

LA CRÉATION D'UNE IDENTITÉ DE MARQUE ASSOCIATIVE : POURQUOI ET COMMENT ?

FRIO • FÉVRIER 2018



Coordination SUD (Solidarité - Urgence - Développement)

Fondée en 1994, elle rassemble aujourd'hui plus de 160 ONG, dont une centaine via six collectifs (CLONG-Volontariat, Cnajep, Coordination Humanitaire et Développement, Crid, Forim, Groupe Initiatives) qui mènent des actions humanitaires d'urgence, d'aide au développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains auprès des populations défavorisées mais aussi des actions d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale et de plaidoyer. Coordination SUD assure quatre missions : la représentation de positions communes auprès des institutions publiques et privées, en France, en Europe et dans le monde ; la défense et la promotion des ONG ; la veille et l'analyse du secteur de la solidarité internationale et enfin l'appui et le renforcement des ONG françaises.

Qu'est-ce que le Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (Frio) ?

Géré par Coordination SUD, le dispositif Frio (Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel) appuie les ONG françaises dans leur démarche de renforcement organisationnel et institutionnel. Pour cela, le fonds cofinance l'intervention de consultants sur un large panel de problématiques : stratégie, gouvernance, organisation interne, stratégie financière, ressources humaines, partenariats, communication, etc.

L'accompagnement du Frio peut concerner tous les stades de la réflexion ou de la mise en œuvre d'un projet de renforcement : diagnostic préalable, définition de stratégie globale ou particulière, conduite du changement, etc.

Par ailleurs, le Frio développe une fonction d'analyse et d'anticipation via des études, des capitalisations et des revues de projets, générant une intelligence collective et des échanges d'expériences pour un renforcement entre pairs

Ce dispositif est financé par l'Agence française de développement.

Coordination :

Diane Vioujard (Coordination SUD)

Contact :

frio@coordinationsud.org

+33 (0) 1 44 72 84 51

Contact Coordination SUD (Solidarité - Urgence - Développement) :

Site web : www.coordinationsud.org

14, passage Dubail 75010 Paris • Tél. : +33 1 44 72 93 72

Cette capitalisation croisée a été réalisée en collaboration avec le cabinet Preuves de Marque et co-écrite avec Coordination SUD :



SOMMAIRE

INTRODUCTION	2
« MARQUE ASSOCIATIVE », « IDENTITE DE MARQUE », DE QUOI PARLE-T-ON ?.....	3
1. DEFINITIONS.....	3
2. POURQUOI TRAVAILLER SA MARQUE ASSOCIATIVE ?.....	6
REUSSIR LA CONSTRUCTION DE SA MARQUE ASSOCIATIVE	9
1. LES DECLENCHEURS ET INITIATEURS DE LA DEMARCHE	9
2. LEVER LES FREINS CULTURELS ET PSYCHOLOGIQUE	10
3. LES MOYENS.....	11
CHOISIR ET BRIEFER UN PRESTATAIRE.....	13
PILOTER LE PROJET.....	20
1. LA METHODOLOGIE DEPLOYEE	20
2. LA GESTION DU PROJET : QUI PARTICIPE ? QUI DECIDE ?.....	25
3. LA COLLABORATION AVEC UNE AGENCE	29
4. LES RESULTATS.....	30
PETITS CONSEILS DE PAIRS A PAIRS.....	32
LE MOT DE LA FIN	33

INTRODUCTION

Faire valoir la spécificité de leur projet associatif et valoriser ce qui les rend unique devient un enjeu clef pour les ONG françaises.

Dans un environnement rapide et aux messages multiples, les ONG doivent apprendre à se repositionner et à communiquer auprès d'un public de plus en plus diversifié : partenaires, donateurs, entreprises mécènes, philanthropes, nouveaux bailleurs, médias, adhérents sympathisants, ...

Pour cela, plusieurs d'entre elles ont choisi de travailler sur leur marque associative afin de traduire leur projet associatif dans un discours et des visuels reflétant leur identité et la façon dont elles souhaitent être perçues.

Comment opèrent-elles ? Les ONG disposent, bien souvent, de moyens limités pour mettre en œuvre des stratégies de communication sophistiquées et elles doivent se montrer imaginatives au-delà des solutions de « bricolage ».

Trois associations, Djantoli, Enfants sans Frontières et le Secours Islamique France ont accepté de partager de leur expérience.

Soutenues pour deux d'entre elles par le dispositif Frio, elles ont accepté de mettre **au profit du collectif les enseignements tirés de leur démarche de construction d'une identité de marque**.

Cette capitalisation croisée a été réalisée entre juin et décembre 2017. Celle-ci vise à :

- Expliciter les motivations ayant poussé les ONG à se lancer dans la construction d'une identité de marque associative
- Partager sur les méthodologies déployées pour y parvenir.
- Valoriser les succès et les enseignements issus de telles démarches.

Ce document a vocation avant tout à faciliter la mise en œuvre de démarches similaires dans d'autres associations. Cette capitalisation est donc volontairement pragmatique et émaillée de fiches pratiques.

Présentation des ONG contributrices

ONG	Ancien nom	Mission	Personnes rencontrées
Enfants sans frontières	SOS Enfants sans Frontières	Apporter une aide immédiate directe et complète aux enfants en souffrance de par le monde.	Joëlle SICAMOI, Directrice
Secours Islamique France	<i>En cours de réflexion pour un changement de nom</i>	Atténuer les souffrances des plus démunis en France et dans le monde. L'association intervient là où les besoins humanitaires et sociaux l'exigent par la mobilisation de secours d'urgence et la mise en place de programmes de développement.	Bruno DAVID, Responsable de la communication
Djantoli	PESINET	Aider les mères à veiller au mieux sur la santé de leurs enfants, en développant des solutions durables pour faciliter le recours rapide aux soins	Anne ROOS-WEIL, Directrice (jusqu'en sept 2017)

1. DEFINITIONS

Le terme de « marque » est à la mode et très utilisé actuellement. Il s'applique à des entreprises commerciales tant pour des produits que pour créer une « marque employeur », des associations ou même des individus via le « personal branding ¹»

La marque, juste un logo ?

Dans le langage courant, la marque est assimilée au logo, c'est à dire la combinaison d'un nom et de sa représentation graphique. Pour autant le logo n'est pas le seul signe représentatif d'une organisation. L'image, le texte, le son, le mode d'action et de nombreuses autres émanations perceptibles permettent d'identifier l'association.

Au-delà de l'identification la marque recouvre bien d'autres fonctions. Qualifiée juridiquement de « signe distinctif », elle a également pour vocation de faire émerger positivement l'organisation au milieu de son contexte et des autres acteurs de son secteur. En interne, elle permet de fédérer les parties prenantes autour d'une définition commune. Elle sert aussi de référence pour maintenir la cohésion des actions.

La marque se définit de bien des façons que nous ne reprendrons pas ici, mais gardons en tête que le logo n'est qu'un des outils pour la représenter.

Et l'identité de marque ?

L'identité de marque associe donc à la fois des **signes visibles** ainsi **que tout ce qui formalise les caractéristiques distinctives de l'association** :

- sa raison d'être,
- sa façon d'être,
- ses valeurs...

En résumé des composantes bien proches de celles du projet associatif et formalisées dans un document appelé « plateforme de marque ».

Marque et stratégie de communication, quelles différences ?

Parfois, il peut y avoir confusion entre une approche par la marque et la stratégie de communication. Les deux approches ont en effet en commun de permettre un pilotage global de la communication de la structure tout en valorisant sa vision à terme. Pour autant, elles ne se situent pas au même niveau de la réflexion stratégique de l'association. Pour simplifier :

- **La marque va incarner l'essence de la structure, son identité et la singularité de son projet.** Elle définit un **cadre durable** qui va être utilisé en communication.
- **La stratégie de communication, elle, va être plus contextuelle.** En fonction des objectifs de la structure, la stratégie de communication va définir :
 - le dispositif de communication (les outils) à utiliser pour contribuer au mieux aux objectifs définis
 - les synergies entre outils au travers d'un plan de communication (planification des actions)

La stratégie de communication se situe entre la définition de la marque et la réalisation d'outils et actions de communication. (Cf.Fiche Outil – Logique de la démarche)

¹ Le « personal branding » consiste à promouvoir l'individu dans un contexte professionnel en utilisant les méthodes développées pour les marques commerciales

GLOSSAIRE

Il existe tout un lexique propre à l'univers de la marque. Certains de ces termes sont largement partagés (logo, nom...), d'autres peuvent recouvrir des contenus plus variables et certaines agences peuvent utiliser des mots différents pour recouvrir la même réalité.

Voici quelques uns des termes les plus partagés, à vous de détailler avec votre prestataire si les outils dont vous avez besoin sont bien présents, quels que soit le vocabulaire employé.

LES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

Les documents qui posent les bases d'une marque singulière, lisible et en adéquation avec les fondamentaux de l'association.

Marque	Identification, représentation, incarnation du projet partagé, empreinte laissée dans l'esprit de ses publics, positionnement de la structure... Il existe de nombreuses définitions de la marque. Il est plus simple de la définir par sa fonction : formaliser ce que votre association a d'utile et de particulier et le rendre partageable.
Plateforme de marque	Il s'agit du document de référence par excellence. En une page, il résume votre vision de votre environnement, la raison d'être (ou mission) que l'association a à y jouer, le cœur de votre valeur ajoutée (votre promesse), les ambitions de la structure, vos valeurs. Bref, ce qui doit guider toutes vos décisions et être perceptible par vos publics dans toutes vos actions (et supports de communication bien entendu). Parfois appelée «pyramide de marque, fondamentaux de la marque, ADN»... Assez proche du projet associatif , il en diffère par sa concision (il s'agit d'un document de travail qui doit être utilisé au quotidien) et par le fait qu'il implique une vision exogène et communicante de l'association (qu'est-ce qui nous rend différent ? Lisibles pour l'extérieur ?).
Nom	L'appellation de la marque. Souvent choisi par l'association, il peut parfois être modifié par l'usage (exemple Castorama devenant Casto).
Identité visuelle	L'ensemble des éléments graphique qui identifient la structure. Elle est essentiellement constituée du logo, d'éléments graphique récurrents, de couleurs, de typographies. Par extension on y inclue parfois le nom.
Logo	Le symbole représentant la structure, composé du nom écrit dans une typographie spécifique, accompagné ou non d'un symbole, le tout dans des couleurs définies.
Signature	Élément verbal d'accompagnement du logo pour en compléter la signification. Des mots précisant la spécificité de la structure, son métier ou tout simplement le déroulé d'un acronyme. En général, elle est systématiquement associée au logo, soit incluse dans la zone du logo (on parle alors de «bloc marque») soit ailleurs sur la surface d'expression mais son usage est alors strictement charté. Parfois appelée baseline, tagline, slogan.

LES DOCUMENTS DE SUIVI

Les documents qui permettent d'utiliser la marque de façon cohérente et univoque... Mais surtout d'éviter les dérives dans le temps. Attention, les contenus des livrables sont très variable suivant les prestataires et leur appellation peut varier !

Charte graphique

Destinée à ceux qui produisent du graphisme pour la marque. Accompagnement indispensable du logo, la charte graphique **fixe les règles d'usage de l'identité visuelle**. Ce qu'on peut faire ou non avec le logo, où et comment l'appliquer sur un support, polices de caractères et couleurs à utiliser dans les documents, principes de mise en page. Ce document peut varier de 5 à 300 pages suivant le degré de précision apporté. Parfois appelée «charte d'application du logo» pour clarifier que le document ne comprendra que les règles d'usage du logo.

Charte éditoriale

Destinée à ceux qui produisent du contenu éditorial pour la marque. Elle comprend les objectifs de communication et éléments stratégiques mais aussi les **règles rédactionnelles** (de forme et de contenu). La façon de traiter les sujets, le ton à employer, le registre de vocabulaire, la proximité relationnelle avec le récepteur... Devenue d'autant plus **indispensable avec le développement des réseaux sociaux** et la nécessité de répondre «à chaud». Si elle est plus spécifiquement tournée vers le mode d'expression on parle parfois de «charte de langage».

Charte de communication

Un **document complet** qui comprend tout ce qu'il est nécessaire de savoir pour concevoir une communication de la marque. Elle peut parfois reprendre le contenu d'une charte graphique mais y adjoint les règles iconographiques (quels types d'images utiliser, quels styles illustratifs, quel cadrages...), éditoriales et des éléments concernant l'historique de communication de la marque.

Brand book

Décrit l'**univers de la marque**, historique, plateforme de marque, identité visuelle, communication... Bref une **compilation de ce qu'il faut savoir sur la marque, par exemple pour un nouvel arrivant** dans l'association. Ou comme information préalable pour un nouveau prestataire.

Plan de communication

En général annuel (mais parfois sur deux ou trois ans), il présente le **dispositif global de communication** adossé à une stratégie de communication et à des objectifs. Il comprend l'ensemble des supports et actions de communication (media et hors media), **accompagné d'un planning**.

2. POURQUOI TRAVAILLER SA MARQUE ASSOCIATIVE ?

Le travail sur l'identité de la marque peut être mené à plusieurs niveaux et les déclencheurs sont de nature variée.

Le plus souvent, c'est le besoin de faire évoluer un identifiant tangible de l'association ou un outil de communication qui déclenche la démarche : souhait de rajeunir son logo, besoin de se doter d'un site internet « moderne », changer de nom...

Si réfléchir à sa marque associative peut être une des réponses au besoin de formaliser et de partager les fondamentaux identitaires de l'association ; ces questions ont le plus souvent été traitées en amont chez les ONG consultées, lors de leur réflexion sur le projet associatif.

Pour les trois associations interviewées, le déclencheur d'un travail sur l'identité de marque est lié au nom de l'association et/ou à son logo.

Enfants sans frontière

En 2012, suite à des désaccords sur les missions de l'association, un important renouvellement de la gouvernance a lieu, suivi d'un travail sur le projet stratégique. Il en ressort un plan d'action à 5 ans comprenant un volet communication visant à :

- « Transformer en langage de communication le projet associatif », soit la vision, les valeurs, la mission, le positionnement de l'association.
- La définition d'un positionnement plus distinct et spécifique par rapport aux autres associations de parrainage et d'enfance,
- La construction d'une image plus attirante, dynamique et qualitative tant auprès du grand public, d'une population plus jeune, des bailleurs, ou encore des entreprises.
- Le renforcement de notre notoriété et de notre image auprès avec une approche plus qualitative et en phase avec le projet associatif,

Par ailleurs, Enfants sans Frontière s'interroge depuis longtemps sur la conservation de son nom actuel « SOS Enfants Sans Frontières » ou son changement, en lien avec l'évolution de ses missions. Dans la perspective de refonte de son site internet, elle souhaite revoir son logo et décliner l'ensemble des changements visuels dans ses supports de communication.

« Notre communication manquait de clarté. Par ailleurs notre logo était vieillot et le nom « S.O.S enfants sans frontières » utilisait une terminologie issue du mouvement sans-frontériste, très usité dans les ONG à une époque, ce qui le rendait peu différenciateur et marquant »

Joëlle SICAMOIS, Directrice

Secours Islamique France

Le contexte récent a conduit le Secours Islamique France à remettre en cause son nom, compte tenu des perceptions qu'il soulevait et du risque de ne plus pouvoir mener à terme correctement ses missions, faute de moyens suffisants.

« Être le « Secours Islamique France » dans le contexte que nous connaissons constitue une difficulté en soi. De même que le Secours Catholique ne représente pas l'église de France, nous ne sommes pas les représentants des différents courants de l'Islam. Pourtant nous sommes régulièrement interrogés sur le burkini ou l'intégrisme. »
« La mauvaise presse de l'Islam en France rejaillit sur l'association, nous posant des problèmes d'image, de recrutement et d'action sur le terrain. » - Bruno DAVID, Responsable de la communication

Djantoli

Dans le cas de Djantoli, un décalage entre son activité et son nom la pousse à réviser son identité de marque.

En 2007, une jeune association se constitue à partir d'un projet développé à l'origine par l'association Afrique Initiative. Il s'agit d'un dispositif de détection des maladies infantiles par la surveillance du poids de l'enfant, appelé PESINET « Pesée Infantile sur le Net ». L'objectif alors est de déployer cette solution innovante sur les terrains. Défini au départ comme un nom de projet, la jeune association en reprend l'appellation, sans véritable réflexion.

Au fil des années, les services délivrés par l'association s'étoffent et PESINET (nom du service initial) devient restrictif. Il ne permet plus de représenter l'étendue du champ d'action de l'association. Ce nom présente par ailleurs des inconvénients : il est imprononçable au Mali et au Burkina Faso (principaux pays d'intervention de l'association), et difficile à mémoriser. Il n'évoque rien pour les gens qui ignorent en général sa signification, il n'est pas attractif ; et ce, auprès des bailleurs et du public en France comme des bénéficiaires en Afrique. Enfin, ce nom hérité sans réflexion ne suscite pas d'attachement particulier au sein de l'association.

En 2012, lors de la redéfinition de son projet associatif, la question de changement de nom est de nouveau abordée par les fondateurs et administrateurs. Le timing paraît alors opportun pour le changer, dans la mesure où l'association a une notoriété encore limitée, et s'engage dans une phase de développement plus ambitieuse. La décision est entérinée par le conseil d'administration en 2013.



REGARD D'UN PROFESSIONNEL DE LA MARQUE

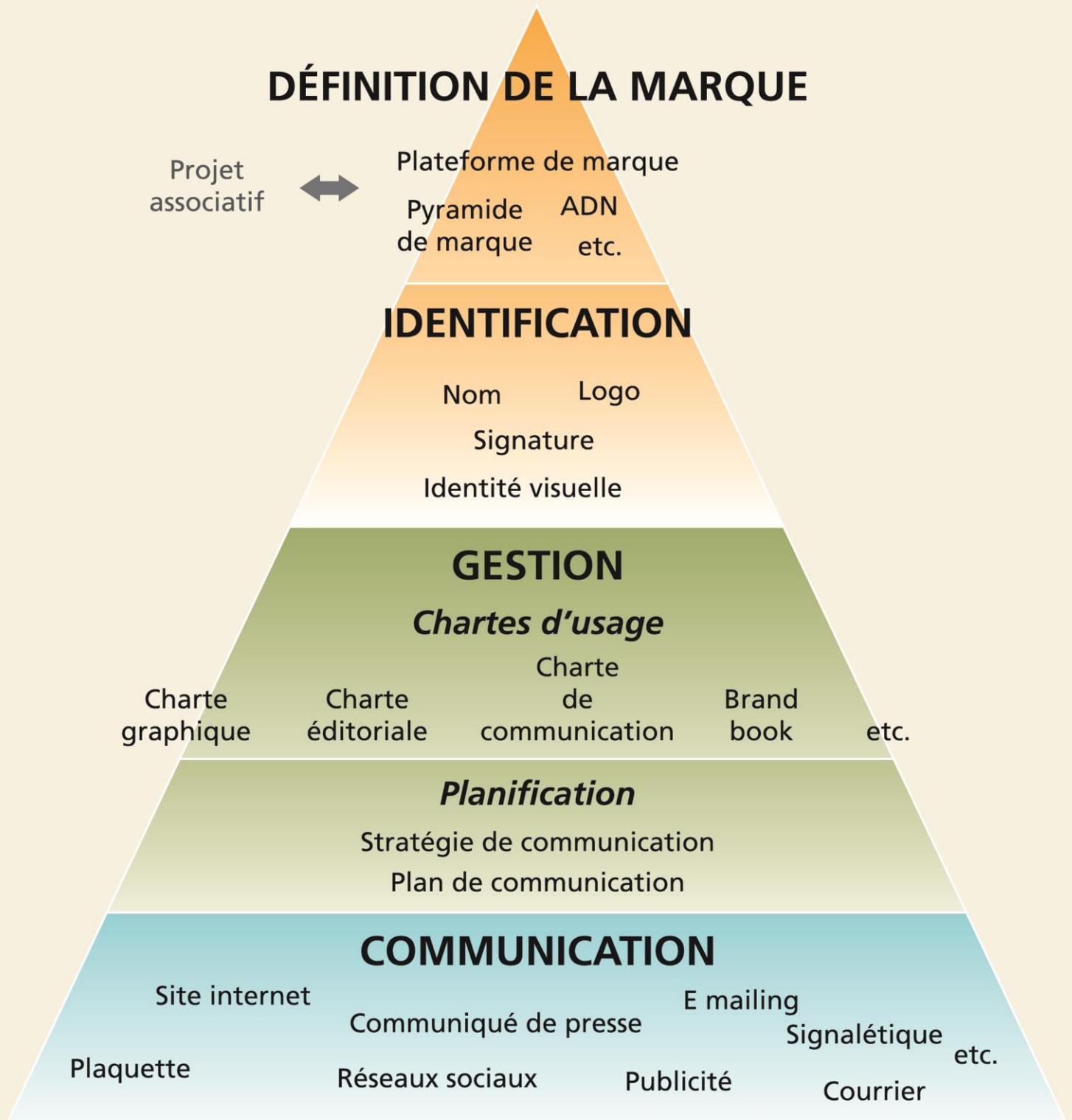
Si les problématiques de ces associations portaient sur les aspects fonctionnels des signes les représentant (un nom imprononçable, un logo « vieillot »...); des questions identitaires plus profondes étaient également à l'œuvre : Comment la marque peut-elle contribuer à faire émerger l'association dans son contexte ? Comment articuler confession religieuse et mission associative dans un contexte où la religion de référence est entachée de connotations négatives ? Comment exprimer la mission de l'association ? Comment fédérer les membres et permanents de l'association autour de signes dans lesquels ils se reconnaissent ?

Entamer une réflexion sur son identité de marque est loin d'être anodin et renvoie tôt ou tard inmanquablement à des questions de positionnement stratégique.

LOGIQUE DE LA DÉMARCHE

De la définition de l'identité de votre structure à vos besoins opérationnels du quotidien, de ce qui vous rend uniques et utiles aux outils qui vous permettent de le faire savoir, la marque et la communication couvrent de vastes champs.

Pour visualiser la démarche logique qui vous permettra de gérer votre projet sans sauter une étape importante et rendra votre communication efficace, voici un schéma récapitulatif des outils placés dans l'ordre de construction de votre marque.



REUSSIR LA CONSTRUCTION DE SA MARQUE ASSOCIATIVE

Si la réaction la plus naturelle est de vouloir se doter rapidement de l'outil dont le besoin se fait sentir ; parfois l'outil dont on pense avoir besoin n'est pas celui qui répondra le mieux aux objectifs. De même, il arrive souvent qu'en réponse à une problématique, la solution identifiée porte sur de l'outillage alors que la réflexion mériterait de remonter au niveau stratégique. Ainsi, un besoin mal identifié, malgré un brief clair n'apportera pas les améliorations escomptées. D'où l'importance d'avoir en tête la logique de la démarche (cf. Fiche outil – Logique de la démarche).

1. LES DECLENCHEURS ET INITIATEURS DE LA DEMARCHE

Comment a été prise la décision de lancer la démarche d'identité de marque ? Qui l'a initiée ? Qui s'est impliqué ?

Secours Islamique France

Le projet doit d'abord être vendu au bureau et au Conseil d'Administration. C'est donc le Conseil d'Administration qui a voté le lancement du projet.

« Il s'agit de réflexions structurantes, si la présidence et la direction générale ne sont pas prêtes à porter le projet, il ne faut pas se lancer »

Bruno DAVID, Responsable de la communication

Djantoli

Pour la jeune association d'ores et déjà en phase de développement et de professionnalisation, les déclencheurs ont été les suivants :

→ L'embauche d'une responsable du développement sensibilisée à la communication a permis d'initier le projet de changement de nom, mené en interne.

→ Le président de l'association, sensibilisé au marketing, a quant à lui, été à l'origine de la structuration de l'identité visuelle et de la marque, face à la création anarchique de graphismes et de logos par les bénévoles, en dehors de toute charte graphique. Cette phase est alors confiée à une agence.

Dès le début de la collaboration avec l'agence, il est alors prioritaire de faire adhérer le Conseil d'Administration à la démarche.

Enfants sans frontière

La démarche précédemment menée sur la refonte du projet associatif (dans le cadre du dispositif FRIO) a abouti à un plan d'action incluant la « transformation en langage de communication » du projet associatif. Dans son principe, le travail sur le nom, le logo et le site internet était donc déjà validé. Le lancement de la démarche a été initié par la chargée de communication et la directrice de l'association.



REGARD D'UN PROFESSIONNEL DE LA MARQUE

Réfléchir à sa marque associative ne peut se limiter aux seuls « communiquants » de l'association.

Tôt ou tard, les questions soulevées sur l'identité concerneront la gouvernance. Impliquer en amont les instances de gouvernance, les faire adhérer en les sensibilisant à l'importance du sujet, évitera d'être confrontés à des freins voire à des blocages en cours de projet.

Il en est de même, pour la création d'un logo : choisir comment représenter graphiquement la structure implique d'établir des priorités sur les quelques notions les plus représentatives de « qui nous sommes ». Autant dire que le consensus ne va pas de soi sur le sujet...

Mieux vaut préparer la gouvernance à ce que les questions soulevées soient déstabilisantes et puissent générer des débats en interne !

2. LEVER LES FREINS CULTURELS ET PSYCHOLOGIQUE

La marque, l'univers de la communication et du marketing en général, ne jouissent souvent pas d'une bonne image dans le monde associatif. Ces spécialités, théorisées et professionnalisées par le monde marchand, contribuent souvent à servir des intérêts idéologiquement éloignés de ceux des associations. Qu'en ont pensé les acteurs des associations interviewées ?

Secours Islamique France

Les associations ont souvent un problème idéologique avec la communication et les agences. Travailler avec une agence peut être perçu comme « vendre son âme au diable » et « prendre des libertés avec la véracité de l'information ». Lever ces freins constitue avant tout un préalable.

Culturellement, le Secours Islamique France

était à l'aise avec l'usage de la communication. Initialement bureau de collecte, l'association par son histoire est familière de la communication et du marketing. Parallèlement la gouvernance a fait preuve d'ouverture d'esprit. Le projet a cependant été abordé préalablement avec le comité d'éthique, particulièrement pour tout ce qui touche à l'aspect confessionnel de l'association.

Djantoli

L'association PESINET s'étant créée autour d'une équipe opérationnelle jeune, constituée de profils commerce et marketing, les questions liées à la marque ne soulevaient pas d'objections d'ordre culturel.

Pourtant, certains avaient toujours cette image de la communication comme « étant du flan ». « Par la suite, une démarche construite et participative, qui nous a renvoyé à une réflexion de fond sur notre association nous ont rassuré sur la solidité de la démarche ».

« Parler de marque implique de se pencher sur son passé, d'assumer la continuité des traces laissées par son historique de communication. Enfin, construire une marque est un travail de longue haleine, efficace par sa permanence et qui nécessite d'être prêt à lancer la réflexion des fondamentaux de l'association sur le long terme. »

Bruno DAVID, Responsable de la communication



REGARD D'UN PROFESSIONNEL DE LA MARQUE

Ne confondons pas l'outil et l'usage qui en est fait ! La communication peut être « du flan » lorsqu'elle est mal faite et ou qu'elle ne véhicule pas les réalités de la structure. Ce risque existe lorsque le travail de réflexion stratégique n'a pas été mené en amont et que le plan d'action n'est pas cohérent avec l'identité véhiculée.

Entrer dans ce type de projet persuadé qu'il s'agit uniquement d'habillage prépare très mal les parties prenantes de l'association aux questions de fond qu'elles vont devoir se poser. Il est nécessaire de préparer la gouvernance (a minima) à une démarche qui peut « secouer ».

Un bon moyen de désamorcer ces « a priori » passe par la sensibilisation préalable au projet : on ne choisit pas de « faire de la communication et du marketing »... Il s'agit avant tout de :

- remettre au centre de la démarche le besoin de l'association*
- présenter les spécialités requises comme des savoir-faire requis pour mener à bien la mission.*

Aussi, disposer de compétences ou d'une sensibilité en communication et marketing en interne, via son équipe salariée ou ses bénévoles se révèlent facilitant dans le lancement d'une telle démarche et son pilotage. Particulièrement, lorsqu'il s'agit de faire le lien entre l'association et les agences dont la culture peut parfois être déroutante.

3. LES MOYENS

Peut-on mener ce type de travail en interne ou est-il indispensable de se faire accompagner par un prestataire ? Comment faire lorsque l'on dispose de moyens limités ?

Si certaines associations mènent seules des travaux sur leur identité de marque, (du moins sur une partie de la démarche), il est plus courant aujourd'hui de se faire accompagner.

Comme l'explique Bruno David, Responsable de communication au SIF, la relation associations-agences reposait souvent à l'origine sur la gratuité : la valeur des prestations immatérielles étant difficile à appréhender. En 2005 et suite au Tsunami, de nombreuses entreprises ont fait irruption dans l'écosystème de la solidarité. Rodées à la communication de marque et disposant de moyens conséquents, ces entreprises ont rapidement bénéficié d'une forte visibilité face à des associations pourtant légitimes sur ce type d'actions depuis beaucoup plus longtemps.

Les associations ont alors pris conscience de leurs faiblesses face à la puissance des marques commerciales et ont commencé à envisager leurs propres marques comme un atout indispensable pour leur visibilité, leur crédibilité et leur attractivité.

Cette évolution de contexte a ainsi fortement contribué au recours d'experts en la matière pour la mise en place de ce type de démarche. Portées par cette évolution générale du secteur associatif, comment les associations interrogées ont-elles procédé ?

Secours Islamique France

Compte tenu du problème important que constituait le nom de l'association dans le contexte actuel, l'association a opté pour une démarche construite : faire un bilan, un inventaire, des études... Avant de prendre la décision de changer de nom. Un budget conséquent a donc été alloué au projet et aucune date

limite n'a été fixée au démarrage, afin de privilégier la qualité de la démarche et son appropriation en interne.

Djantoli

Pour Djantoli, la démarche de changement de nom a été menée en interne. « Nous souhaitons adopter un nom en langue Bambara » stipule Anne Roos-Weil, directrice de l'association. L'action de l'association se déployant essentiellement et historiquement au Mali, le choix de langue a eu pour but de faciliter l'appropriation et la prononciation par les populations locales. Pour ce faire, le nom a été créé avec l'appui des personnels de l'association natifs du pays. Par la suite, la réalisation de l'identité visuelle et du concept de communication ont été confiés à une agence parisienne, en *pro bono*, avec un budget contraint.

Enfants sans frontière

L'association ne disposait pas d'un budget très important mais la communication étant un enjeu important à ce moment de la vie de l'association ; l'association a fait le choix politique de consacrer un budget à la réalisation d'un nom, d'un logo et par la suite d'un site internet par des prestataires professionnels.



REGARD D'UN PROFESSIONNEL DE LA MARQUE

Dans un monde associatif où les moyens financiers sont généralement limités, la tentation peut être grande de « se débrouiller avec les moyens du bord ». A priori tout dépend de la nature du travail à mener et des moyens dont dispose l'association.

Si le travail inclut une réflexion sur l'identité de la structure, ce qui la rend particulière dans son environnement (son « positionnement »), le cœur de sa mission, la réponse est claire : il est indispensable de se faire accompagner par un professionnel. Quand bien même disposeriez-vous en interne d'une expertise sur la marque, la dimension stratégique du sujet nécessite que la réflexion soit animée par un intervenant externe qui ne soit pas partie prenante de la structure.

S'agissant des contraintes budgétaires, il n'est pas rare que les associations puissent bénéficier d'un mécénat de compétence de la part d'une agence.

Si le travail de réflexion stratégique a déjà été réalisé et que la démarche à mener est passée dans une phase technique de création de nom ou de représentation graphique, il est envisageable de mener le projet en interne. À condition bien entendu de disposer de compétences professionnelles. N'oubliez pas que les signes que vous allez créer se déclineront partout, au quotidien et de façon durable.

CHOISIR ET BRIEFER UN PRESTATAIRE

La marque s'exprime au travers de nombreux signes. Sa définition étant un sujet de réflexion à part entière, de nombreuses spécialités peuvent être requises.

Agences de naming, spécialistes du branding ou encore agences de design, fins connaisseurs du monde associatif ? Lesquels de ces prestataires choisir ? De quelle manière les associations procèdent-elles ?

Toutes les associations rencontrées se sont interrogées et les réponses apportées ont pour chacune été différentes.

Enfants sans frontière

Le projet associatif défini (missions, ambitions...), il s'agissait de transformer en langage de communication les fondamentaux de l'association. L'objectif était « d'avoir une communication plus claire et plus moderne ».

Le brief portait sur la refonte des outils de communication de l'association : nom, logo, slogan, charte graphique et en option la création d'un nouveau site internet.

« Notre choix s'est porté sur une agence spécialisée dans le travail pour des associations de solidarité. Nous nous sommes dit qu'ils comprendraient nos problématiques. »

Joëlle SICAMOIS, Directrice

L'association a consulté deux types d'agences :

- Des agences spécialisées dans le travail de la marque,
- Des agences spécialisées dans la collaboration avec des associations de solidarité.

Le choix final du prestataire s'est fait sur la clarté de la méthodologie proposée et sa bonne connaissance des associations de solidarité.

À l'usage, le prestataire n'apportera pas satisfaction à l'association et la collaboration s'avérera difficile, mais nous reviendrons sur le sujet ultérieurement.

Secours Islamique France

Suite à la décision de changement de nom de l'association par le conseil d'administration, le pilotage du chantier est confié au responsable de la communication.

Conscient de l'aspect structurant d'une telle démarche, celui-ci choisit de ne pas préempter de son changement de nom.

Il est alors décidé de faire appel à un prestataire pour mener une démarche de concertation et de réflexion sur l'analyse du nom actuel et des enjeux associés. Les conclusions de cette phase doivent alors permettre de décider ou non de la conservation du nom actuel de l'association.

« Travailler avec une agence est un choix réciproque, l'agence doit également être prête à collaborer avec une association. Nous avons nos spécificités culturelles. En l'occurrence, nous nous connaissons mutuellement et étions assurés de notre capacité à bien travailler ensemble. »

Bruno DAVID, Responsable de la communication

L'association recherche alors une agence capable à la fois d'accompagner la réflexion sur l'identité de l'association et de produire le nouveau nom au besoin. Son choix se porte sur un cabinet de naming (spécialisé dans la recherche de noms). En effet, la définition d'un nouveau nom suppose pour le Secours Islamique France la prise en compte de contraintes juridiques et linguistiques et nécessitent des compétences spécialisées, internalisées par ce type de prestataire.

«Le cabinet de naming pourrait être amené à piloter l'agence de design pour assurer la cohérence et maintenir l'efficacité d'un interlocuteur unique»
Bruno DAVID, Responsable de la communication

Un seul prestataire sera consulté ! Le responsable de la communication, ayant un riche passé dans les agences de communication, il consulte directement un cabinet de sa connaissance dont il connaît les compétences et les tarifs.

S'agissant de la création de l'identité visuelle, l'association choisira sans doute une agence de design, les savoir-faire requis étant plutôt liés au graphisme.

Djantoli

Djantoli ayant mené son changement de nom en interne, l'association recherche un prestataire pour la refonte de son identité visuelle garantissant la cohérence de ses futures expressions visuelles.

Consciente des enjeux de ce travail, l'association souhaite un prestataire à même d'apporter une valeur ajoutée de conseil avant de passer à la réalisation du logo et des chartes d'usage.

Le brief porte alors sur :

- L'accompagnement stratégique à la formalisation des fondamentaux de sa marque
- La réalisation de son identité visuelle.

Les aspects d'accompagnement et de méthodologie sont les critères de choix privilégiés. Deux prestataires seront consultés dont une agence plus spécialisée dans la communication des ONG. Ayant la chance d'avoir parmi ses relations le dirigeant d'une agence de design de renommée internationale, l'association optera pour cette dernière. La méthodologie de réflexion proposée, plus ouverte et plus en décalage avec les habitudes du secteur séduisent l'association immédiatement. Pour Djantoli, faire appel à un prestataire non spécialisé dans l'associatif, loin d'être un frein, est un choix délibéré permettant de différencier l'association grâce à une approche dérogatoire des a priori du secteur.

«Leur motivation n'était pas tant financière que créative : ils ont vu dans ce projet l'opportunité d'innover dans le secteur des ONG et de remporter des prix liés à la communication humanitaire ».
Anne ROOS WEIL, Directrice

Si ce type d'agences n'est en général pas à la portée d'une « petite » association, celle-ci accepte de répondre à la consultation malgré le faible budget en jeu.



REGARD D'UN PROFESSIONNEL DE LA MARQUE

Quel type d'agences choisir ?

Parmi les « petites » agences auxquelles vous serez le plus souvent confronté.e.s, deux grandes approches se distinguent :

→ **Les approches portées par le conseil** : plus globales, elles ont une vision large de votre marque et peuvent vous accompagner sur vos réflexions amont. Elles ont des savoir-faire techniques moins spécialisés. On trouve parmi elles les agences de communication qui ont, en général, une approche plus centrée sur le dispositif global de communication. Les agences de branding ou de stratégie de marque, quant à elles, mettent souvent l'accent sur l'identité de la marque, la définition de ses fondamentaux et la cohérence de leur mise en œuvre.

→ **Les approches métiers** : plus opérationnelles, ces agences ont un savoir-faire pointu dans un domaine d'application de la marque. Les agences de naming sont spécialisées dans la création de nom et maîtrisent également les aspects juridiques et linguistiques. Les agences web maîtrisent les aspects informatiques, ergonomiques et communicationnels propres à ce media. Les agences de design seront plus axées sur l'identité visuelle.

Difficile de préconiser tel ou tel type d'agence, tout dépend de votre problématique. Cependant il est courant de voir un client rechercher une approche très opérationnelle liée à la production d'un support alors que les questions stratégiques sont toujours sans réponses.

Prestataires spécialistes du secteur associatif ou spécialisés pour leur savoir-faire ?

Si la collaboration a des chances d'être plus confortable avec un prestataire connaissant bien les spécificités du monde associatif ; l'expertise technique et méthodologique sont importantes dans des domaines comme la communication ou la marque.

Dans un secteur où il est de plus en plus difficile d'émerger pour les acteurs, recourir à un prestataire non formaté par les codes en usage dans le monde de la solidarité peut être un réel avantage pour trouver une approche différenciatrice et identifiable.

La spécialisation dans le monde associatif n'est donc pas forcément souhaitable et indispensable, à condition de s'assurer que l'agence ait bien intégré les spécificités du fonctionnement associatif. Cf. chapitre « collaborer avec une agence »).

RÉDACTION DU BRIEF

Ah le brief ! Les agences vous diront qu'elles reçoivent rarement de brief leur permettant se mettre au travail directement. D'ailleurs, elles sont habituées à ré-écrire le brief du client dès le devis signé. C'est normal, le commanditaire n'est pas nécessairement un professionnel de l'exercice... Et vous n'avez souvent pas toutes les réponses utiles à l'agence avant de débiter le travail.

Tout dépend bien entendu du travail requis, mais voici tout de même quelques points d'attention pour rédiger un brief.

Développez le contexte

Historique de l'association, activités, taille, spécificités, n'hésitez-pas à détailler. Ces éléments permettront au prestataire de cibler ses questions pour affiner sa proposition.

Précisez bien quelles problématiques vous ont amené à lancer cette consultation

Le résultat... N'est qu'une résultante. Vous demandez un livrable (logo, nom, plateforme de marque...) mais est-ce la réponse la plus adaptée à votre problème ? Et comment réaliser le bon livrable ?

En précisant vos motivations, vous permettez au prestataire de jouer son rôle de conseil et de vous suggérer une façon de résoudre le problème, une méthodologie. Or la réelle valeur ajoutée de l'agence n'est en général pas dans le livrable mais dans la capacité à appliquer une méthodologie adaptée à votre cas et qui aboutira de fait à un livrable de qualité.

Quels sont vos objectifs ?

Que doit permettre le livrable ? Changer de logo parcequ'il est vieillot est une motivation, mais cela donne peu d'informations au prestataire.

Souvent, le commanditaire n'est pas en mesure de lister clairement ses objectifs lors du brief et plus souvent encore, les objectifs sont revus suite aux échanges avec le prestataire.

Ayez-en conscience lorsque vous rédigez le brief. Et si vous pensez que la définition des objectifs est un sujet en soi, n'hésitez-pas à inclure cette demande dans la consultation.

Cela poussera l'agence à détailler ce qu'elle fera au début de sa prestation, le cas échéant elle est déjà préparée à revoir le brief mais n'osera pas vous le dire pour ne pas vous froisser...

Quelles sont vos contraintes ?

Faut-il préciser son budget ou non ?

Oui, si votre budget est faible. Inutile de perdre votre temps avec des agences qui ne seront de toute façon pas intéressées au final. Inutile également de passer un temps infini à retailler dans une proposition hors budget alors que l'agence aurait pu dès le départ prioriser son intervention en fonction du budget disponible.

À l'inverse, si vous disposez d'un important budget, ne le précisez pas. Cela pourrait pousser les agences à surfacturer. Et si vous avez la possibilité de garder un peu de budget pour bénéficier d'un accompagnement plus poussé par un prestataire dont vous êtes contents...

N'oubliez pas les autres contraintes techniques ou de planning. Mais attention au planning :

une date limite n'est utile que si elle constitue un réel impératif pour vous. Souvent l'association impose un délai de réalisation fictif. Lorsqu'il s'agit de travailler sur des éléments stratégiques comme la marque, mieux vaut prendre le temps nécessaire. Ne vous leurrez pas vous-même : obtenir une validation en interne sur des sujets comme la plateforme de marque, le nom ou le logo prend plusieurs mois. Il est courant que les dérapages de planning soient le fait du commanditaire.

Par ailleurs, le délai pourrait se retourner contre vous. Le prestataire a tout intérêt à réaliser la prestation et à la facturer le plus rapidement possible. Si le délai de réalisation devient un élément contractuel, le prestataire peut s'appuyer dessus pour clôturer précipitamment la prestation alors que la réflexion a pris plus de temps que prévu de votre côté. Il peut même parfois exiger le paiement de la prestation même si celle-ci n'est pas totalement réalisée.

Quelles sont vos ressources ?

Vous souhaitez impliquer les équipes et allez faire participer un comité de pilotage voire le bureau ? Vous disposez d'un professionnel de la communication en interne avec lequel le prestataire va collaborer ? Vous avez déjà effectué des travaux préparatoires ? Vous avez déjà des prestataires complémentaires de confiance ? Précisez-le. Cela peut permettre au prestataire de concevoir sa proposition en s'appuyant sur vos ressources.

Ne demandez surtout pas de maquette !

Vous viendrait-il à l'idée de demander à un architecte les plans de votre maison sans avoir pris le temps auparavant d'échanger sur votre mode de vie, sans lui avoir permis de cerner vos préférences, vos priorités ? En demandant des pistes créatives lors d'une consultation, c'est pourtant ce qui est pratiqué.

Cela donne l'illusion de réduire l'incertitude du choix mais en fait vous sélectionneriez des pistes sur des critères purement subjectifs de goût, ou en interprétant le raisonnement qui a mené à cette production, sans avoir la moindre idée de la pertinence de la démarche globale de conception de marque en fonction de votre problématique et de votre stratégie.

Le logo ou le nom vous plaisent ? Comment savoir s'il s'agit du fruit du hasard ou si le prestataire va vous satisfaire par sa démarche et la qualité de votre collaboration ?

Côté agence, d'une part les agences qui produisent sans avoir pu jouer leur rôle de conseil et de réflexion au préalable, surtout pour des budgets souvent peu élevés, ne sont en général pas les meilleures agences.

D'autre part, beaucoup d'agences ayant une réelle valeur ajoutée de conseil et une clientèle établie refusent de prendre part à ce type de consultations, trop hasardeuses et ne leur permettent pas de faire valoir leurs compétences.

Précisez le processus de consultation et de sélection du prestataire

Un prestataire ne prendra pas le même soin pour répondre à une demande s'il sait être consulté parmi trois agences présélectionnées ou si la consultation a été transmise au hasard à un grand nombre de professionnels. Vous voulez une réponse professionnelle, consultez en professionnels.

Précisez votre processus de consultation et de décision : combien de prestataires sont consultés ? Comment avez-vous sélectionnés ces prestataires ? Quels seront les critères de sélection de l'offre retenue ? Qui décide et dans quels délais ?

En général, la consultation est envoyée à 3 à 6 prestataires listés par le bouche-à-oreille.

Une présélection est effectuée sur dossier et les 2 ou 3 prestataires pressentis sont reçus pour une présentation orale de leur offre.

Ne préjugez pas de la réponse

N'imposez surtout pas la méthodologie de travail. Vous exprimez votre besoin, vos problématiques, vos contraintes et ressources... Et vous laissez le prestataire se creuser la cervelle !

À lui de vous proposer la meilleure façon de parvenir à vos fins !

Sinon, soit le prestataire vous proposera une méthodologie qu'il sait ne pas être optimum pour se conformer à votre demande, soit il vous vendra la démarche demandée alors qu'il ne sait pas la réaliser. Dans tous les cas vous seriez perdants.

CHOIX DU PRESTATAIRE

Il est difficile pour un néophyte de choisir un prestataire lié à la marque. Il y a pléthore de prestataires et la plupart revendent une palette de savoir faire étendue. Les devis sont souvent peu comparables, et le nom des prestations recouvre des réalités différentes. Même si le budget est bien évidemment un critère important, voici une liste de questions à se poser avant de choisir avec qui travailler.

Le prestataire a-t-il remis des maquettes lors de sa réponse à la consultation ?

La création doit être une réponse à un choix stratégique. Sans être totalement au fait des problématiques de l'association et sans avoir travaillé avec vous en amont, impossible pour le prestataire de réaliser une création qui remplisse ses objectifs en termes de gestion de marque. Une agence qui propose des créations dès la remise de l'offre (ou suite à une première réunion de découverte) montre par la même son savoir faire créatif... Mais également son absence de valeur ajoutée de conseil.

Même si vous avez exigé des maquettes dans votre dossier de consultation (et surtout concernant des sujets centraux comme la marque), une bonne agence refusera de produire «à l'aveugle» et répondra en termes de méthodologie de travail.

Quelles sont les références présentées ?

Lors d'un travail sur la marque, la méthodologie est essentielle. Préférez des références nombreuses sur des démarches similaires, quitte à ce qu'elles soient réalisées pour des structures éloignées de votre domaine d'activité. Avec un bon savoir faire, une solide méthodologie et une bonne écoute, une agence saura s'adapter aux impératifs de votre domaine d'activité.

À l'inverse, une agence spécialisée dans les associations de solidarité mais qui ne réalise que de la création, même si elle sait vous comprendre, ne pourra pas construire une marque solide.

Construire une plateforme de marque est un exercice complexe qui requiert des compétences spécifiques et une longue expérience.

Le prestataire est-il à l'écoute ?

Toutes les situations sont particulières et aucune agence ne peut prétendre avoir la réponse à votre demande sans être à l'écoute. Il s'agit bien entendu de la posture du prestataire mais également du temps alloué aux réunions de travail dans la prestation.

D'ailleurs, s'agissant de votre identité... C'est vous qui allez fournir l'essentiel de la matière !

Qui sera le chef de projet ?

Demandez bien à vous faire préciser qui sera le chef de projet. Est-ce bien celui qui est venu vous vendre la prestation ? Sera-t-il votre interlocuteur unique ? Quelle est son expérience ? Est-il possible de le rencontrer si ce n'est déjà fait ?

Vous avez impérativement besoin de quelqu'un avec qui le «courant passe bien» car vous allez passer du temps à travailler ensemble sur des questions complexes. Vous achetez une collaboration, pas un livrable sur étagère. Vous avez besoin d'un interlocuteur privilégié qui connaisse bien votre association, l'ensemble des travaux entrepris et soit à même d'assurer la cohérence des productions.

Comment est réparti le budget ?

Une agence fournit avant tout des prestations intellectuelles et son coût se compte essentiellement en temps passé/homme. La répartition du budget sur les différentes lignes du devis vous donne un indicateur sur les priorités de l'agence. Un prix faible sur telle prestation signifie soit qu'ils ne vont pas y passer beaucoup de temps, soit qu'ils vont y allouer une main d'œuvre peu qualifiée.

À vous d'estimer quelles sont les étapes les plus cruciales suivant votre problématique.

A priori, le temps passé en réflexion fait gagner beaucoup de temps en création. L'agence ira droit au but après avoir clairement défini ce qu'elle cherche à créer.

À l'inverse, une forte pondération de la phase créative au détriment des étapes préliminaires risque de générer beaucoup de pistes créatives. Faute de présélection par l'agence ou de grille de choix pour l'association, vous risquez d'être submergés de créations et le consensus interne sur le choix risque d'être compliqué, et peu étayé par des critères rationnels.

Pour citer Abraham Lincoln : «Si je disposais de six heures pour abattre un arbre, je consacrerai les quatre premières heures à aiguiser ma hache.»

Quelle est la spécialité de l'agence et y aura-t-il des parties sous-traitées ?

Les agences présentent en général un panel de prestations large. Mais la communication est un métier qui se spécialise. Chaque agence a sa spécialité et des prestations annexes. À part les très grosses agences qui disposent en interne de l'ensemble des spécialités (et encore), aucune ne sera aussi pointue sur toutes les prestations dont vous avez besoin. Ce n'est pas en soi un problème puisqu'elles sont pour la plupart capable de réaliser de façon professionnelle ce qu'elles vous proposent... Mais tant qu'à faire, choisissez l'agence dont la spécialité correspond au point le plus névralgique de vos besoins.

N'hésitez pas à demander sa spécificité à l'agence que vous avez en face de vous en leur précisant que vous savez pertinemment qu'il n'est pas possible d'être spécialisé en tout.

Demandez-leur également s'il y a des prestations qu'ils sous-traitent.

La sous-traitance n'est pas un problème en soi, au contraire elle vous garantit d'avoir des compétences spécifiques. D'ailleurs toutes les agences ont un réseau de partenaires complémentaires avec qui elles collaborent régulièrement. Mais cela vous donne une indication sur les savoir faire internalisés par votre interlocuteur.

Son savoir faire pouvant d'ailleurs être la gestion de projet et la sélection de très bons sous-traitants.

PILOTER LE PROJET

Quelles activités mener ? Qui associer ? Quelle méthodologie déployer ? Quelques exemples ...

1. LA METHODOLOGIE DEPLOYEE

Enfants sans frontière

Ateliers de créativité de groupe

Pour mener sa réflexion, l'association a commencé par des ateliers de créativité de groupe mêlant administrateurs et salariés afin d'associer la vision de l'association à des évocations, couleurs, univers... Ces ateliers ont permis à tous de s'approprier le message défini par le projet associatif et de commencer à transcrire le discours institutionnel en discours « grand public ».

Audit de la communication

Puis l'agence a réalisé un audit de la communication de l'association et des communications d'associations proches afin de proposer une plateforme de marque : document synthétique résumant le positionnement de communication de l'association sur son champ d'action avec une mise en perspective sur le discours de la concurrence.

Benchmarking de la communication d'associations similaires

Proposition de noms

Cette étape a été décevante car la réflexion menée sur le positionnement de l'association n'était pas fortement transcrite dans la plateforme de marque.

À partir de là, l'agence a proposé beaucoup de noms. Malheureusement celui retenu par l'association était déjà déposé. Mettre tout le monde d'accord sur un nom pour ensuite devoir invalider le choix s'est avéré frustrant et démotivant.

Les autres propositions faites par ailleurs se sont révélées axées trop grand public ou ne répondaient pas aux enjeux de l'association.

Une fois le nom acté, l'agence s'est attelée à la création du slogan. Là encore, la méthodologie employée ne va pas s'avérer efficace puisque les étapes de réflexion préliminaires ne vont pas jouer leur rôle de cadrage des phases créatives.

« Nous n'avons pas beaucoup apprécié que toutes les pistes créatives nous soient proposées sans avoir effectué de sélection préalable. De plus, le fait que ces pistes n'aient pas fait l'objet d'une recherche (même sommaire) d'antériorité juridique n'était pas professionnel. Finalement, nous avons juste gardé « Enfants sans frontière » et enlevé « S.O.S »

Joëlle SICAMOIS, Directrice

« Nous avons été désagréablement surpris car les pistes présentées allaient à l'encontre des propres préconisations de l'agence »

Joëlle SICAMOIS, Directrice

Création d'une baseline & d'un logo Déclinaison graphique

Après un déroulement de projet très chaotique, le projet débouche sur un logo et une baseline faisant l'unanimité et correspondant parfaitement à l'association.

En incluant la phase suivante de création graphique, le projet aura duré au total 7 à 8 mois.

L'association complètera par la suite ce travail avec la révision de son site internet. Une autre agence sera retenue et retravaillera par ailleurs le slogan.

Secours Islamique France

Pour construire du durable, il s'agit d'agir avec méthode. Le chantier a été conçu en deux étapes.

Analyse des enjeux à changer de noms, des perceptions de chacun sur la marque

Première étape (encore en cours) vise à valider ou non la décision de changer de nom.

Des entretiens ont été menés auprès de la gouvernance, du comité de direction et du personnel. Cette phase a permis d'évaluer le degré de tolérance à un changement de nom et de faire le point sur les questions éthiques et de valeurs, ainsi que sur la signification mise par chacun derrière les mots constituant le nom de marque. Il s'agit alors de mettre en regard ce qu'évoque le nom pour les personnes interrogées et ce que l'association souhaite véhiculer.

Etude sémiotique du nom

Parallèlement, une étude sémiotique du nom a été réalisée (une étude professionnelle sur les significations du nom).

À ce jour, l'association finalise ce travail de bilan et de concertation qui aura duré environ un an.

Si le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale valident un changement de nom, une deuxième étape sera lancée.

Création d'un univers de marque : ce que la marque doit évoquer à ses publics

Deuxième étape : création d'un univers de marque et d'un nom

Il s'agira de créer un univers de marque dans lequel le nouveau nom prendra sa place et de définir ce nouveau nom.

Sur cette base, l'association pourra créer le logo et l'identité graphique qui l'accompagneront.

Cette deuxième étape devrait durer également un an.

Djantoli

Analyse de la valeur ajoutée et de la perception de l'association

Première étape : changement de nom, réalisée en interne en 2013.

Tout d'abord, des entretiens ont été menés avec les fondateurs et administrateurs. Il s'agissait :

→ de faire un état des lieux sur la valeur ajoutée de l'association et les raisons de l'attachement à l'association ;

→ de se demander comment les différentes parties prenantes de l'association la percevait ;

→ de recueillir les réflexions sur le nom existant (ses significations, l'opportunité ou non d'en changer, des propositions de nom).

La réflexion s'est vite dirigée vers un nom Bambara (Mali) dont l'appropriation par le principal pays bénéficiaire serait évidente. Des séances de brainstorming menées au Mali avec les salariés locaux ont débouché sur 4 ou 5 propositions de nom.

Les noms ont été testés via un questionnaire téléphonique auprès des diverses parties prenantes de l'association (salariés, financeurs...). Le nom faisant initialement l'unanimité a dû être disqualifié car il avait une signification confessionnelle en arabe. « Djantoli » (signifiant « veiller attentivement ») a finalement été choisi.

Recherche en propriété intellectuelle & Dépôt du nom

Les recherches en propriété intellectuelle et le dépôt du nom ont été réalisés en interne. Aujourd'hui Djantoli est également devenu un nom de service (prévention et assurance santé).

Etude des registres sémiotiques d'associations similaires

Deuxième étape : Prise de relai par l'Agence - Création de l'identité visuelle et du manifeste de marque.

Des entretiens ont été menés avec les fondateurs et dirigeants pour s'imprégner de leur vision de l'association. Cette vision a été mise en regard des discours des autres associations au travers d'une étude des registres sémiotiques du secteur.

Ateliers collectifs & portraits chinois permettant de traduire la marque en signes et évocations

Enfin, des ateliers de travail collectif ont permis de traduire les fondamentaux et valeurs de l'association en signes et évocations (notamment par la réalisation de portraits chinois de l'association).

Brainstorming pour identifier un nom en langue Bambara avec les salariés locaux

L'agence a ensuite proposé à l'association 3 orientations correspondant à 3 définitions de l'association et de son positionnement (suivant les éléments identitaires de l'association qui seraient privilégiés).

Test des noms auprès des parties prenantes

Suite au choix d'une orientation, l'agence a lancé la production pour proposer un logo et décliner ensuite les documents de référence pour garantir la cohérence des communications futures.

L'étape la plus longue a été la définition de l'identité « Djantoli » qui aura duré 6 à 8 mois.



REGARD D'UN PROFESSIONNEL DE LA MARQUE

La méthodologie diffère suivant les agences mais on peut cependant identifier quelques phases récurrentes lorsqu'il s'agit de formaliser les fondamentaux de la marque. Les étapes identifiées ci-dessous supposent que l'association ait déjà mené le travail de clarification de son projet associatif et qu'il soit partagé en interne. Ce travail étant bien entendu un préalable indispensable à toute tentative de formalisation.

Analyser l'existant

- des entretiens et/ou questionnaires (pour faire un état des lieux et identifier les consensus et écarts dans la perception de l'association) ;
- un audit de la communication existante (qui permet de mesurer l'écart entre les signes réellement émis et ce que l'association souhaite véhiculer) ;
- un benchmark des communications du secteur (qui va permettre à l'association de se positionner par rapport aux autres acteurs de son secteur)

Concevoir la marque

- des travaux collectifs pour traduire le projet associatif en mots clés, évocations, images, etc.
- Une/des propositions de l'agence pour choisir un positionnement et une définition de l'association au travers d'une plateforme de marque.
- Puis la réalisation des signes (nom, logo) et des documents de référence (brandbook, chartes...).
- Éventuellement la refonte des outils de communication (site internet, plaquette, etc.)

MÉTHODOLOGIE :

LIVRABLES ET POINTS D'ATTENTION

Pour quoi faire ?

Points de vigilance

PLATEFORME DE MARQUE

- formaliser ses fondamentaux
- fédérer en interne sur un projet clair et partagé
- poser les bases d'une structure lisible et cohérente

- La méthodologie de l'agence doit être détaillée et comprendre des temps d'audit ainsi que plusieurs réunions de travail collaboratif avec vos équipes.
- Impliquer la direction dans la démarche.
- Être prêts à être secoués et à lancer les débats de fond.
- Prend du temps, démarche chronophage et nécessairement implicative.

NOM

- résoudre un problème technique (traduction, juridique, prononciation...)
- mettre en adéquation un nom ancien avec les évolutions de la structure

- Lancer une recherche d'antériorité avant de choisir un nom (a minima sur la base de donnée gratuite de l'INPI et dans les noms de domaine internet, idéalement avec un cabinet spécialisé en propriété intellectuelle).
- Attention, un changement de nom peut faire perdre beaucoup de notoriété. Parfois, mieux vaut un mauvais nom qu'un nom inconnu.
- Beaucoup de noms de marques étant déposés, il est difficile de trouver le nom idéal et disponible. Il faut être réaliste dans son niveau d'exigence.
- Ne pas oublier de déposer le nom auprès de l'INPI, la démarche étant peu coûteuse... Peut vous éviter de refaire toute votre communication en cas de litige.

LOGO

- représenter visuellement la structure
- évoquer certains aspects de son identité

- Se mettre d'accord sur ce que doit traduire le logo AVANT les présentations graphiques (pour motiver ses choix par des raisons stratégiques et non par des préférences esthétiques individuelles).
- S'assurer que le logo reste lisible en petit et en noir et blanc avant de décider.
- Être conscient que tout ne peut pas être exprimé dans un logo. Le logo sera complété par d'autres éléments (signature, discours, images...).
- Éviter le consensus mou, qui satisfera les exigences esthétiques de chacun mais n'évoquera plus rien de lisible à l'extérieur.
- Ne pas oublier de déposer le logo auprès de l'INPI, séparément du dépôt du nom (si le logo évolue, le dépôt du nom ne devient pas caduc).

Pour quoi faire ?

CHARTRE GRAPHIQUE

- compléter le logo par un univers visuel déclinable
- assurer une reconnaissance à votre structure en garantissant la cohérence des graphismes émis

Points de vigilance

- Bien se faire détailler par le prestataire ce que contiendra la charte graphique : sont-ce juste les règles d'application du logo ou y aura-t-il des éléments complémentaires comme les typos à utiliser dans les textes, les éléments graphiques d'accompagnement (filets, pavés de couleur...), des exemples de mise en page...
- Être conscient qu'une charte graphique ne couvre généralement pas l'ensemble des maquettes de documents prêtes à être utilisées, juste quelques visualisations de supports types.
- S'assurer que la charte soit bien diffusée par la suite, en interne comme aux prestataires. Et contrôler son respect dans la réalisation des documents.

CESSION DE DROIT

- appréhender le coût global du livrable
- S'assurer une relation sans surprise avec son prestataire
- évaluer le degré de liberté de l'association dans l'usage de sa communication

- En France, les prestations intellectuelles sont protégées par le droit d'auteur. Par conséquent, le créateur reste propriétaire de son œuvre et de son usage pour la durée légale des droits d'auteur, sauf mention contraire.
- S'assurer de la mention claire de cession des droits dans le document de commande. Idéalement, elle doit figurer dans le devis et la facture avec un montant dédié.
- Vérifier la nature des droits cédés, quel territoire et quelle durée. En général les agences cèdent la totalité de leurs droits, soit pour la France soit à l'international, pour la durée légale des droits d'auteur. Cependant, certaines ne cèdent que certains droits (si vous n'avez que le droit de reproduction sans les droits de modification, vous pourrez imprimer votre logo... Mais pas changer les couleurs !).
- À vérifier pour tous les supports. Les développements informatiques sont également couverts par le droit d'auteur. Et une brochure, par exemple, ne peut pas être réimprimée par vos soins lorsque vous êtes en rupture de stock si vous n'avez pas les droits adéquats.

2. LA GESTION DU PROJET : QUI PARTICIPE ? QUI DECIDE ?

Enfants sans frontière

Le comité de pilotage était composé de la responsable de communication, du président et du vice-président.

Secours Islamique France

Pour que la communication soit le reflet des orientations stratégiques de l'association et que les choix soient portés et assumés, il est nécessaire que le président et la direction générale soient impliqués.

Par ailleurs, il faut faire participer les gens au processus pour qu'ils s'approprient le résultat et maintiennent la cohérence dans le temps.

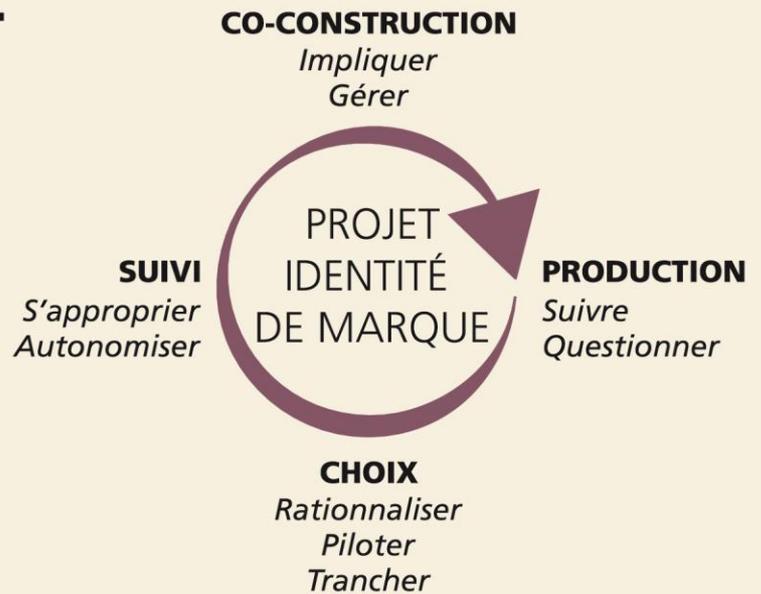
Djantoli

Le projet de changement de nom a été piloté par un groupe de travail composé de 2 permanents de l'équipe de direction et de 5 administrateurs. Avant de lancer le changement de nom une réflexion a été menée sur les risques et enjeux de la démarche : quel impact du changement de nom sur la perte de notoriété de l'association ? Est-ce qu'un nom local évoquera nécessairement une association locale ?

Pour le travail mené avec l'agence sur l'identité de l'association et l'identité visuelle, un comité de pilotage constitué des 2 dirigeants et des fondateurs a été constitué. Les décisions ont été prises par le comité de pilotage et n'ont pas été validées en Assemblée Générale.

LA GESTION DE PROJET

Suivant le travail à effectuer et la méthodologie de travail du prestataire, les étapes ne seront naturellement pas identiques. Cependant, il existe quelques invariants dans la gestion d'un projet de cette nature. Voici quelques points à ne pas négliger pour organiser en interne votre collaboration avec un prestataire... Ou pour mener le projet vous-même.



LA CO-CONSTRUCTION

S'agissant de votre identité et des signes qui vont la représenter, c'est bien entendu l'association qui va être au centre de la démarche. N'oubliez pas que la créativité dont le prestataire (ou vous-même) allez faire preuve n'est qu'un outil technique pour traduire et synthétiser votre identité. Ce projet long nécessite donc par nature une implication de la part des parties prenantes de l'association et une gestion de projet adéquat.

IMPLIQUER

L'identité de la structure dépassant le seul domaine de la communication, il est indispensable de ne le lancer qu'avec la volonté de la gouvernance de s'impliquer dans la conduite du projet.

Par la suite et en vue d'une future appropriation des résultats du projet, il est important de consulter l'équipe et si possible de les impliquer dans la co-construction de l'identité associative.

Le simple fait de les interroger (sous quelque forme que ce soit : réunion, questionnaire en ligne...) sur leur vision de l'identité de la structure vous apportera de précieuses informations et influera la cohésion d'équipe.

GÉRER

Par ailleurs, un groupe de pilotage devrait être créé et sa constitution est un réel choix stratégique. Si vous disposez en interne de professionnels de la communication, ils seront naturellement impliqués... Mais qui d'autre ? Des membres de la gouvernance ? Le président ou le directeur si possible. Des volontaires issus de l'équipe ? Des parties prenantes externes (financeurs, partenaires...)?

Ce groupe de pilotage devra obligatoirement avoir une composition identique du début à la fin du travail, compte tenu de l'acculturation qui va être à l'œuvre en début de collaboration.

Il peut être intéressant d'impliquer le prestataire dans la réflexion sur la composition du comité de pilotage.

LA PRODUCTION

C'est maintenant au prestataire de produire le livrable. Le livrable final devra être expliqué et «vendu» en interne. Veillez donc à être bien au fait de la genèse de l'idée et à bien vous l'approprier.

SUIVRE / QUESTIONNER

Le prestataire vous expliquera de toute façon la signification de sa production mais il peut être intéressant d'aller plus loin et de questionner sur les idées abandonnées, pourquoi ? Pourquoi cette idée plutôt que telle autre évoquée en réunion ? Toujours dans cette optique de vous approprier la démarche.

LE CHOIX

Il est par nature très difficile de faire des choix touchant aux bases durables de sa marque. Ces sujets suscitent une forte implication émotionnelle de la part des parties prenantes de l'association. Qu'il s'agisse de se mettre d'accord sur la formalisation des fondamentaux de l'association ou de choix touchant aux préférences esthétiques de chacun.

RATIONNALISER

Le premier piège est de laisser les opinions personnelles prendre le dessus. D'abord parce que chacun a la sienne et que vous allez tomber dans des débats sans fin pour dégager un choix final. Ensuite parce que le choix final ainsi abouti à grand peine... A toutes les chances de ne pas être optimum tactiquement.

Le rôle du pilote interne du projet va donc être de tout faire pour donner des éléments rationnels de choix et veiller à ce que les décisionnaires restent sur le terrain de la raison et non du goût.

En termes d'animation, cela passe par rappeler sans cesse le cahier des charges et les critères sur lesquels la production doit être jugée.

Il est également important de bien faire prendre conscience aux participants de la casquette qu'ils portent lorsqu'ils parlent : suis-je en train de juger au titre des critères de l'association ou suivant mes critères personnels ?

PILOTER

Le choix étant un moment difficile, il est impératif de penser dès le début du projet au circuit de validation : qui est consulté ? Qui décide ? Et que ce soit clair pour tous.

Sachant qu'en association la gouvernance est répartie sur de nombreuses personnes... Et qu'il est difficile de faire un choix à plus de cinq ou six personnes.

Classiquement, le comité de pilotage (éventuellement complété d'un ou deux membres clés de la gouvernance) effectue un pré-tri afin de ne pas soumettre au CA et/ou aux permanents plus de deux ou trois pistes.

TRANCHER

Il y a deux risques liés à une décision impliquant beaucoup d'acteur :

- le consensus. Afin de ne froisser personne, on mixe les exigences de chacun, aboutissant ainsi à une non-décision et à un résultat consensuel mais vide de sens.
- les présentations à répétition. N'arrivant pas se décider, le commanditaire demande au prestataire de revoir sa copie et de proposer d'autres pistes. Le prestataire pourra potentiellement trouver de meilleures idées à la deuxième présentation, au-delà les créatifs s'useront, se démotiveront et les relations client-prestataire commenceront à se tendre, rendant le travail inefficace. Parallèlement, en interne, la dynamique et l'envie générées par le projet s'essouffleront également rapidement.

Il est donc important d'aboutir à un choix tranché (et une bonne préparation du processus décisionnel y aidera) et surtout de se poser la question du pourquoi. Pourquoi cette difficulté à trancher ? Parce que les propositions ne sont pas bonnes (c'est possible mais ne perdez pas de vue que cette hypothèse est la solution de facilité : trouver un responsable externe) ? Ou peut-être est-ce le brief qu'il faut changer ? Peut-être y a-t-il également une dissension interne qui a été éludée lors du travail préparatoire pour éviter le conflit, et qui resurgit au moment du choix créatif (c'est souvent le cas) ?

Si ce n'est pas la qualité de la production qui est au centre de la difficulté à choisir, alors il va bien falloir poser le réel sujet sur la table. Sinon vous n'obtiendrez jamais un travail satisfaisant.

LE SUIVI

Enfin le projet a abouti ! Votre identité est formalisée, il va maintenant falloir la faire vivre dans le temps. Cela signifie que les parties prenantes de l'association devront adhérer aux conclusions du travail. Cela signifie aussi que tout ce qui sera émis par l'association devra être cohérent avec la réflexion menée.

S'APPROPRIER

Vous avez impliqué une partie de l'équipe dans le projet, il s'agit maintenant de permettre à ceux qui n'ont pas suivi la démarche (ou de loin) de se l'approprier.

Demandez a minima au prestataire un document de présentation de la démarche (présentation powerpoint par exemple) pour présenter efficacement le résultat du projet. Sauf bien sûr si la réalisation d'un document plus complet type brandbook est déjà prévue dans la prestation.

Ensuite, un événement interne (indépendant d'un éventuel événement externe de lancement) est une belle occasion de fédérer l'équipe et la gouvernance et de rappeler l'identité et le socle commun de «l'être ensemble».

Mieux qu'une grand messe, pourquoi ne pas en faire un séminaire de travail où chacun pourrait apporter sa pierre à l'édifice en réfléchissant à un plan d'action pour renforcer la congruence de la marque et des actions ? On ne parle pas ici d'un plan de communication mais de ce qui pourrait être mis en place à tous les niveaux de la structure pour renforcer la valeur ajoutée qui fait votre spécificité et pour incarner votre mission.

AUTONOMISER

Votre marque va s'exprimer via de nombreux canaux, en permanence et les dérives peuvent vite se produire. Veillez bien à compléter la réflexion menée par les documents de référence nécessaires et à les diffuser (charte graphique, charte de communication...). La charte graphique par exemple est souvent dans le tiroir du chef du projet. Mettez-la en pdf et diffusez-là à l'ensemble de ceux qui sont amenés à produire des documents.

En l'absence d'un professionnel de la marque en vos murs, nommez un «brand manager», un gardien de la marque qui aura la responsabilité de veiller à la cohérence des actions et productions (puisque en termes de marque, il s'agit de veiller à la cohérence graphique et sémantique de la communication mais également à la cohérence de l'ensemble des actions de l'association avec son identité, ses valeurs, sa mission et ses ambitions).

3. LA COLLABORATION AVEC UNE AGENCE

Enfants sans frontière

Les ateliers créatifs proposés au départ par l'agence sont apparus « bizarres » à l'association. De son côté la responsable de communication, vue sa formation, ne semble pas surprise.

« Nous les trouvions arrogants et les échanges sont devenus de moins en moins constructifs »

Joëlle SICAMOIS, Directrice

Si progressivement l'association se laisse porter, la démarche reste peu crédible aux yeux des participants. Rapidement, la collaboration se révèle insatisfaisante : « l'agence n'était pas logique dans sa démarche et revenait sur ses propres préconisations ». L'association perd alors rapidement confiance et la relation se dégrade.

Secours Islamique France

La marque se construisant dans le temps et avec une continuité, il faut faire attention à s'ancrer dans le passé et à ne pas tout changer. À l'inverse, un autre piège est de ne rien changer et de ne faire que du cosmétique. Il faut trouver le juste équilibre entre la force de proposition dont peut faire preuve l'agence et les invariants qui font la force de la structure.

De plus, il est nécessaire d'impliquer les gens, d'autant plus dans le milieu associatif. Le travail avec des associations est donc souvent long, compliqué et peu structuré.

La gouvernance est morcelée entre plusieurs instances de décision. La nécessité d'impliquer le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale lie l'association au calendrier des réunions. Une démarche qui prendrait trois à six mois en entreprise prend deux ans en association.

Autant de contraintes qui pèsent sur la relation agence-association. Bruno David en a conscience : « J'ai choisi l'agence avec laquelle collaborer notamment pour sa capacité à travailler avec des ONG. Pour autant il est également nécessaire de lui faire comprendre à l'agence que l'on sera attentif à ne pas lui faire perdre de temps inutilement. »

Djantoli

La première tâche de l'agence a été de convaincre la gouvernance d'adhérer à la démarche.

Anne Roos-Weil se souvient de quelques réticences : « Au départ certains membres de l'association se méfiaient du danger d'une communication où on se ferait plaisir mais qui serait « hors sol », déconnectée des réels enjeux de la structure ».

Mais l'agence a su établir rapidement la confiance : « Dès la première restitution, la justesse des remarques et des questions de fond sur nos dénominateurs ont rassuré l'ensemble de l'équipe sur le sérieux de la méthodologie employée. »

« Au final, l'agence a été vraiment à l'écoute et ils se sont fait plaisir créativement tout en répondant réellement à nos problématiques. »



REGARD D'UN PROFESSIONNEL DE LA MARQUE

Les mondes des agences de communication et des associations sont souvent bien différents. De cette différence peut naître une grande richesse... À condition de prendre en compte de part et d'autre les besoins et différences culturelles.

En tant qu'association, vous êtes naturellement chronophages pour une agence de par votre mode de fonctionnement et vos circuits de décision. Une agence peu au fait de vos impératifs peut se démobiliser ou devenir moins compréhensive face à un projet qui lui prend beaucoup de temps sans forcément être très rémunérateur.

Pour éviter cet écueil, vous avez deux leviers :

- spécifier à l'agence vos contraintes et modes de décision (et si possible discuter avec eux de la façon la plus efficiente de mener le projet). S'ils s'engagent, ce sera en connaissance de cause.*
- essayer de leur faire gagner du temps en mettant en place un processus de travail et de décision. Évitez de revenir en arrière une fois les décisions actées et le travail effectué. Ne multipliez pas les réunions de présentation redondantes.*

En tant qu'agences de communication, votre prestataire est naturellement enclin à utiliser des termes anglo-saxons et à aborder des concepts liés aux impératifs commerciaux qui vous horripilent. « Disruption », « segmentant », « aspirationnel », Kesaco ? Une agence rôdée à la collaboration avec des associations le sait et fera attention à adapter ses dires à votre culture. Cependant le naturel peut revenir au galop ou l'agence peut ne pas réaliser qu'elle risque de perdre l'adhésion de certains acteurs du projet.

N'hésitez pas à signaler aux membres de l'agence lorsque des termes ou des idées vous heurtent. Peut-être est-il même utile de faire une petite mise au point avant la première séance de travail collectif.

Enfin, si vous ne vous attachez pas aux spécificités culturelles des agences mais au fond de ce qui est dit, vous réaliserez vite que les réalités qui se cachent derrière les mots s'appliquent à votre association.

4. LES RESULTATS

Enfants sans frontière

« Au final, la nouvelle identité visuelle et la refonte de la communication ont donné un nouvel élan à l'équipe. Un sentiment de fierté d'appartenance s'est développé. »

Secours Islamique France

Il est encore un peu tôt pour le Secours Islamique France pour faire le bilan. Le travail est toujours en cours et s'annonce d'ores et déjà très structurant pour l'association.

Djantoli

Le manifeste de marque a permis à Djantoli de disposer d'un discours clair et unifié, vis-à-vis de l'externe mais également en interne. L'harmonisation de sa communication a eu également pour effet de la faire gagner en visibilité, en reconnaissance et en notoriété, cet ensemble renforçant son image de professionnalisme.

«Au départ, nous pensions que le travail de réflexion sur la marque avait pour but de cadrer le brief créatif. En fait, la plateforme de marque définie nous sert de base pour rester alignés sur nos fondamentaux. Que ce soit pour lancer le travail de réflexion sur la stratégie de développement qui a été lancé l'année suivante, pour intégrer de nouveaux collaborateurs ou pour montrer dans quoi s'inscrivent les actions lors de la présentation de la feuille de route..»

Anne ROOS WEIL, Directrice - DJANTOLI

Par ailleurs, l'agence ayant reçu plusieurs prix pour le concept novateur de logo évolutif proposé, Djantoli a pu profiter de nombreuses retombées en termes de visibilité y compris au niveau médiatique.

Au-delà des bénéfices liés à l'image et à la communication, le travail réalisé sert désormais de cadre de référence à l'association.

PETITS CONSEILS DE PAIRS A PAIRS...

Secours Islamique France

→ **Se poser la question de travailler sa marque associative** : « Ce n'est pas toujours le moment de lancer un travail sur la marque, mais **chaque association devrait au moins se poser la question de la nécessité ou non de réfléchir à la traduction de ses fondamentaux par la marque**. S'il s'agit d'un sujet dont on ne peut pas parler il serait intéressant de le noter dans un compte rendu. »

→ **Analyser son « capital marque »** : il devrait y avoir un document de passation comprenant les communications émises par l'association dans son histoire pour pouvoir comprendre ce que l'association véhicule et incarne déjà.

→ **Veiller à s'ancrer dans le passé et à ne pas tout changer**, la marque se construit dans le temps et avec une continuité. À l'inverse, un autre piège est de ne rien changer et de ne faire que du cosmétique.

→ **Capitaliser sur ses communications passées pour une communication efficace** : « **Un travail sur la marque est une étape cruciale pour rendre plus efficaces les investissements en communication**. Les associations communiquent beaucoup, mais souvent sans créer de référentiel. Il en résulte une perte d'efficacité puisque l'association ne capitalise pas sur ses communications précédentes. Faute d'une cohérence des actions, beaucoup d'argent est dépensé sans optimiser une adhésion durable au projet de l'association. »

→ **Travailler sa marque : un préalable à la levée de fonds !** : « Malheureusement, les associations sont souvent focalisées sur les levées de fonds alors qu'en amont **il est indispensable de faire comprendre les spécificités de l'association, de lui donner une notoriété et de susciter la confiance à long terme via la marque et la communication**. »

Djantoli

→ **La réflexion stratégique, un élément incontournable à la création de sa marque associative** : « La première agence consultée était partie directement sur la création du logo. En fait, **le plus important est le travail stratégique en amont**. Il est primordial de bien vérifier la démarche méthodologique de l'agence et l'importance donnée à la stratégie avant de choisir son partenaire. »

→ **Opter pour des démarches participatives** : « Même si, suivant la taille de l'association, il est parfois difficile de trouver le bon équilibre entre efficacité et participation, **le fait d'avoir à la fois un chef de projet identifié et une démarche participative est important**. »

→ **Anticiper et séquencer la démarche** : « Il faut être conscient lorsque l'on décide de lancer une telle démarche que **cela prend un temps fou**. Il faut donc anticiper et séquencer la démarche. »

→ **Profiter du lancement pour « faire le buzz »** et surtout en interne **pour créer du lien et renforcer la cohésion autour d'une vision partagée**. »

LE MOT DE LA FIN

«“Tu le fais ou tu meurs”, la marque est fondamentale pour la pérennité de l’association, elle est durable et survie à la structure et aux personnes.. »

Bruno DAVID, Responsable de la communication
- SIF

«Ce travail a été le symbole d’une nouvelle dynamique. Il a cristallisé ce sentiment positif d’avoir « lancé quelque chose»

Joëlle SICAMOIS, Directrice - ENFANTS SANS FRONTIERES

«La réflexion sur la marque n’est pas anodine. Elle questionne des choses que l’on croyait acquises : ce que nous sommes, ce que nous serons demain... Mais la démarche est surtout structurante pour le projet et les orientations futures.»

Anne ROOS WEIL, Directrice (jusqu’en sept 2017)
- DJANTOLI

Quel chemin parcouru entre les attentes initiales associées à une démarche de construction de marque associative et ce que les associations en retirent *in fine* !

Bien au-delà des problématiques de communication, élaborer son identité de marque associative amène les acteurs à revisiter leur ADN, créant ainsi un socle interne à la motivation et au « faire ensemble ».

Parfois perçues comme chronophage, ces démarches, lorsqu’elles sont bien menées, demeurent très structurantes pour les associations et cimentent leurs réflexions sur leur avenir.

Coordination SUD

Solidarité Urgence Développement



14, passage Dubail 75010 Paris

Tél. : +33 1 44 72 93 72

Site web : www.coordinationsud.org