pour défendre une cause ou agir pour l'intérêt général. La communication associative se base sur des valeurs de transparence, de participation et de responsabilité, qui sont peu présentes dans la publicité et le marketing. Les associations cherchent à établir des relations durables avec leurs publics, en communiquant sur leurs actions, leurs résultats, leurs enjeux et leurs valeurs, de manière responsable. Les associations cherchent également à impliquer leurs publics dans leurs actions, en les incitant à s'engager, à donner, à participer, etc.

Pourtant, engager une réflexion sur leur « image de marque », à savoir la prise en compte de la manière dont l'association est perçue à l'extérieur, est crucial. Engager une réflexion sur le nom, le logo d'une association, le site internet qui constitue leur vitrine, pour qu'ils rendent compte des missions et des valeurs portées par l'association, est central pour avoir un impact positif et renforcer leur crédibilité et leur légitimité. Une image de marque rassurante et positive peut favoriser l'engagement des bénévoles, des donateurs ou des partenaires et renforcer globalement l'attractivité de l'association, tandis qu'une image détériorée peut nuire à leur réputation et à leur action.

▷ **ILLUSTRATION :** rattachée historiquement au mouvement des Sauvegardes, l'association ACSÉA nous communique efficacement, par le nom qu'elle s'est donnée depuis et son homonymie avec « accès à », la singularité du projet porté.

La mise en place d'une marque associative doit impliquer chaque partie prenante de l'association pour favoriser l'adhésion de chacun. Certains freins culturels doivent parfois être désamorçés : de nombreuses études⁷ ont démontré l'intérêt pour les associations de développer une image de marque dans un contexte de concurrence accrue au sein même du secteur associatif. Cette logique s'applique toutefois dans le respect de l'esprit et des valeurs portées par l'association. Pour ce faire, les associations doivent parfois résister à l'envie de « bricoler », faute de moyens suffisants. Les conseils d'un prestataire peuvent grandement faire avancer la réflexion stratégique d'une association sur son identité de marque mais aussi, plus généralement, sur les moyens de communication à adopter⁸.

Un exemple de pyramide travaillé par Coordination SUD illustre, ci-dessous, les différents éléments qu'une association peut travailler dans le cadre d'une redéfinition de son image de marque :



⁷ V. par exemple : G. Michel et S. Rieunier, La marque associative : Les composantes et l'impact sur l'engagement, 2007 : <https://www.cerphi.org/wp-content/uploads/2011/05/marque-associative-2007.pdf>

⁸ V. Coordination SUD, La création d'une marque associative : comment et pourquoi ? <https://www.youtube.com/watch?v=nA65em1qTc4>

2. LA COMMUNICATION, UN ENJEU INCONTOURNABLE POUR LES ASSOCIATIONS

En introduction à ce rapport, il a été rappelé combien les récentes évolutions de l'environnement dans lequel les associations se déploient obligent celles-ci à **faire de la communication un axe prioritaire de leurs projets stratégiques et de leurs plans d'actions** : après avoir rappelé le sens et les catégories d'outils au service de la communication interne et institutionnelle, nous reviendrons sur son rôle au service des associations.

2.1. DEFINITIONS ET OUTILS DE LA COMMUNICATION INTERNE ET INSTITUTIONNELLE

La communication est un enjeu crucial pour les associations en ce qu'elle contribue à créer et entretenir un sentiment d'appartenance au corps de l'association, d'impliquer les membres dans la vie associative et de valoriser son action auprès de ses partenaires et du grand public. Il s'agira maintenant d'explorer concrètement les outils au service de la communication, qu'elle soit interne ou externe, en ciblant spécifiquement leur utilité pour l'association, leur fonctionnement, les compétences qu'ils mobilisent et leur apport pour une stratégie de communication efficace.

Les outils de la communication interne

La newsletter interne : cet outil permet de diffuser des informations et des actualités à l'ensemble des membres de l'association et de salariés. Elle peut être envoyée par mail, par courrier ou mise à disposition sur un intranet. La newsletter interne permet de maintenir le lien entre les membres, de diffuser des informations importantes, de valoriser les actions menées par l'association et d'impliquer les membres dans la vie de l'association. Elle mobilise les compétences rédactionnelles, graphiques et techniques, et peut contribuer à renforcer la culture associative.

▷ **ILLUSTRATION** : rien n'interdit aux associations de leur donner une forme plus novatrice, ou de les agrémenter d'autres médias. La Sauvegarde 13 propose par exemple un journal audio sous la forme d'un podcast pour raconter le quotidien du Foyer de vie « Les chênes »⁹.

Les formations internes : elles permettent de transmettre des compétences, des savoir-faire et des connaissances aux membres de l'association. Elles peuvent être dispensées par des membres de l'association ou par des intervenants extérieurs, et peuvent concerner des domaines variés (communication, gestion de projet, ressources humaines, etc.). Les formations internes mobilisent des compétences pédagogiques, techniques et

⁹ <https://www.sauvegarde13.org/actu/la-gazette-qui-change-tout-episode-1/>

organisationnelles, et permettent de renforcer les compétences globales de l'équipe. Ces formations ont aussi, et peut-être prioritairement, vocation à favoriser le décloisonnement de services aux expertises et projets divers mais tournés vers un but commun : mettre en œuvre le projet associatif.

L'intranet : il permet la mise à disposition d'informations, de documents et d'outils collaboratifs à l'attention des membres de l'association, salariés, bénévoles, voire personnes accueillies. L'intranet peut être utilisé pour diffuser la newsletter interne, pour organiser des réunions virtuelles, pour partager des documents de travail, pour gérer des projets en ligne, etc. L'intranet mobilise des compétences techniques, graphiques et organisationnelles, et permet de renforcer la collaboration et la communication interne.

L'expression directe de la gouvernance (par l'intermédiaire de la Présidence de l'association) **ou de la direction** (par celle de sa direction générale) qui peut s'exprimer vers l'ensemble des parties prenantes et se mettre à hauteur des salariés et des adhérents, doit être privilégiée.

Les outils de la communication institutionnelle

Le dossier de presse : cet outil de communication permet de présenter l'association, ses actions, ses projets et ses partenaires à la presse. Le dossier de presse peut contenir des informations sur l'histoire de l'association, sa mission, ses réalisations, ses projets à venir, etc. Il peut également inclure des photos, des vidéos et des témoignages. Le dossier de presse mobilise des compétences rédactionnelles, graphiques et relationnelles, et permet de valoriser l'action de l'association auprès des médias et du grand public.

Les relations presse : il s'agit de l'ensemble des actions de communication qui visent à établir et entretenir des relations avec les journalistes. Les relations presse peuvent inclure l'envoi de communiqués de presse, l'organisation de rencontres avec les journalistes, l'invitation de journalistes à des événements, etc. Les relations presse mobilisent des compétences rédactionnelles, relationnelles et stratégiques, et permettent de valoriser l'action de l'association auprès des médias et du grand public.

La plaquette institutionnelle : cet outil de communication permet de présenter l'association de manière synthétique et attractive. La plaquette peut contenir des informations sur l'histoire de l'association, sa mission, ses réalisations, ses projets à venir, ses partenaires, etc. Elle peut également inclure des photos, des infographies et des témoignages. La plaquette institutionnelle mobilise des compétences rédactionnelles, graphiques et de mise en page, et permet de renforcer la notoriété de l'association auprès de ses partenaires et du grand public.

Les événements institutionnels : des événements organisés par l'association pour valoriser son action, renforcer ses relations avec ses partenaires et mobiliser le grand public. Les événements institutionnels peuvent prendre différentes formes (conférences, débats, expositions, concerts, porte-ouverte, participation active à des événements extérieurs

du territoire, etc.) et mobilisent des compétences en communication événementielle, logistique et relationnelle.

Le mécénat : un outil de communication qui permet de développer des partenariats avec des entreprises ou des particuliers qui souhaitent soutenir l'action de l'association. Le mécénat peut prendre différentes formes : dons en argent, dons en nature, mise à disposition de compétences, etc. Le mécénat mobilise des compétences en négociation, en relationnel et en gestion de projet, et permet de renforcer les ressources financières et humaines de l'association.

Le sponsoring : cet outil de communication permet de développer des partenariats avec des entreprises qui souhaitent associer leur image à celle de l'association.

2.2. POURQUOI LA COMMUNICATION INTERNE EST-ELLE DEVENUE UN ENJEU ESSENTIEL POUR LES ASSOCIATIONS ?

La communication interne est un axe stratégique majeur pour toutes les associations aujourd'hui. Les associations sont des organisations complexes qui doivent communiquer de manière cohérente avec leurs différents publics, notamment leurs membres, leurs bénévoles et leurs salariés. **La communication interne permet de renforcer la cohésion de l'ensemble de ces acteurs et de favoriser leur engagement, leur implication et leur motivation. Elle est même devenue dans certains cas une contrainte légale : certains documents doivent pouvoir être communiqués et adaptés aux besoins des personnes accueillies.** La communication interne est aussi un outil majeur pour contribuer au développement du pouvoir d'agir des professionnels de l'association et à leur fidélisation.

- **La communication interne est un enjeu majeur pour les associations qui reçoivent du public, notamment depuis la mise en place de la loi 2002-2¹⁰ relative aux droits des usagers dans le secteur social et médico-social.** Cette loi a instauré de nouvelles contraintes en matière de communication et de participation des usagers, impliquant de fait une réflexion sur les enjeux de communication interne au sein de ces structures. Dans ce contexte, la communication interne devient un enjeu crucial pour ces associations. En effet, une communication interne bien pensée permet de répondre aux attentes des personnes vulnérables en matière de transparence, d'information et de participation, en favorisant la circulation de l'information au sein de la structure et en impliquant les différents acteurs dans la prise de décision. A cela s'ajoute l'enjeu majeur de la transformation numérique, concrétisé par le plan ESSMS numérique pour le secteur social et médico-social et l'irruption progressive des dossiers « usagers » informatisés qui contribuent à faire évoluer la

¹⁰ La loi du 2 janvier 2002 renouvant l'action sociale et médico-sociale.

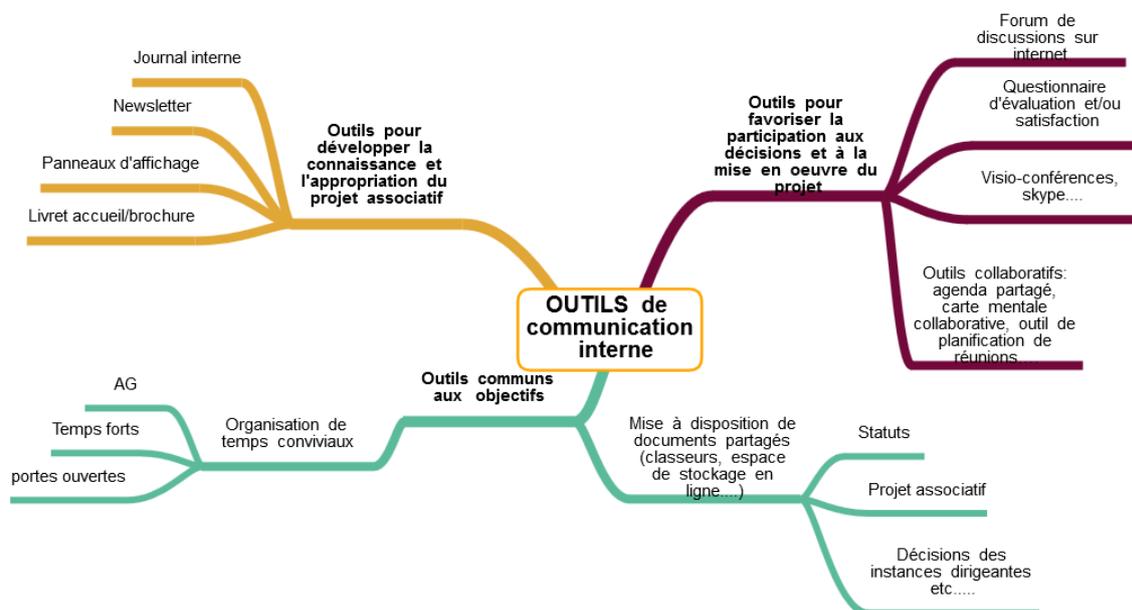
communication au quotidien au sein des établissements sociaux et médico-sociaux¹¹.

- **La communication interne renforce la cohésion de l'association en créant un sentiment d'appartenance chez les membres, les bénévoles et les salariés.** Elle permet de créer une culture commune et de partager des valeurs, des objectifs et des projets communs. La communication interne permet également de faciliter la circulation de l'information au sein de l'association, de réduire les silos (liés à l'implantation des établissements, à la nature des services, aux publics accueillis, ...) et les barrières hiérarchiques, et de favoriser la coopération et la collaboration entre les différents acteurs de l'association. Pour les salariés, le sentiment d'appartenance est un vecteur de fidélisation.
- **La communication interne facilite l'engagement des bénévoles (et la fidélisation des salariés) :** les chiffres donnés en introduction à ce rapport le démontrent : les bénévoles représentent parfois une part très importante du modèle associatif. Ils sont souvent motivés par un désir de contribuer à une cause qui leur tient à cœur, mais ils ont également besoin de sentir qu'ils font partie d'une équipe soudée et qu'ils sont soutenus dans leurs efforts. La communication interne permet de **créer un lien de confiance et de transparence avec les bénévoles en leur donnant les informations dont ils ont besoin pour accomplir leur mission et en leur permettant de donner leur avis sur les décisions stratégiques de l'association.**
- **La communication interne améliore la qualité du travail en équipe :** Le travail en équipe est essentiel pour l'atteinte des objectifs d'un service, d'un établissement, de l'association. La communication interne permet de faciliter la coordination entre les membres de l'équipe, de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun, de donner des retours constructifs et de favoriser l'apprentissage et le développement des compétences individuelles et collectives. Elle est l'un des vecteurs du soutien au développement du pouvoir d'agir des professionnels. Elle peut permettre également de résoudre les conflits de manière constructive et de promouvoir un climat de confiance et de respect mutuel.

Un schéma¹², issu du guide pratique de l'association publié par la Ligue de l'enseignement, nous renseigne sur quelques outils utiles à l'amélioration de la communication interne.

¹¹ Communication interne auprès des publics accompagnés et digitalisation, voir par exemple : <https://dirips.com/communiquer-au-quotidien-un-enjeu-digitalisable-des-essms/>

¹² Pour identifier des outils gratuits, voir : <https://associations-lpd.org/index.php/component/content/article?id=586:crva-guide-pratique-association-fiche-pratique-communication-interne-association>



2.3. POURQUOI LA COMMUNICATION EXTERNE EST-ELLE DEVENUE UN ENJEU ESSENTIEL POUR LES ASSOCIATIONS ?

Des contraintes historiques : « vivons heureux, vivons cachés »

La communication institutionnelle est devenue un enjeu majeur pour les associations. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les associations sont obligées de se démarquer pour faire valoir leur expertise et leur légitimité auprès des pouvoirs publics, des médias et pour développer de nouveaux partenariats. Cependant, la communication institutionnelle n'a pas toujours été une priorité pour les associations du secteur social et médico-social. En effet, celles-ci ont longtemps été confrontées à des contraintes qui ont singulièrement freiné le développement d'une communication institutionnelle efficace.

Le respect du secret professionnel a longtemps dissuadé les associations de mettre en lumière leur action auprès des publics. Les associations en contact avec des publics vulnérables (personnes en situation de précarité, de handicap, de maladie, etc.) doivent assurer le respect de leur vie privée et de leur intimité. Cela a freiné leur communication institutionnelle, car elles ont dû faire face à une certaine méfiance de la part du public et des médias.

La faiblesse des moyens financiers et humains : les associations du secteur social ont souvent des budgets serrés et des équipes réduites, ce qui les a empêchées de

développer des stratégies de communication institutionnelle ambitieuses et d'avoir recours aux compétences nécessitées par leurs missions.

La complexité des missions : Les associations du secteur social ont des missions complexes et diverses qui rendent difficile leur communication institutionnelle. Elles doivent faire comprendre leur expertise et leur spécificité à des publics variés (grand public, pouvoirs publics, partenaires, etc.) tout en respectant les contraintes liées au secret professionnel, au respect dû aux personnes, à la confidentialité.

L'absence de concurrence : pendant longtemps, les associations du secteur social ont évolué dans un environnement peu concurrentiel, où la communication externe n'était pas une priorité. Elles ont pu se contenter d'une communication de proximité pour maintenir leur légitimité auprès de leur public.

Malgré ces contraintes, certaines associations ont commencé à développer des stratégies de communication institutionnelle dès les années 1980. Par exemple, les associations de lutte contre le sida ont dû faire face à un environnement médiatique hostile et ont été amenées à développer des stratégies de communication institutionnelle ambitieuses pour faire reconnaître la légitimité de leur combat.

Les nouveaux défis de la communication institutionnelle pour les associations : « bien faire et le faire savoir »

Les associations rencontrent un défi essentiel : répondre aux attentes des parties prenantes et d'un cadre normatif mouvant, dans un contexte d'évolution des rapports entre les pouvoirs publics et les associations. **Les associations sont soumises à des attentes élevées en termes de transparence et de responsabilité, et doivent donc être en mesure de communiquer efficacement sur leur mission, leurs valeurs et leurs activités.** Les parties prenantes attendent également des résultats concrets et mesurables, et probablement à terme d'être en mesure de mieux « mesurer » l'impact de leur action – ce qui nécessite une communication claire sur les objectifs et les réalisations de l'association¹³.

▷ **ILLUSTRATION** : une association remporte un appel à projet pour la création de centres éducatifs fermés. Elle donne lieu à une communication auprès du maire de la commune d'implantation de ce projet immobilier. Alors que ce projet relève de l'intérêt général, il n'a pourtant pas pu se faire : confronté à un blocage fort des riverains, l'association a été contrainte à renoncer.

¹³ La mise en place progressive de la nouvelle démarche d'évaluation de la qualité sur la base du référentiel de la Haute Autorité de Santé vient concrétiser cet enjeu de transparence : la loi prévoit que les résultats des évaluations des structures fasse l'objet d'une publication dont les modalités devront être déterminées par décret.

Les associations doivent aussi être en mesure de **communiquer efficacement sur les défis et les difficultés auxquels elles sont confrontées**. Alors que les enjeux traversés par l'hôpital public sont par exemple largement relayés auprès du grand public, les associations du secteur social peinent à faire connaître les problématiques qu'elles rencontrent : financement, gestion des ressources humaines, réglementation et normes qui s'accroissent parfois au détriment du cœur de métier. Une communication adaptée, ajustée, et suffisante sur ces défis est cruciale : **elle implique en tout premier lieu de faire connaître les métiers et « l'éthos » – le corpus de valeurs – du travailleur social, figure peut-être insuffisamment connue du grand public, du moins dans la mosaïque des métiers qui s'y exercent**¹⁴.

2.4. COMMUNICATION POSITIVE ET LOGIQUES DE TRANSPARENCE DANS LES SECTEURS SOCIAL ET MEDICO-SOCIAL

La communication positive est devenue un enjeu crucial pour la protection de l'enfance alors que de nombreux documentaires ont pu donner une image partielle des réalités du secteur et jeter le discrédit sur de nombreux professionnels. Elle permet de mettre en avant les réussites des enfants et jeunes relevant de l'aide sociale à l'enfance dans une logique de renforcement de la confiance et de l'engagement de la société envers les acteurs du secteur. En effet, la communication positive permet de valoriser les actions entreprises par les différents acteurs impliqués dans la protection de l'enfance et de reconnaître leur contribution à l'amélioration des conditions de vie et à la réussite des enfants.

En outre, cette communication peut également contribuer à sensibiliser le grand public aux enjeux de la protection de l'enfance et à mobiliser des partenaires autour de cette cause. En effet, en mettant en avant les actions positives entreprises dans le domaine de la protection de l'enfance, la communication peut inspirer d'autres acteurs de la société à s'engager dans cette cause et à contribuer à la création d'un environnement plus sûr et plus protecteur pour les enfants. **La communication positive contribue par ailleurs à promouvoir une image plus valorisante de la protection de l'enfance et à déconstruire les stéréotypes négatifs souvent associés aux situations de vulnérabilité des enfants et de leurs familles.**

Soucieuse des enjeux d'expression, de participation des publics et de soutenir une dynamique de communication vertueuse sur la protection de l'enfance, la CNAPE a souhaité donner la parole aux jeunes en créant pour eux un espace de dialogue ouvert et bienveillant : le Comité Espoir pour la Protection de l'Enfance. Créatrice de lien social,

¹⁴ V. Haut Conseil au Travail Social, Livre vert du travail social, 2022, p 90 : « L'attractivité repose sur une valorisation de ces métiers de l'engagement. Il s'agit de promouvoir l'utilité sociale et le sens de l'engagement auprès des personnes vulnérables, notamment par la sensibilisation des citoyens et par des actions de promotion du secteur auprès d'un large public : scolaires, étudiants, demandeurs d'emplois.... Au-delà des campagnes de communication que de nombreuses collectivités ou employeurs associatifs ont d'ailleurs mises en place à travers une stratégie de marque employeur, c'est la visibilité même de ces métiers du lien et de l'accompagnement qui doit être renforcée »

la démarche vise avant tout le développement de leur pouvoir d'agir et de leur esprit de citoyenneté. Le choix de cet acronyme traduit une volonté de délivrer des messages positifs et optimistes à tous ceux qui n'ont pas eu la chance de bénéficier d'un environnement familial épanouissant. Les jeunes ont également souhaité porter des propositions politiques pour améliorer le dispositif de protection de l'enfance, en partant de leur propre expérience.

3. UN OUTIL DE COMMUNICATION FONDAMENTAL : LE PROJET ASSOCIATIF

Le projet associatif est la boussole de l'association : il définit sa mission, ses valeurs et ses objectifs à moyen et long terme. Il est également un outil essentiel pour communiquer auprès de ses différents publics, partenaires et financeurs, tant en interne qu'à l'externe.

La formalisation du projet associatif est au cœur de l'efficacité de l'association : il s'agit bien de se recentrer sur le cœur de ce que l'on est, de ce que l'on fait, et d'envisager sereinement les mutations à venir. Toute forme de communication de l'association repose sur un projet associatif vivant (réécrit à intervalles réguliers)¹⁵.

3.1. MIEUX SE CONNAÎTRE POUR MIEUX COMMUNIQUER : LE RÔLE DU PROJET ASSOCIATIF DANS LA COMMUNICATION

Définir ou renouveler son projet associatif pour savoir le raconter¹⁶

Le projet associatif est un guide, un plan stratégique global qui contribue à étayer une association et le fondement sur lequel une association peut développer son « storytelling »¹⁷. Il est à la fois un outil de communication interne, externe en tant que tel et un outil pour communiquer. Il raconte l'histoire et projette le futur que l'association désire. Le projet associatif amorce une dynamique de l'ensemble des parties prenantes vers des objectifs partagés et conforme à l'identité associative. Il structure toutes les réalisations de l'association (programmes, actions, services rendus) dans **un ensemble cohérent et distinctif**. Pour être convaincant, pour sensibiliser des publics, pour mobiliser des partenaires privés ou publics, individuels ou collectifs, le projet associatif a vocation à être à la fois original (en ce qu'il distingue l'association) et concret (s'il s'agit d'y inscrire des valeurs partagées, elles doivent être univoques et comprises par l'ensemble des parties prenantes).

¹⁵ Sur le rôle politique du projet associatif, voir l'introduction de la contribution précédente de la commission Vie associative : https://www.cnape.fr/documents/cnape_rapport_gouvernance-associative_decembre-2021/

¹⁶ <https://www.associatheque.fr/fr/fichiers/bao/fiche-memo-presenter-projet.pdf>

¹⁷ Le « storytelling » est l'art de « mettre en histoire » l'action portée par l'association : le projet associatif est un outil majeur pour contribuer à faire la mise en récit de la raison d'être et des missions portées par l'association.

Le projet associatif est à la fois le socle sur lequel se fondent toutes les actions de l'association mais il est aussi une bannière à laquelle chacun se rallie, un outil permettant d'élaborer par la suite les feuilles de route des différents acteurs impliqués. **Une fois réalisé, le projet associatif explicite la vision, la mission et les valeurs de l'organisation pour toutes ses parties prenantes.**

Le projet associatif est donc un outil fondamental au service de toute la stratégie de communication de l'association, il vient :

- **Définir la mission et les valeurs de l'association** : le projet associatif définit la raison d'être de l'association, ainsi que ses valeurs et ses principes fondamentaux. Ces éléments sont essentiels pour communiquer de manière cohérente sur les objectifs de l'association et sur la manière dont elle souhaite les atteindre.
- **Fixer les objectifs à moyen et long terme** : ces priorités constituent un guide pour la communication de l'association, car ils permettent de **déterminer les messages clés à transmettre aux différents publics.**
- **Mobiliser les membres et les bénévoles de l'association** : le projet associatif est un outil de mobilisation pour les membres et les bénévoles de l'association, car il permet de leur expliquer ou présenter la mission de l'association et les objectifs à atteindre. Il est donc essentiel pour **créer une culture commune** au sein de l'association.
- **Clarifier le rôle des différents acteurs** : le projet associatif permet de clarifier le rôle des différents acteurs de l'association (membres, bénévoles, salariés, partenaires, etc.), en définissant les responsabilités de chacun et les attentes de l'association vis-à-vis d'eux. Cette clarification est essentielle pour éviter les malentendus et les incompréhensions, et pour assurer une communication fluide et efficace au sein de l'association.
- **Identifier les moyens à mobiliser** : le projet associatif permet d'identifier les moyens à mobiliser pour atteindre les objectifs de l'association, que ce soit en termes de ressources humaines mais aussi en termes de communication.

Le projet associatif est un projet collectif. Il doit impliquer l'ensemble des acteurs de l'association. **Pour qu'il soit réellement communicant, il est important d'associer l'ensemble des parties prenantes du projet. Ainsi, il peut-être recommandé de mettre en place des groupes de travail regroupant des membres de l'association, des bénévoles et des partenaires de l'association pour discuter et réfléchir ensemble sur les différentes orientations à donner au projet associatif.** En impliquant les acteurs clés de l'association, le projet associatif gagne en pertinence et en légitimité auprès des parties prenantes.

La communication par le projet associatif a pour objectif de convaincre l'ensemble des publics de la légitimité, de la pertinence, de la clarté et de l'efficacité de l'association ; pour y arriver, voici quelques prérequis :

- **Utiliser des outils de communication adaptés** : le projet associatif à vocation à être communiqué auprès d'un large public, c'est pourquoi il est important d'utiliser des outils de communication adaptés pour toucher un maximum de personnes. Parmi les outils de communication qui peuvent être utilisés, on peut citer les réseaux sociaux, les newsletters, les communiqués de presse, les affiches, les flyers, les brochures, les vidéos, etc. Il est important de choisir les outils de communication qui correspondent aux attentes et aux habitudes des différents publics visés par le projet associatif – les documents publiés en « facile à lire et à comprendre » (FALC) participent d'une démarche d'accessibilité bienvenue.

▷ **ILLUSTRATION** : à l'occasion du renouvellement de son projet associatif en 2022¹⁸, l'association Sauvegarde 13 a favorisé la participation des personnes accompagnées, notamment de familles et de jeunes, à la construction de ce projet commun. Il a par ailleurs été décidé de le traduire en facile à lire et à comprendre pour les adultes en situation de handicap et certaines familles suivies en protection de l'enfance. Ainsi, la communication de l'association s'élabore aussi à partir de l'implication et de la participation de l'ensemble des acteurs qui y prennent part.

- **Mettre en place un plan de communication à la création du projet associatif mais aussi tout au long de sa mise en œuvre** : pour que le projet associatif soit communiquant, il est indispensable de mettre en place un plan de communication détaillé qui permettra de définir les objectifs de communication, les cibles à atteindre, les messages clés à diffuser, les canaux de communication à utiliser, les outils de communication à mobiliser, les échéances à respecter, les budgets à allouer, etc. **Le plan de communication permettra de coordonner et d'optimiser les actions de communication tout au long de la mise en œuvre du projet associatif**¹⁹.
- **Faire appel à des professionnels de la communication** : si l'association ne dispose pas des compétences en interne pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication efficace, il est recommandé de faire appel à des professionnels de la communication pour accompagner l'association dans sa démarche, compte-tenu de la multiplicité des expertises requises.
- **Evaluer la communication du projet associatif** : enfin, pour s'assurer que le projet associatif est réellement communiquant, il est important de mettre en

¹⁸ Voir le projet de la Sauvegarde 13 : https://www.sauvegarde13.org/wp-content/uploads/2023/02/ProjetAssociatif_Sauvegarde13-optimise_2.pdf

¹⁹ Voir annexe.

place **un dispositif d'évaluation de la communication** qui permettra de mesurer l'efficacité de la communication et d'apporter les ajustements nécessaires en cours de route. L'évaluation de la communication peut se faire à travers des indicateurs tels que le nombre de vues sur les réseaux sociaux, le nombre de retombées presse, le taux de participation aux événements organisés dans le cadre du projet associatif, etc. L'évaluation permettra également de mesurer l'impact du projet associatif sur la notoriété et la réputation de l'association.

3.2. DIFFUSER ET FAIRE CONNAÎTRE LE PROJET ASSOCIATIF

Si un projet associatif construit avec méthode et concerté avec l'ensemble des parties prenantes de l'association est essentiel, la qualité de la stratégie de communication interne et externe de cet outil est cruciale.

De nombreuses formes de communication peuvent être utilisées pour favoriser l'appropriation et la diffusion du projet associatif :

- **La rédaction d'un livret ou d'une brochure** : il peut être utile de créer un support imprimé qui présente de manière claire et concise le projet associatif. Cette brochure peut être distribuée lors d'événements ou de réunions, ou envoyée par courrier à des partenaires potentiels ;
- **La création d'une vidéo** : une vidéo est un excellent moyen de communiquer sur un projet associatif. Elle peut être diffusée sur les réseaux sociaux, le site web de l'association ou lors d'événements publics. Elle permet de donner une vision plus concrète et visuelle du projet associatif.
- **L'utilisation des réseaux sociaux** : les réseaux sociaux sont un outil de communication incontournable pour toucher un public large et diversifié. Il est possible de créer des pages dédiées au projet associatif et de publier des informations régulières pour tenir les internautes informés des actualités.
- **L'organisation d'événements** : les événements sont des moments clés pour diffuser le projet associatif. Il est possible d'organiser des conférences, des soirées thématiques, des spectacles, des expositions ou des ateliers pour faire connaître le projet associatif.

II. LA COMMUNICATION : UNE ORIENTATION STRATEGIQUE ADAPTÉE AUX RÉALITÉS DE CHAQUE ASSOCIATION

1. LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION, UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE AU SEIN DE L'ASSOCIATION

1.1. LA COMPLEXIFICATION DE LA COMMUNICATION ET DE SES ENJEUX SUPPOSE UNE EXPERTISE DÉDIÉE

Les enjeux de la communication ont évolué de manière significative et se sont complexifiés. Cette dernière est devenue un élément politique et stratégique incontournable pour les associations qui implique une expertise sur laquelle il est nécessaire que les associations investissent des ressources dédiées ou recherchent des possibilités de bénéficier de cette expertise (mise en commun de moyens, partage de compétences, ...).

Le premier facteur de cette complexification de la communication est **la multiplication des canaux de communication**. Aujourd'hui, les organisations doivent gérer des communications sur différents canaux, notamment les réseaux sociaux, les sites web, les applications mobiles, les newsletters, les courriers électroniques, les publicités, les événements, les médias traditionnels, etc. Les particularités de chaque canal, l'adaptation des messages en conséquence et la gestion de la « e-réputation » de l'association, la réactivité aux messages diffusés, impliquent des compétences spécifiques. Les associations sont par ailleurs amenées à **communiquer auprès de publics variés**, des partenaires institutionnels, les salariés, les mécènes, les journalistes, les fournisseurs, les autorités, les citoyens, les personnes accompagnées, qui impliquent à chaque fois une adaptation des messages clés. **Un autre facteur de complexification important se trouve du côté de la réglementation : l'émergence de nouvelles dispositions à l'instar de celles sur les « lanceurs d'alerte » rend plus difficile la maîtrise de la communication de l'association. L'association doit être en mesure d'anticiper et de gérer ces situations de risques, y compris en termes de responsabilité.**

1.2. LA COMMUNICATION ASSOCIATIVE EST UN ENJEU POLITIQUE : UNE FORTE IMPLICATION DE LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE EST CRUCIALE

Il est nécessaire que les élus des gouvernances associatives soient pleinement impliqués dans la communication de l'association. La définition et le suivi, sur le plan politique, de la stratégie de communication de l'association sont des responsabilités qui leur incombent pleinement et pour lesquelles ils doivent pouvoir bénéficier de soutien et de sensibilisation.

De par leurs mandats, ils sont également les **garants de l'image et de la réputation de l'association, ainsi que des valeurs et des missions qu'elle promeut**. Leur implication dans la communication de l'association permet de renforcer la cohérence et la lisibilité de la communication, en évitant les contradictions ou les malentendus lors d'une prise de parole au nom de l'association, générés par une appropriation insuffisante par les élus associatifs des messages clés de l'association, par exemple.

ARTICULATION DES FONCTIONS DE DIRIGEANCE ET DE GOUVERNANCE EN MATIERE DE COMMUNICATION

Définir les rôles et les responsabilités de chacun : Il est important que les rôles et les responsabilités des administrateurs élus et des salariés dirigeants soient clairement définis notamment au sein du document unique de délégation, afin d'éviter les confusions ou chevauchement des fonctions.

Mettre en place des canaux de communication : les présidents et les directeurs généraux peuvent mettre en place des canaux de communication réguliers pour discuter de la communication de l'association. Cela peut être fait par le biais de réunions régulières, de rapports écrits, de tableaux de bord ou d'autres outils de communication.

Établir une stratégie de communication : les présidents et les directeurs généraux peuvent travailler ensemble pour élaborer une stratégie de communication cohérente pour l'association. Cette stratégie devrait inclure des objectifs clairs, des messages clés et des cibles de communication.

Impliquer les autres membres du conseil d'administration : Les présidents et les directeurs généraux peuvent également impliquer les autres membres du conseil d'administration dans la communication de l'association. Ils peuvent les informer régulièrement des activités de communication en cours, des résultats obtenus et des défis rencontrés.

1.3. QUELLE PLACE DANS LA COMMUNICATION DE L'ASSOCIATION POUR LES PROFESSIONNELS ET LES PERSONNES ACCUEILLIES OU ACCOMPAGNEES ?

La communication interne et externe est essentielle pour le bon fonctionnement d'une association, mais elle ne doit pas être réservée uniquement aux fonctions exécutives ou de gouvernance. **Les personnes accompagnées par l'association ont également un rôle à jouer dans la communication interne et externe de celle-ci**. Au même titre que les autres, ces acteurs peuvent être amenés à porter une parole sur l'association et devenir des vecteurs de communication, et non « simplement » des bénéficiaires de ses actions. D'ailleurs, il n'est pas rare qu'ils se saisissent des différents réseaux sociaux pour s'exprimer, notamment sur la qualité de leur accompagnement. Leur liberté d'expression tout autant que leurs avis critiques peuvent être déstabilisants pour la structure tout autant que pour les professionnels.

Dans le sillage des démarches historiques de développement social et en suites des profondes transformations engagées par la loi du 2 janvier 2002, **l'association doit favoriser l'expression des personnes accompagnées et la communication qui leur est faite doit être adaptée à leur âge et à leurs besoins spécifiques.** Sous réserve de leur consentement et du respect du cadre relatif à la protection des données et de respect de la vie privée et de l'intimité des personnes, les instances de participation peuvent être une opportunité à valoriser pour la communication interne et externe de l'association.

Quelques exemples d'outils de participation des personnes accueillies ou accompagnées qui peuvent nourrir la communication interne et externe de l'association :

- **Les réunions du conseil de vie sociale et autres instances de participation :** l'association peut organiser régulièrement des réunions avec les personnes accompagnées pour recueillir leur avis sur le fonctionnement de l'association, les actions menées et les orientations à prendre.
- **Les enquêtes de satisfaction :** l'association peut réaliser des enquêtes de satisfaction auprès des personnes accompagnées pour mesurer leur satisfaction par rapport aux services proposés et recueillir leurs suggestions d'amélioration.
- **Les témoignages, par exemple dans le cadre d'une newsletter de l'association ou d'un partenariat avec une association comme les ADEPAPE ou Repairs²⁰ :** l'association peut également mettre en avant les témoignages des personnes accompagnées dans sa communication externe, que ce soit sur son site web, dans ses brochures ou lors d'événements.

En impliquant activement les personnes accompagnées dans sa communication interne et externe, l'association renforce son identité et sa légitimité. Elle témoigne ainsi de sa capacité à prendre en compte les besoins et les attentes de ses bénéficiaires, et à les placer au cœur de son action. Il est toutefois fondamental de créer les conditions pour que les témoignages et la parole recueillie le soit dans des conditions respectueuses de la personne dans une logique de réciprocité et non uniquement à des fins de promotion de l'association.

1.4. COMMENT PENSER L'ARTICULATION DE LA COMMUNICATION D'UNE ASSOCIATION ET CELLE EN PROPRE DE SES STRUCTURES ?

Lorsqu'une association gère plusieurs établissements, il peut arriver que l'un d'entre eux, pour des raisons diverses, souhaite conserver une certaine autonomie et identité propre dans sa communication. Cela peut par exemple être le cas si l'établissement en question est particulièrement ancien, ou dispose d'une notoriété locale forte ou s'adresse à des personnes accompagnées spécifiques. Dans ce cas, **l'association peut trouver un équilibre entre la communication de son identité globale, notamment de la dimension militante qu'elle peut par exemple avoir, et celle de l'établissement en question.**

²⁰ Les ADEPAPE et les REPAIRS sont des associations départementales d'entraide des personnes accueillies en protection de l'enfance.

L'objectif est de s'assurer que la communication de l'association soit cohérente et homogène.

La première étape de cette articulation peut consister à **bien définir l'identité propre de l'établissement**. Cette identité doit être clairement définie, afin de faciliter la communication autour de l'établissement en question. **Il est également essentiel, ensuite, de définir les objectifs de communication spécifiques de l'établissement**, afin de s'assurer qu'ils sont cohérents avec les objectifs de communication globaux de l'association.

2. UNE STRATÉGIE PRIORITAIRE NÉCESSAIREMENT ADAPTÉE AUX RESSOURCES DE L'ASSOCIATION

2.1. DES OUTILS ADAPTES AUX RESSOURCES DES « PETITES » ASSOCIATIONS

Les associations de taille plus modeste peuvent souvent rencontrer des difficultés pour développer une stratégie de communication ambitieuse en raison de ressources limitées en termes de budget et de personnel. Il existe toutefois plusieurs outils accessibles qui peuvent aider ces associations à promouvoir efficacement leurs missions et le travail réalisé sur le territoire.

Les médias sociaux

Les médias sociaux offrent un moyen gratuit et efficace de communiquer avec les membres et les sympathisants de l'association. Les plateformes de médias sociaux telles que Facebook, Twitter et Instagram permettent aux associations de partager des informations sur leurs activités et leurs événements en temps réel, de diffuser des messages de sensibilisation et de collecter des fonds. En utilisant les médias sociaux, les associations peuvent atteindre une audience plus large et interagir directement avec leur public.

Les relations institutionnelles

Les relations institutionnelles sont un moyen peu coûteux et efficace de faire connaître l'association. Les relations publiques consistent à rédiger des communiqués de presse et des dossiers de presse pour les adresser aux médias locaux et nationaux afin de promouvoir l'association et ses activités.

2.2. LE CAS PARTICULIER DU BENEVOLAT ET DU MECENAT DE COMPETENCE

Le bénévolat et le mécénat de compétence en matière de communication peuvent être des ressources précieuses pour les associations. Les bénévoles en communication peuvent apporter leur expertise pour créer et gérer les comptes de médias sociaux de l'association, rédiger des articles pour le blog de l'association, créer des vidéos promotionnelles, et aider à planifier et à exécuter des campagnes de marketing par courriel. Ces compétences peuvent être particulièrement utiles pour les petites associations qui n'ont pas les ressources pour embaucher un professionnel de la communication à temps plein.

Le mécénat de compétence en matière de communication peut également être un atout précieux pour les associations. Les professionnels de la communication peuvent offrir leur expertise en matière de stratégie de communication, de relations publiques, de marketing et de publicité pour aider l'association à développer une stratégie de communication ambitieuse qui sera efficace et rentable. En retour, l'association peut offrir une reconnaissance publique ou une exposition médiatique au mécène, ce qui peut également contribuer à renforcer l'image de marque de l'entreprise qui se valorise au profit d'une cause sociale²¹.

Pour tirer pleinement parti du bénévolat et du mécénat de compétence en matière de communication, l'association a intérêt à être proactive et organisée. Les compétences et les ressources dont elle a besoin doivent être identifiées, les tâches et les objectifs clairement définis pour favoriser une communication claire avec les bénévoles et les mécènes, et que le travail soit coordonné au mieux avec les équipes en places, y compris sur le temps long, compte-tenu du caractère plus ou moins ponctuel de ces dispositifs.

2.3. INTERNALISER LA COMPETENCE : FORMER GOUVERNANCE ET DIRIGEANCE

Comme nous l'évoquons en introduction de ce rapport, engager une association dans une stratégie de communication comporte des risques (qu'il faut anticiper, maîtriser) et suppose une expertise spécifique sur laquelle il faut investir.

Toutefois, pour favoriser le meilleur investissement des gouvernances associatives, particulièrement concernées, sur les enjeux de communication, il peut être utile de les sensibiliser, voire de les former, sur différents aspects des problématiques que soulève la communication des associations. **Au-delà du renforcement du pouvoir d'agir des élus associatifs sur le sujet, une politique ambitieuse de l'association en la matière peut constituer un élément d'attractivité pour favoriser le recrutement de nouveaux administrateurs.**

Plusieurs formations peuvent concourir à une meilleure appréhension par les administrateurs des enjeux de la communication au service de l'association :

- **Formation à la connaissance et à l'utilisation des outils numériques** : permettre aux administrateurs de comprendre les différents outils numériques disponibles et de savoir comment les utiliser pour promouvoir leur association auprès des publics cibles.
- **Formation à la gestion des relations avec les médias** : cette formation permettra au président ou à un administrateur délégué à cette mission, de l'association de comprendre les mécanismes de fonctionnement des médias, d'apprendre à rédiger des communiqués de presse efficaces, à répondre aux demandes des journalistes et à établir des relations avec les différents médias. Le président ou un administrateur désigné sera également en mesure d'apprendre à anticiper les situations de crise et à élaborer une stratégie de

²¹ Voir aussi : https://www.cnape.fr/documents/cnape_rapport_l-engagement-benevole_mai-2018/

communication adaptée pour faire face aux situations délicates. Une gestion adéquate du relationnel avec les médias peut contribuer à renforcer la crédibilité et la transparence de l'association, ainsi qu'à augmenter sa visibilité et son impact.

- **Formation à la gestion de la réputation en ligne** : la réputation en ligne est devenue un enjeu majeur pour les associations. Cette formation permettrait aux administrateurs de comprendre comment gérer la réputation en ligne de leur association, notamment sur les réseaux sociaux, les forums de discussion, les blogs, etc.
- **Formation à la gestion de la communication de crise** : les administrateurs doivent également savoir comment gérer les situations de crise au sein de leur association. Cette formation leur permettrait de comprendre les différents types de crises en matière de communication auxquelles une association peut être confrontée et de savoir comment réagir pour minimiser les impacts négatifs.
- **Formation à la rédaction de communiqués de presse** : cette formation leur permettrait de comprendre les règles de base de la rédaction de communiqués de presse et de savoir comment les utiliser de manière efficace pour promouvoir leur association auprès des médias.
- **Formation à la prise de parole en public.**

UNE ILLUSTRATION : LE CADRE NORMATIF DE LA COMMUNICATION SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

Les élus associatifs doivent être conscients du cadre juridique dans lequel leur parole est portée. La communication sur les réseaux sociaux en France est par exemple soumise à un cadre juridique complexe, dont voici quelques illustrations :

La liberté d'expression : l'article 11 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 dispose que "La libre communication des pensées et des opinions est un des droits les plus précieux de l'homme". Cette liberté est également garantie par la Convention européenne des droits de l'homme. Toutefois, cette liberté n'est pas absolue et peut être restreinte dans certains cas prévus par la loi.

Le droit à l'image et à la vie privée : l'article 9 du Code civil dispose que "Chacun a droit au respect de sa vie privée". Ce droit peut être étendu à l'image d'une personne. Ainsi, avant de publier une photo ou une vidéo d'une personne sur les réseaux sociaux, il est nécessaire d'obtenir son autorisation. Il est également important de respecter la vie privée des personnes en ne publiant pas d'informations confidentielles les concernant.

La diffamation : l'article 29 de la loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse dispose que "Toute allégation ou imputation d'un fait qui porte atteinte à l'honneur ou à la considération de la personne ou du corps auquel le fait est imputé est une diffamation". La diffamation peut être punie d'une amende et/ou d'une peine de prison. Il est donc important de vérifier la véracité des informations avant de les publier sur les réseaux sociaux.

Le respect de la propriété intellectuelle : le droit d'auteur protège les œuvres de l'esprit, comme les textes, les images, les vidéos ou les musiques. Il est donc nécessaire de respecter la propriété intellectuelle en ne publiant pas des contenus qui ne nous appartiennent pas ou pour lesquels nous n'avons pas obtenu les autorisations nécessaires.

Les règles de la CNIL : la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) est chargée de veiller au respect de la vie privée des personnes dans le traitement des données personnelles. Les associations doivent donc respecter les règles de la CNIL en matière de collecte, de traitement et de conservation des données personnelles sur les réseaux sociaux.

RESSOURCES DOCUMENTAIRES

Les associations qui souhaitent investir leur communication pourront se référer aux ressources suivantes. Qu'il s'agisse de guides ressources, de vidéos, ou de fiches outils, ils faciliteront la déclinaison concrète d'une communication efficiente au sein de l'association.

[FIPF, La communication associative, 2017](#)

[Site Associathèque, rubrique « La communication des associations »](#)

[Guide Associathèque, Comment bâtir votre communication associative en 11 étapes clés](#)

[Re-définir le projet associatif, pour savoir le raconter](#)

[Partenariat et mécénat : construire son argumentaire en six points clés](#)

[Helloasso, Comment rendre visible son association](#)

[Les bases de la communication pour l'association](#)

[Guide pratique des associations : communication](#)

[Coordination SUD, la création de marque associative : comment et pourquoi](#)

[La Fonda, Associations : communiquer en ligne, mars 2023](#)

[Point d'appui au numérique associatif : recueil de fiches pratiques sur la communication des associations, la réglementation RGPD, etc.](#)

[Fiche pratique sur la réglementation générale sur la protection des données](#)

[GEPSO, Fiche réflexe sur le cadre juridique du droit de la presse et de la communication](#)

ANNEXE – Les étapes clés d'une stratégie de communication réussie

1/ Dégager un message fort : description dans un message de quelques lignes de l'identité, des valeurs et du rôle de l'association. Un slogan peut éventuellement être défini ;

2/ Préciser les objectifs de communication : réflexion sur les objectifs de la communication, par exemple la notoriété, la levée de fonds privés ou la valorisation de l'image auprès des décideurs publics ;

3/ Élaborer un plan structuré de communication : création et mise en oeuvre d'un plan de communication comprenant des objectifs, des publics cibles, des messages, des outils, un budget et un rétroplanning ;

4/ Définir une identité visuelle et sonore : élaboration a minima d'une charte graphique et d'un logo réalisé idéalement par un prestataire. L'identité sonore correspond par exemple à une musique de mise en attente ;

5/ Créer des documents de communication : rapports d'activité, dépliants, flyers, vidéos, carte de visite etc. ;

6/ Structurer ses relations presse : cibler la presse locale et entretenir des relations régulières avec les journalistes qui couvrent le territoire sur lequel l'association est implantée ;

7/ Organiser des opérations de relations publiques et évènementielles : salons, expositions, portes ouvertes, salons, campagnes publicitaires etc. ;

8/ Créer et entretenir un site internet : créer un site internet sur la base d'un cahier des charges prédéfini, en portant une attention sur l'entretien requis en fonction du contenu (par exemple, une newsletter implique une actualisation régulière) ;

9/ Animer une présence sur les réseaux sociaux : Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram ...

La communication est une démarche qui nécessite une méthodologie et des compétences.

L'amateurisme étant potentiellement préjudiciable pour l'image de l'association, le recours à des personnes formées (salariés, stagiaires,



118 rue du Château des Rentiers, 75013 Paris
Tél. 01 45 83 50 60 - E-mail : contact@cnape.fr
www.cnape.fr

Créée en **1948**, la CNAPE est une fédération nationale dans le domaine de la protection de l'enfant, qui regroupe **169 associations**, **13 fédérations et mouvements**, des personnes qualifiées et une association nationale d'utilisateurs.

Ce sont près de **8 000 bénévoles** et **28 000 professionnels** qui accueillent chaque année plus de **250 000 enfants**, adolescents et jeunes adultes en difficulté.

L'action de la CNAPE s'inscrit dans le respect de la Convention internationale des droits de l'enfant (CIDE) et dans le cadre des politiques publiques relatives à l'enfance et à la jeunesse.

Les champs d'intervention de la CNAPE concernent la prévention, la protection de l'enfance, la justice pénale des mineurs, l'enfance et la jeunesse en situation de handicap et de vulnérabilité, la jeunesse confrontée à des difficultés d'insertion. Ils portent également sur l'environnement des enfants et des jeunes qui peut influencer sur leur développement et leur bien-être, comme par exemple, l'accompagnement des familles.

S'appuyant sur l'expérience et le savoir-faire de ses adhérents, la CNAPE est leur porte-parole et les représente auprès des pouvoirs publics. Force de propositions, elle s'engage