

MARKETING / COMMUNICATION

MARKETING & COMMUNICATION DES ASSOCIATIONS

Karine GALLOPEL-MORVAN
Pierre BIRAMBEAU
Fabrice LARCENEUX
Sophie RIEUNIER

3^e édition

DUNOD

Suivi éditorial : Chloé Schiltz et Yaël Bourcet
Fabrication : Martine Pierron
Mise en pages : Belle Page
Crédit photo de couverture : © Arthimedes / Shutterstock

© Dunod, Paris, 2021
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-080504-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

**Ce livre est dédié à la mémoire de Damien Birambeau,
Fondateur de Jaccede.**

Présentation des auteurs



Karine Gallopel-Morvan (coordinatrice)

Professeure des Universités à l'École des Hautes Études en Santé Publique (EHESP) et Professeure honoraire à l'université de Stirling (Écosse), Karine Gallopel-Morvan travaille sur les stratégies de prévention des comportements tabagiques et de mésusage d'alcool. Sur ces sujets, elle collabore régulièrement avec des associations (Comité National Contre le Tabagisme, Association Nationale de Prévention en Alcoologie et Addictologie, Alcohol Focus Scotland, etc.) et des organismes publics (OMS, UE, INSERM, MILDECA, etc.). Elle est membre du Haut Conseil de Santé Publique, des Conseils Scientifiques de Santé Publique France et de l'Observatoire Français des Drogues et Toxicomanies. Elle est co-auteure, avec Santé publique France, de l'ouvrage *Marketing social. De la compréhension des publics au changement de comportement* sorti en 2019 aux presses de EHESP.

Pierre Birambeau

Cofondateur du Téléthon en France, Pierre Birambeau a été administrateur et vice-président de l'AFM (Association Française contre les Myopathies) entre 1978 et 1986, puis, directeur du Téléthon jusqu'en 2001. Passionné par le milieu associatif, il est cofondateur en 2004 des UMA (Unités de formation au Management Associatif) en partenariat avec l'École des Mines et à destination des élus, salariés et bénévoles associatifs. Il s'est particulièrement engagé dans l'enseignement de la stratégie, la gestion des bénévoles, la création d'événements et les partenariats associations entreprises.

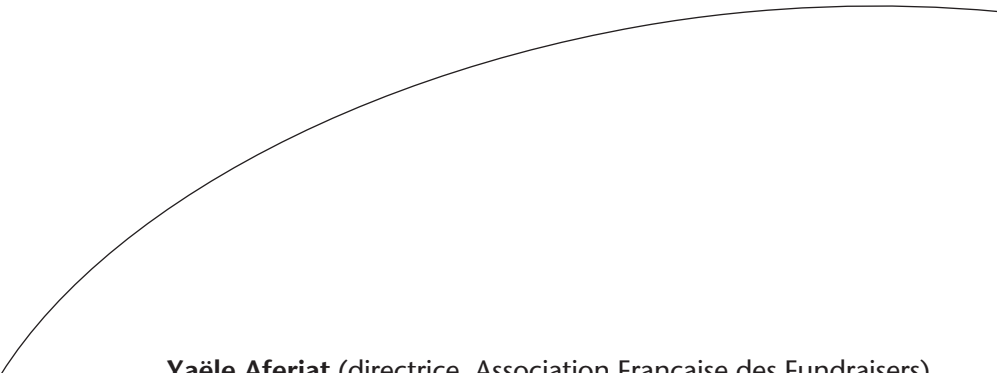
Fabrice Larceneux

Chercheur CNRS au centre de recherche DRM (Dauphine Recherche en Management), agrégé d'économie et de gestion, Fabrice Larceneux mène des recherches dans le domaine du marketing sociétal. Ses travaux sont publiés dans des revues telles que *Journal of Consumer Policy*, *Journal of Business Ethics* ou *Recherche et Applications en Marketing* et portent notamment sur les stratégies de mécénat, les stratégies de labellisation et de signalisation de la qualité et l'effet de l'opinion des tierces parties sur la relation marchande entre l'entreprise et le consommateur.

Sophie Rieunier

Professeur des universités à l'IAE Gustave Eiffel (Université Gustave Eiffel), Sophie Rieunier travaille sur les facteurs explicatifs du comportement de don et de legs des particuliers. Dans le cadre de ses recherches, elle a collaboré avec différentes organisations (le Cerphi, l'association Recherches et Solidarité, le Musée du Louvre, AIDES, les Petits Frères des Pauvres, la Ligue contre le Cancer, France Adot ou encore l'AFF (l'Association Française des Fundraisers)). Ses recherches sont conduites au sein de l'IRG (Institut de Recherche en Gestion) où elle encadre plusieurs thèses de doctorat sur le thème du « comportement de don ». Passionnée par le monde associatif, elle enseigne le « marketing non marchand » dans différents diplômes universitaires. Elle co-dirige à l'Université Gustave Eiffel le master GESS « Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires ».

Remerciements



Yaële Aferiat (directrice, Association Française des Fundraisers)

Pierre Arwidson (directeur adjoint de la Direction de la prévention-promotion de la santé, Santé publique France)

Marie Augereau (ex-responsable d'un Resto du cœur)

Justine Avenel-Roux (chargée de marketing social, unité Addictions, Direction de la prévention-promotion de la santé, Santé publique France)

Ann Avril (directrice du développement des ressources, Unicef)

Emmanuelle Béguinot (directrice, Comité National Contre le Tabagisme)

Jean-Philippe Bertocchio (ancien président, Club des Jeunes Néphrologues)

Damien Birambeau (fondateur de Jaccede)

Vincent Blyweert (Coordinateur d'Animation chez Secours Catholique-Caritas France)

Vital Bottura (directeur général, Pansac France)

Daniel Bruneau (ex-directeur de la collecte de fonds, Petits Frères des Pauvres)

Philippe Castera (coordinateur général de la Coordination Régionale Addictions de Nouvelle Aquitaine – COREADD, ex-AGIR 33)

Françoise Cholet (directrice de l'association Jeune France Cholet)

Jean-Louis Da Costa (ex-directeur du Téléthon, AFM, AFM-Téléthon)

Félicie David (chargée de marketing social, unité Addictions, Direction de la prévention-promotion de la santé, Santé publique France)

Jennifer Davies (chargée de plaidoyer, unité Addictions, Direction de la prévention-promotion de la santé, Santé publique France)

Olivier Dénoue (secrétaire délégué général exécutif chez la LPO : Ligue de Protection des Oiseaux)

René Didi (ex-directeur du développement, Fédération Nationale des Caisses d'Épargne)

Joyce Eavans (responsable marketing digital, Adfinitas Paris)

Les Étudiants du master 2 Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires de l'IAE Gustave Eiffel

Christine Filbien (responsable de la gestion de la base de données « donateur » aux Petits Frères des Pauvres)

Frédéric Fournier (partenaire de l'European network of Fundraising Agencies)

Joëlle Froidure (psychologue)

Françoise Gaudel (directrice générale de l'association Je ne fume plus !)

Fabien Girandola (professeur des Universités en psychologie sociale à l'Université Aix-Marseille)

Romain Guignard (chargé d'expertise scientifique, unité Addictions, Direction de la prévention-promotion de la santé, Santé publique France)

Valérie Guitet (chargée de mission Prévention addictions à l'ANPAA Pays de Loire)

Nicolas Hamel (responsable des partenariats entreprises, ADIE)

Christophe Herlédan (directeur, MINT)

Elisabeth Ilinski (ex-responsable partenariat, Médecins du Monde, BPS Conseil)

Cécile Joyeux (chargée de mission de communication à l'Association Nationale de Prévention en Alcoologie et Addictologie (ANPAA))

Christine Jumel (coach à son compte)

Jean-Paul Kogan-Recoing (co-gérant, ONG - Conseil)

Christophe Leroux (directeur communication et développement, Ligue Nationale Contre le Cancer)

Claire Malard (chargée de communication, les Vieilles Charrues)

Jacques Malet (président, association Recherches et Solidarités)

Yves Martinet (président, Comité National Contre le Tabagisme)

Anna Mercier (chargée de marketing social, unité Santé sexuelle, Direction de la prévention-promotion de la santé, Santé publique France)

Viêt Nguyen Thanh (responsable de l'unité Addictions, Direction de la prévention-promotion de la santé, Santé publique France)

Constance Nora (directrice du mécénat, déléguée générale, Fondation Club Méditerranée)

Anne Pasquereau (chargée d'études et de recherche, unité Addictions, Direction de la prévention-promotion de la santé, Santé publique France)

Olivier Smadja (chef de projets, unité Addictions, Direction de la prévention-promotion de la santé, Santé publique France)

Hinde Tizaghti (chargée de mission nutrition et obésité à l'ARS des Hauts-de-France)

Bruno Touboul (président de Laval Poker Club)

Rémi Touja (webmarketing manager, Surfrider Foundation Europe)

Antoine Vaccaro (président du CerPhi, président Fair-Com)

Alexis Vandevivère (directeur agence Adfinitas Paris)

Merci aux associations qui nous ont autorisés à reproduire dans cet ouvrage leurs logos, visuels, publicités ou communiqués de presse.

Nos remerciements vont également à nos étudiants pour les échanges très riches nés autour des réflexions contenues dans ce livre. Il y a certainement peu de cours qui suscitent autant de débats et d'émotions. Nous espérons que ce livre leur offrira des éléments de réponses et synthétisera bien l'ensemble de leurs réflexions.

Un grand merci à Christian Pinson qui a cru dès le début, dès la première édition de cet ouvrage, à notre projet, qui nous a toujours soutenus et dont la relecture extrêmement attentive a permis d'accroître considérablement la qualité de ce manuscrit.

Enfin, nous souhaitons remercier nos familles pour leur soutien affectif constant : Alice, Claude, Colette, Emma, Kemo, Stéphane, Rémy, Jean-Philippe.

Sommaire

Présentation des auteurs	V
Remerciements	VII
Introduction ■ Pourquoi intégrer une démarche marketing dans les associations ?	1
Qu'est-ce que le marketing ?	2
Les idées reçues et critiques à l'encontre du marketing	13
Objectifs de cet ouvrage	15
Chapitre 1 ■ Comment recruter, intégrer et fidéliser les bénévoles ?	17
Que cherchent les bénévoles ?	18
Qui faut-il recruter ?	23
Comment recruter et intégrer les bénévoles de terrain ?	26
Comment identifier et intégrer les bénévoles administrateurs ?	40
Chapitre 2 ■ Comment se faire connaître et gérer son image ?	47
Exemples de communication d'associations	48
Préalable : pourquoi et vers qui communiquer ?	51
Avant de communiquer : se doter d'un logo	54
La brochure de présentation, la newsletter	57
La diffusion d'une publicité dans les médias	60
Les relations avec les médias et les journalistes	66
L'organisation d'événements et de manifestations	73
Le lobbying ou les relations avec les institutionnels	77
Chapitre 3 ■ Comment collecter des fonds auprès des particuliers ?	85
Fixer le tarif des cotisations	86
Collecter des dons : le comportement des donateurs	89
Les outils de la collecte de don	103

Chapitre 4 ■ Comment conclure des partenariats avec les entreprises ?	133
Avantages financiers, fiscaux et réglementation des partenariats	135
Qu'attendent associations et entreprises d'un partenariat ?	142
Que peuvent craindre les associations et les entreprises ?	150
La recherche et la mise en œuvre de partenariats	157
Chapitre 5 ■ Comment réaliser une communication efficace pour changer les comportements ?	173
Principes clefs de la persuasion publicitaire	174
Au-delà de la communication : le marketing social	190
Chapitre 6 ■ Comment communiquer et collecter des fonds sur Internet ?	209
Internet, un media incontournable	210
Les associations et le numérique : panorama des pratiques	211
La communication digitale	214
La collecte de fonds en digital	239
Conclusion ■ Réaliser un autodiagnostic de sa démarche marketing	261
Références bibliographiques	269

Introduction

Pourquoi intégrer une démarche marketing dans les associations ?

Par Pierre Birambeau
et Sophie Rieunier

« Mes amis, au secours... Une femme vient de mourir gelée, cette nuit à trois heures, sur le trottoir du boulevard Sébastopol, serrant sur elle le papier par lequel, avant-hier, on l'avait expulsée. Chaque nuit, ils sont plus de 2 000 recroquevillés sous le gel, sans toit, sans pain, plus d'un presque nu. »

1^{er} février 1954, Henri Groues, qui va devenir « l'abbé Pierre », scandalisé par la misère et le sort des sans-logis, lance un appel sur Radio Luxembourg (RTL). L'association Emmaüs est rapidement connue de tous. Une loi contre toute expulsion durant les mois d'hiver est votée et des milliers de logements sont construits pour les plus démunis. Trente et un ans plus tard, c'est au tour de Michel Coluchi, alias « Coluche » de mobiliser les Français autour de l'extrême pauvreté et de créer les Restos du Cœur. Ces deux opérations suivent des logiques bien connues en communication : cause révoltante, prise de conscience par les Français qu'ils peuvent agir sur la cause, impact d'un leader charismatique, médiatisation très poussée de l'événement via des images fortes, mobilisation massive de l'opinion publique et avancées législatives aboutissant à des résultats concrets. On retrouve pour l'essentiel les mêmes

composantes dans le cas du Téléthon et d'autres associations emblématiques du paysage associatif français.

On perçoit bien, au travers de ces deux exemples, toute l'importance que revêt la communication pour sensibiliser le public, acquérir de la notoriété, et atteindre les objectifs de l'organisation. Bien sûr, la communication ne fait pas tout, et l'association doit intégrer une démarche marketing sur le long terme afin de gérer l'éloignement des médias, de l'opinion publique, le sentiment de lassitude des bénévoles, la chute des dons privés ou encore le maintien de sa notoriété.

Alors qu'aux États-Unis, le marketing investit sans complexe le secteur non marchand, la France reste encore réservée quant à son utilisation. Domaine presque tabou, beaucoup d'associations en font sans le savoir, sans vouloir l'admettre et parfois sans l'avouer. Pourtant, marketing et professionnalisation vont de pair. Par ailleurs, dans un contexte de difficultés financières, de crises économiques régulières et de concurrence exacerbée entre associations, ces dernières doivent faire de plus en plus de communication et de marketing pour mieux connaître leurs publics et consacrer leurs ressources à ce qui leur permettra d'atteindre au mieux leurs missions.

Qu'est-ce que le marketing ?

Le marketing peut se définir comme « l'ensemble des méthodes dont dispose une organisation pour encourager des attitudes et des comportements favorables à la réalisation de ses objectifs auprès de ses publics cibles. Il s'agit d'une part de connaître ses publics pour mieux s'y adapter, et d'autre part de savoir comment les influencer ».

Les méthodes marketing reposent donc sur des problématiques de connaissance (étude de publics), d'analyse (segmentation, ciblage, positionnement), d'actions (définition des produits et services proposés, de la communication, de leur distribution et de leur prix) et de contrôle. Bien souvent, la communication des associations est considérée comme un champ à part du marketing, mais elle se situe en fait au niveau des actions visant à toucher les attitudes et les comportements des publics.

Il est important de noter ici que la définition du marketing se réfère à la fois aux attitudes et aux comportements. Les attitudes sont relatives à ce que l'individu (salarié, bénévole, adhérent, bénéficiaire) a mémorisé et