

Travail de bachelor 2012

Filière Economie d'entreprise

Développement d'une stratégie de communication pour l'Association suisse romande de la cœliakie



Etudiant : Frédéric Barbay

Professeur : Natalie Sarrasin

Résumé managérial

Dans le contexte actuel de surinformation de la société, la communication des associations est un moyen indispensable si elles souhaitent bénéficier d'une forte notoriété. Mandatée par l'Association suisse romande de la cœliakie (ARC), dont le but est d'apporter une aide aux personnes atteintes de l'intolérance alimentaire au gluten, cette étude a pour objet le développement d'une nouvelle stratégie de communication externe à l'attention des membres, du public cible intéressé par la cœliakie et des médias.

L'objectif principal de ce travail de Bachelor est de proposer un plan de communication complet (stratégique et opérationnel) pour l'association. Le deuxième aspect est de déterminer une nouvelle ligne de conduite plus harmonieuse concernant les différents moyens de communication utilisés. Finalement, le troisième objectif ambitionne de clarifier la technique de prise de contact avec les médias d'information afin d'améliorer les relations de presse.

Afin de mener à bien ce travail, il a tout d'abord fallu s'imprégner de la culture de l'association et effectuer des recherches approfondies sur le sujet traité. L'analyse d'une enquête quantitative, que j'ai envoyée aux membres de l'association, m'a permis d'obtenir une opinion externe. Par la suite, des outils stratégiques spécifiques à la branche, tels que l'étude de benchmarking et la mise en place du plan de communication, ont apporté les fondements devant aider l'association à atteindre ses objectifs d'information, de soutien, de notoriété, de sensibilisation ou d'incitation. J'ai eu l'occasion de participer à plusieurs événements, notamment l'Assemblée générale et le Congrès Suisse des diététicien-ne-s, qui démontrent que le partage d'expériences et les relations entre les membres restent des atouts à mettre en avant au sein d'une association œuvrant pour la santé.

Les résultats du travail, comme la redistribution des tâches par le biais de la nomination d'un responsable communication, la création d'une charte graphique ou le besoin d'adaptation de la stratégie on-line, sont exposés au travers des pistes d'améliorations. Ces dernières touchent, entre autres, la stratégie globale, la stratégie on-line, la stratégie des supports papier et les relations avec la presse.

Mots-clés du travail : communication, marketing associatif, stratégie, changement, cœliakie

Avant-propos et remerciements

Ce mandat m'a été proposé par l'Association suisse romande de la cœliakie (ARC), dont je suis membre. Leur souhait est d'améliorer de manière générale leur façon de communiquer car elle est sujette à certaines faiblesses. Étant moi-même cœliaque, mon intérêt s'est porté vers cette association qui me tient particulièrement à cœur et dont l'évolution au cours de ces dernières années m'est familière. Comme le titre le mentionne, le but poursuivi par ce travail est de développer une nouvelle stratégie de communication à l'attention de l'ARC. L'association est déjà bien implantée en Suisse romande. Par conséquent, la nouvelle stratégie se base, en partie, sur la politique actuelle en y apportant des modifications, des nouveautés et des outils de travail appropriés.

Ce thème du marketing et de la communication est relativement vaste ; ainsi les limites du travail étaient difficilement évaluables. C'est le principal problème auquel j'ai été confronté. De plus, le fait de rédiger du contenu relevant du domaine visuel et graphique n'a pas été aisé non plus. Il a fallu déterminer la frontière à éviter de franchir entre l'économiste et le graphiste.

La démarche adoptée se compose, dans les grandes lignes, de trois parties : une phase de recherche, d'interview et de lecture, une phase d'analyse et une phase de rédaction.

Remerciements

En préambule, je souhaite adresser mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont aidé et soutenu dans l'accomplissement de ce travail de Bachelor. Je tiens à remercier tout particulièrement la professeure Natalie Sarrasin pour ses précieux conseils et sa disponibilité au cours de cette étude. Je remercie également la présidente de l'Association suisse romande de la cœliakie Joëlle Leutwyler et les membres du secrétariat, tout spécialement Jean-François Tosetti et Roberta Aveni, pour l'aide qu'ils m'ont apportée face aux complications rencontrées. Et pour finir, merci à ma famille et à mes amis pour leurs encouragements et leur soutien au cours de cette dernière année d'étude.

Table des matières

Résumé managérial	ii
Avant-propos et remerciements	iii
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	viii
 Introduction	 1
1. Présentation de la maladie cœliaque	2
1.1. Le gluten : cause de la maladie	2
1.2. Les symptômes	3
1.3. Le diagnostic	3
1.4. Le traitement	4
1.5. Le logo « épi de blé barré dans un cercle »	5
2. Présentation de l'association	6
2.1. Historique	6
2.2. But de l'association	7
2.3. Activités de l'ARC	7
2.4. Le comité	8
2.5. Les chiffres importants	9
3. Présentation de la problématique à traiter	11
3.1. Objectifs du travail	12
3.2. Intérêt personnel	12
4. État des lieux actuel des moyens de communication externe de l'ARC	13
4.1. Le site Internet de l'association	13
4.2. Le classeur « Manger sans gluten »	15
4.3. La carte et le dépliant de renseignements	16
4.4. La roulette alimentaire	17
4.5. La brochure d'information « tournesols »	18
4.6. Le poster didactique	19
4.7. La brochure « Le petit lapin avec les boucles d'oreilles »	20
4.8. Le magazine « Actualités de l'ARC »	21
4.9. Le groupe Facebook « Régime sans gluten en Suisse romande »	22
4.10. Recueil de recettes de pâtisseries	22
5. L'enquête sur les moyens de communication externe de l'ARC	23
5.1. La construction du questionnaire	23
5.2. La collecte des données	24
5.2.1. Détermination de la population et de l'échantillon	24
5.2.2. La récolte des données	24
5.2.3. Le taux de réponse	25
5.2.4. Précision importante	25

5.3.	L'analyse et l'interprétation des données	26
5.4.	Analyses bivariées.....	41
6.	Diagnostic de la communication de l'ARC	42
6.1.	Liens avec le questionnaire	42
6.2.	Site Internet et groupe Facebook	44
6.3.	Magazine de l'ARC.....	45
6.4.	Différents documents éducatifs en version papier	46
6.5.	Relations avec la presse	47
7.	Benchmarking de la branche	48
7.1.	Éléments théoriques.....	48
7.2.	Application à l'ARC.....	50
7.2.1.	Étape 1 – Décision où appliquer le benchmarking	50
7.2.2.	Étape 2 – Identification des partenaires de benchmarking	52
7.2.3.	Étape 3 – Recueil des informations.....	53
7.2.4.	Étape 5 – Mise en œuvre pour obtenir des résultats	65
8.	Plan de communication stratégique et opérationnel.....	66
8.1.	Éléments théoriques.....	66
8.2.	Application à l'ARC.....	68
8.2.1.	1 ^{ère} étape : L'audit, analyse de la situation actuelle	68
8.2.2.	2 ^e étape : Définition des objectifs stratégiques en adéquation avec les objectifs généraux de l'association.....	69
8.2.3.	3 ^e étape : L'élaboration des modalités de l'action qui s'inscrivent dans les objectifs.....	72
9.	Propositions d'améliorations.....	73
9.1.	Redistribution complète des tâches.....	73
9.2.	Création d'une charte graphique	75
9.3.	Stratégie on-line mieux adaptée au public cible	76
9.4.	Nouvelle stratégie de supports papier	79
9.4.1.	À conserver	79
9.4.2.	À modifier	80
9.4.3.	À supprimer	82
9.5.	Événementiel.....	82
9.6.	Autre	84
10.	Les relations avec la presse	86
10.1.	Éléments théoriques.....	86
10.2.	Application à l'ARC.....	88
10.2.1.	Le fichier presse	88
10.2.2.	Le dossier de presse	90
10.2.3.	Le communiqué de presse	91
10.2.4.	La revue de presse.....	93
11.	Inventaire stratégique des moyens de collecte de fonds	94

12. Tableaux récapitulatifs du plan de communication opérationnel	96
12.1. Calendrier annuel 2013 des actions	96
12.2. Plan de communication	97
12.3. Méthodes d'évaluation	101
Conclusion	102
Références	104
Déclaration de l'auteur	109
 Annexe I. Questionnaire sur la communication externe de l'ARC	 110
Annexe II. Question 17 du questionnaire : Suggestions ou autres concernant la communication externe de l'ARC	115
Annexe III. Bilan de l'ARC au 31.12.2011	117
Annexe IV. Compte de résultat 2011 de l'ARC	118
Annexe V. Décompte personnel des heures effectuées	119

Liste des tableaux

Tableau 1 : Composition des membres de l'ARC	9
Tableau 2 : Menus et sous-menus du site de l'association	14
Tableau 3 : Résultats de la question 1	26
Tableau 4 : Tableau croisé entre la question 15 et la question 18.....	41
Tableau 5 : Plaque descriptive de l'Association suisse allemande de la cœliakie	54
Tableau 6 : Plaque descriptive de l'Association suisse italienne de la cœliakie	56
Tableau 7 : Plaque descriptive de l'Association française des intolérants au gluten	57
Tableau 8 : Plaque descriptive de l'Association italienne de la cœliakie	59
Tableau 9 : Plaque descriptive de l'Association vaudoise du diabète.....	61
Tableau 10 : Plaque descriptive de l'Association suisse de football	62
Tableau 11 : Plaque descriptive de l'Association Olympique Suisse	64
Tableau 12 : Cibles de communication de l'ARC	71
Tableau 13 : Quelques règles de bon sens pour être en phase avec la presse	86
Tableau 14 : Liste des médias d'information en Suisse romande.....	89
Tableau 15 : Éléments d'un communiqué de presse	92
Tableau 16 : Répartition des actions sur l'année 2013	96
Tableau 17 : Tableau récapitulatif global	97
Tableau 18 : Décompte personnel des heures	119

Liste des figures

Figure 1 : Logo « épi de blé barré »	Figure 2 : Logo tel qu'utilisé par L'ARC	5
Figure 3 : Page d'accueil du site Internet de l'association		13
Figure 4 : Illustration du classeur		15
Figure 5 : Illustration de la carte et du dépliant de renseignements		16
Figure 6 : Illustration de la roulette alimentaire		17
Figure 7 : Illustration de la brochure d'information « tournesols »		18
Figure 8 : Illustration du poster didactique		19
Figure 9 : Illustration de la brochure « Le petit lapin avec les boucles d'oreilles »		20
Figure 10 : Illustration du magazine « Actualités de l'ARC »		21
Figure 11 : Résultats de la question 2		28
Figure 12 : Résultats de la question 3		28
Figure 13 : Résultats de la question 4		29
Figure 14 : Résultats de la question 5		30
Figure 15 : Résultats de la question 6		30
Figure 16 : Résultats de la question 7		31
Figure 17 : Résultats de la question 8		31
Figure 18 : Résultats de la question 9		32
Figure 19 : Résultats de la question 10		33
Figure 20 : Résultats de la question 11		34
Figure 21 : Résultats de la question 12		34
Figure 22 : Résultats de la question 13		35
Figure 23 : Résultats de la question 14		36
Figure 24 : Résultats de la question 15		37
Figure 25 : Résultats de la question 16		38
Figure 26 : Résultats de la question 18		39
Figure 27 : Résultats de la question 19		39
Figure 28 : Résultats de la question 20		40
Figure 29 : Les cinq étapes du processus de benchmarking		49
Figure 30 : Affiche de la campagne de communication institutionnelle de l'Association italienne de la coélie		60
Figure 31 : Bilan de l'ARC au 31.12.2011		117
Figure 32 : Compte de résultat 2011 de l'ARC		118

Introduction

L'Association suisse romande de la cœliakie (ARC), le mandant de ce travail de Bachelor, a pour tâche d'apporter une aide aux personnes atteintes de la maladie cœliaque (plus couramment appelée intolérance au gluten) et de les représenter. Elle œuvre depuis plus de 30 ans à cette mission sociale, laquelle est d'autant plus importante puisqu'elle touche le domaine de la santé. Aujourd'hui, pour maintenir sa bonne réputation et informer du mieux possible ses différentes cibles de communication sur les problématiques liées à cette maladie, l'association se doit de communiquer, ne serait-ce que pour se faire connaître. Divers outils stratégiques sont à disposition des associations pour mener à bien leur politique de communication.

Ce travail consistera en des réflexions et une recherche théorique sur le sujet de la communication institutionnelle de l'ARC. Il devra aider l'association à définir une nouvelle stratégie de communication externe à l'attention de son public, en retravaillant ce qui est fait actuellement tout en évaluant la faisabilité de nouvelles pistes d'action.

Pour ce faire, le développement touchera les éléments suivants : dans un premier temps, des présentations générales seront exposées pour mieux comprendre ce qu'est la maladie cœliaque, ce que représente l'ARC et quelle est la problématique générale à traiter en matière de communication. Un état des lieux des moyens actuels de communication utilisés par l'ARC complétera cette partie.

Une enquête quantitative a été préparée dans le but d'obtenir l'avis des adhérents de l'association sur les moyens de communication. La décomposition détaillée des réponses à ce questionnaire apportera une base de travail sur laquelle se fier. Successivement à cette analyse, un diagnostic complet sera posé sur la communication actuelle de l'ARC.

Par la suite, des parties plus stratégiques, telles que le benchmarking et le plan de communication stratégique et opérationnel viendront enrichir l'analyse du sujet, avant la mise en place des propositions d'améliorations générales ainsi que des pistes d'action en lien avec les relations presse. Pour terminer, un inventaire stratégique des moyens de collecte de fonds sera effectué.

Les éléments théoriques seront intégrés en préface des parties qui nécessitent l'explication de concepts.

1. Présentation de la maladie cœliaque

1.1. Le gluten : cause de la maladie

La maladie cœliaque fut pour la première fois décrite au deuxième siècle après Jésus-Christ par l'intermédiaire d'un médecin alexandrin, Aretaeus de Cappadocia. Ce n'est qu'en 1950 que la cause de la maladie fut connue: la présence du gluten dans l'alimentation. (Association suisse romande de la cœliakie, 2006, p. 2).

Il s'agit d'une maladie auto-immune et non pas d'une simple allergie. Au contact du gluten contenu dans l'alimentation, l'organisme va fabriquer des auto-anticorps qui seront responsables de lésions dans la muqueuse de l'intestin grêle. Cette muqueuse se caractérise par d'innombrables villosités qui augmentent fortement la surface d'absorption des aliments digérés. Au contact de certaines céréales, telles que le blé la personne cœliaque prédisposée va subir une atrophie villositaire partielle ou complète. Il s'agit d'une réaction inflammatoire au niveau des villosités de la muqueuse grêle qui va devenir plate. Puisque la cœliakie est une maladie intestinale à prédominance génétique, « la probabilité pour un membre de la famille d'un cœliaque au premier degré (parents, enfants, frères et sœur) d'être atteint à son tour est de 1 sur 10. » (Association suisse romande de la cœliakie, 2006, p. 3).

Mais qu'est-ce que le gluten exactement ? C'est une substance visqueuse présente dans les farines de céréales comme le blé, l'orge et le seigle. L'épeautre et le soya en sont pauvres tandis que le riz, le millet, le maïs, le sarrasin et le quinoa n'en contiennent pas. De façon plus scientifique, nous pouvons dire que le gluten est « la masse protéique élastique restante après l'extraction de l'amidon des céréales. Il représente un mélange de nombreuses protéines classées en deux groupes : les prolamines et les gluténines. » (Association suisse romande de la cœliakie, 2010).

D'un patient à l'autre, la sensibilité au gluten peut varier fortement. Il en va de même tout au long de la vie de la personne cœliaque et seul un régime très strict à perpétuité permet d'en éviter les symptômes. La plupart des cas sont identifiés durant la petite enfance, en principe avant l'âge de 2-3 ans, mais la maladie peut aussi se déclencher plus tard.

1.2. Les symptômes

Certains cœliaques peuvent présenter des symptômes digestifs très faibles tandis que d'autres vont en manifester plusieurs d'intensité différente.

Chez le nourrisson et le petit enfant, on pourra observer à la suite de l'introduction du gluten dans l'alimentation des diarrhées, des ballonnements, un manque d'appétit et de vitalité, des vomissements, un état grincheux, une perte de poids, un fléchissement de la courbe de croissance, une dénutrition ou une déshydratation. (Association suisse romande de la cœliaquie, 2006, p. 4).

Chez l'enfant et l'adulte, on constate des troubles digestifs chez 50% des patients, sous forme de diarrhée, de ballonnements ou de douleurs abdominales. Un symptôme fréquent est la fatigue chronique, qui peut être due à une ou plusieurs carences, mais aussi au seul processus auto-immunitaire qui épuise l'organisme. C'est la malabsorption des aliments, secondaire à l'atrophie villositaire, qui peut entraîner des carences (en fer, en protéines, en vitamines, en sels minéraux) et rendre le diagnostic difficile. On peut ainsi constater une anémie par manque de fer, des oedèmes par manque de protéines, des fractures spontanées par manque de calcium et de vitamine D, des hémorragies et des hématomes spontanés par manque de vitamine K. Il s'y ajoute souvent une intolérance au lactose, secondaire, parce que l'enzyme qui permet de digérer le lactose se trouve dans les villosités, lesquelles sont détruites par la maladie cœliaque. Parmi les autres troubles, citons encore la dépression, divers troubles neurologiques, des douleurs articulaires, une stérilité, les fausses couches, les migraines, la stomatite aphteuse et l'alopécie. (Association suisse romande de la cœliaquie, 2006, pp. 4-5).

Il faut également mentionner une forme relativement rare d'intolérance au gluten qui est la dermatite herpétiforme. C'est une maladie chronique comportant diverses lésions vésiculaires de la peau en plus des lésions de la muqueuse intestinale.

1.3. Le diagnostic

Afin de diagnostiquer un patient atteint de cœliaquie, il est important de suivre un processus bien défini. Tout d'abord, il faudra détecter les anticorps spécifiques grâce à une prise de sang. S'ils sont présents, une biopsie intestinale (prélèvement d'un fragment de muqueuse duodénum pour l'analyser) sera nécessaire afin de confirmer le diagnostic. Une réponse au régime strict sans gluten et un passé génétique prédisposant viendront le valider. (Association suisse romande de la cœliaquie).

1.4. Le traitement

Le traitement est clair ; de plus, il est le seul véritablement efficace ! Il faut en effet éradiquer le gluten de toute l'alimentation du patient cœliaque. C'est-à-dire suivre un régime strict à vie, car les cas de guérison connus sont très rares.

Les aliments contenant du froment (blé, épeautre), du seigle et de l'orge doivent être supprimés et pourront être remplacés par l'avoine, le riz, le maïs, le millet, le sarrasin ainsi que par des farines à base de pommes de terre, soja, lentilles, pois, tapioca ou châtaignes. Ci-dessous vous trouverez les aliments principaux devant être supprimés :

- Toutes les sortes de pains, biscuits, gâteaux et pâtisseries faits à base de farine contenant du gluten
- Diverses sortes de pâtes contenant les trois céréales précitées
- Les sauces préparées à la farine, les crêpes, de nombreux produits manufacturés et tous les autres aliments pouvant contenir du gluten

Une fois le diagnostic établi, la contrainte se fait immédiatement ressentir pour le cœliaque. Il est clair que suivre un régime alimentaire n'est pas chose aisée surtout lorsque seuls environ 10% des produits disponibles dans les grandes surfaces et les commerces sont véritablement sans gluten. Il faut faire attention à une multitude de subtilités, car de nombreux aliments peuvent contenir du gluten caché, par exemple. Mais lorsque l'habitude est prise, que les ingrédients permis et interdits sont bien connus, que la lecture des étiquettes des produits alimentaires devient plus facile ou encore que les nombreuses recettes à disposition du patient viennent agrémenter ses connaissances en matière de cuisine, le régime devient moins compliqué à appliquer. Au final, la personne cœliaque se sent nettement mieux et ne met plus sa santé en danger.

Il faut relever également que la gamme de produits sans gluten provenant de distributeurs spécialisés devient de plus en plus importante au fil des années et qu'on peut maintenant trouver ces produits dans les grandes surfaces sans avoir besoin de se déplacer à la pharmacie ou chez des droguistes.

1.5. Le logo « épi de blé barré dans un cercle »

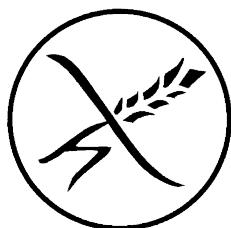
Ce logo est bien connu de tous les cœliaques puisqu'il signifie que le produit sur lequel il est apposé est exempt de tout gluten.

Il est sous la propriété de l'association des cœliaques au Royaume-Uni, laquelle a cédé en 1995 les droits d'utilisation aux autres associations cœliaques en Europe, membres de l'AOECS (Association Of European Coeliac Societies). Il en va de leur responsabilité de protéger ce logo au sein même du pays et de défendre les intérêts des intolérants au gluten en contrôlant son utilisation par les industriels. « Il garantit un produit fini « non contaminé » dont la teneur en gluten résiduel ne peut dépasser 20 mg/kg, seuil du Règlement européen N°41/2009. » (Association française des intolérants au gluten).

L'ARC utilise également ce logo et demande aux fabricants de respecter la teneur en gluten maximale fixée pour la vente des produits aux consommateurs finaux. Des analyses de produits sont d'ailleurs effectuées pour validation.

Le logo, tel qu'utilisé par l'ARC sur ses publications, arbore en sus une petite croix suisse.

Figure 1 : Logo « épi de blé barré »



Source : (Association suisse romande de la cœliakie).

Figure 2 : Logo tel qu'utilisé par L'ARC¹



Source : (Association suisse romande de la cœliakie).

¹ Cette illustration figure également sur la page de titre. La source est identique.

2. Présentation de l'association

2.1. Historique

L'ARC a été fondée en 1981 à Lausanne. C'est en effet le 13 juin 1981 qu'a eu lieu l'assemblée constitutive de l'ARC regroupant une cinquantaine de participants. Au départ, un certain nombre de parents se sont rencontrés pour aborder cette thématique et ils ont finalement conclu à la nécessité de mettre sur pied cette association. Dans le premier communiqué de l'association, on apprend que son but est de « porter une aide aux personnes atteintes de la coélie et leurs familles, essentiellement en facilitant l'application de l'alimentation sans gluten ». On remarquera plus tard que ce but est toujours à l'ordre du jour.

Cela fait maintenant plus de 30 ans que l'association œuvre en faveur des personnes intolérantes au gluten. Bon nombre de présidents, de représentants du corps médical, de diététiciens et on en passe se sont succédé afin d'assurer sa continuité et son bon fonctionnement. Sa forme juridique est une **association sans but lucratif**.

Le secrétariat de l'ARC se situe dans les locaux du Centre Patronal à Paudex, où collaborent actuellement M. Jean-François Tosetti, secrétaire-trésorier, et sa collaboratrice, Mme. Roberta Aveni.

Afin de faciliter les contacts au sein d'une même ville ou d'une même région, l'association se compose de huit groupes régionaux, répartis comme suit :

- Genève
- Neuchâtel
- Jura – Jura bernois
- Fribourg
- Valais
- Région lausannoise
- Nord vaudois
- Riviera – Chablais

(Association suisse romande de la coélie).

D'autres associations en Suisse s'occupent de faciliter l'alimentation sans gluten, à savoir l'Association suisse alémanique (IG Zöliake der Deutschen Schweiz) et l'Association suisse italienne (Gruppo Celiachia della Svizzera Italiana).

2.2. But de l'association

Selon l'article 3 des statuts de l'ARC :

L'association a pour but de porter une aide aux cœliaques et aux personnes atteintes de dermatite herpétiforme, ainsi qu'à leurs familles de Suisse romande, essentiellement en facilitant l'application de l'alimentation sans gluten et en informant le public en vue d'une meilleure compréhension des problèmes que pose l'alimentation sans gluten, ainsi que pour favoriser la détection des intolérances au gluten (cœliakie ou dermatite herpétiforme). (Association suisse romande de la cœliakie).

2.3. Activités de l'ARC

L'association est responsable de ce travail (but ci-dessus) en Suisse romande. Ses tâches principales, inscrites dans les statuts, sont de :

- Réunir les personnes intéressées, afin de développer entre elles l'échange d'informations et d'expériences, en particulier dans le domaine culinaire;
- Défendre les intérêts de ses membres auprès des fabricants de produits alimentaires, des autorités et des institutions d'assurances;
- Informer le public en vue d'une meilleure compréhension des problèmes que pose l'alimentation sans gluten, ainsi que pour favoriser la détection de la cœliakie et de la dermatite herpétiforme ;
- Favoriser et encourager toute recherche concernant la cœliakie et la dermatite herpétiforme.

(Association suisse romande de la cœliakie).

En mettant en pratique leur expérience, leurs connaissances sur le sujet, leur professionnalisme et leur grand intérêt pour l'association, les membres du comité peuvent apporter les renseignements et l'aide adéquate aux membres et autres personnes intéressées par l'association. Pour ce faire, l'ARC agit dans diverses situations de la vie de tous les jours, telles que :

- Mettre l'expérience au service des nouveaux cœliaques et de leurs familles.
- Organiser un parrainage pour quelque temps en cas de besoin.
- Procurer des listes d'aliments sans gluten, des recettes, des adresses de boulangeries, de distributeurs de produits sans gluten, des lectures.
- Aider à composer des menus variés sans gluten.
- Organiser des rencontres avec médecins et diététiciennes.
- Organiser des cours de cuisine et de lecture des étiquettes de produits alimentaires. Les diététiciennes de l'ARC et un cuisinier en diététique sont chargés de dispenser des conseils.

- Favoriser des échanges d'écoliers ou d'étudiants avec d'autres familles de cœliaques à l'étranger.
 - Faire prendre conscience des problèmes liés à la cœliakie aux enseignants, distributeurs d'aliments diététiques, jeunes médecins, autorités sanitaires et politiques.
 - Tenir au courant des recherches scientifiques sur la cœliakie.
 - Informer sur les problèmes administratifs (assurances, impôts).
- (Association suisse romande de la cœliakie).

2.4. Le comité

Selon l'article 8 des statuts de l'ARC :

Le comité est formé des membres du bureau et des responsables régionaux, élus par l'assemblée générale pour une durée de deux ans, et rééligibles. Le comité s'organise lui-même. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents.

Les compétences du comité sont :

- prendre toutes les dispositions propres à atteindre le but social;
- enregistrer les adhésions des membres ainsi que les démissions, et exclure les membres qui ne répondent plus aux exigences statutaires;
- représenter l'association à l'égard des tiers;
- la convocation des assemblées générales;
- la désignation et l'engagement du secrétaire permanent.

Il peut déléguer tout ou partie de ses compétences au président et au secrétaire isolément ou conjointement.

(Association suisse romande de la cœliakie).

Le comité de l'ARC se compose comme suit² :

- Mme. la Présidente, Joëlle Leutwyler
- M. le secrétaire et trésorier, Jean-François Tosetti
- 8 membres : Mmes Nathalie Barbagallo, Josette Fallet, Myriam Pericot, Inès Richert, Catherine Staub, Suzanne Fiaux et Huguette Maret ainsi que M. Christophe Bron

Conformément aux nouveaux statuts (article 6), « des consultants médicaux diplômés, pédiatres, gastro-entérologues, dermatologues et diététiciennes, sont appelés à donner leur appui. Ils sont invités aux séances du comité. » (Association suisse romande de la cœliakie).

² Ces informations proviennent du PV de la 30^{ème} assemblée générale ordinaire tenue le 19 juin 2011.

Il s'agit de :

- Mmes Nicoletta Bianchi, Esther Guex et Sophie Gorin Gottraux, diététiciennes, ainsi que :
- Les Dr Faïza Benkebil, Michela Tempia-Caliera, Alexandre Corboz, Joakim Delarive et Paul Wiesel.

2.5. Les chiffres importants

L'état des membres au 31 mars 2012 présente un effectif de 1'450 membres, en augmentation de 3,2% par rapport à la même période de l'année précédente. Sa composition est la suivante :

Tableau 1 : Composition des membres de l'ARC

Par âge		Par canton		Par catégorie	
0 à 14 ans	225	Chablais (VD, VS)	75	Hommes	327
15 à 20 ans	173	Fribourg	170	Femmes	950
21 à 50 ans	495	Genève	224	Associations	
51 à 94 ans	407	Jura et Jura Bernois	99	(suisses et étrangères)	59
sympathisants		Neuchâtel	140	Divers	
et associations :	150	Valais	183	(diététiciennes, médecins,	
		Vaud et Nord VD	490	sympathisants, etc.)	114
		Autres cantons			
		et divers pays :	69		

Source : (Association suisse romande de la cœliakie, 2012, p. 10)

Le bilan au 31 décembre 2011 et le compte de pertes et profits pour l'année 2011 peuvent être consultés en annexe de ce travail (annexe III et annexe IV).

Le total du bilan s'élève à CHF 77'299.75.- à fin 2011. Les postes principaux à l'actif sont le compte postal ainsi que les avoirs en banque tandis que le passif, en plus du capital, est composé de diverses provisions créées pour des actions spéciales.

Le compte de pertes et profits du 1^{er} janvier au 31 décembre 2011 se solde avec un bénéfice de CHF 1'576.69.- (les produits de CHF 78'821.12.- moins les charges de CHF 77'244.43.-). Les cotisations des membres représentent la plus grande part des produits puisqu'elles se montent à hauteur de CHF 66'165.-. Pour ce qui est des charges, les principaux montants sont les honoraires du Centre Patronal, les débours du secrétariat, les frais de séances et les attributions aux diverses provisions.

Le projet de budget pour l'année 2012 ne prévoit pas de changements majeurs par rapport aux comptes de 2011. Le trésorier s'attend à ce que les recettes et les dépenses restent plus ou moins stables avec une légère augmentation de chaque côté.

Pour information, le montant de la cotisation annuelle par famille et par membre est de CHF 50.- tandis que la finance d'inscription s'élève, elle, à CHF 15.-.

À l'heure actuelle, en Suisse, à peu près une personne sur 100 est diagnostiquée intolérante au gluten (Association suisse romande de la cœliakie, 2012). Mais il y a, en outre, de nombreuses personnes qui, sans le savoir, sont aussi atteintes de cette maladie.

Un simple calcul permet d'illustrer ce constat. Le dernier recensement effectué par la Confédération suisse montre qu'à fin 2011, la population résidente permanente en Suisse s'élevait à 7'952'600 habitants. (Office fédéral de la statistique OFS, 2012, p. 1). En appliquant le taux de 1%, cela représente approximativement 80'000 personnes en Suisse susceptibles d'avoir une intolérance au gluten (en totalité, c'est-à-dire les personnes diagnostiquées et les non diagnostiquées sans prendre en compte les différents niveaux de sensibilité). En sachant que les trois associations helvétiques comptent environ 5'500 membres à leur actif, la marge de manœuvre est considérable.

3. Présentation de la problématique à traiter

La problématique à laquelle l'ARC est confrontée touche au domaine de la communication externe et du marketing associatif. L'ARC étant déjà bien ancrée dans l'esprit de ses membres et ayant une très bonne notoriété dans notre partie du pays, cette problématique n'a jamais été traitée, car son influence ne perturbe pas sérieusement le fonctionnement général de l'association. Mais lorsqu'on s'y penche d'un peu plus près, on remarque que la communication de l'ARC a bien besoin d'une cure de jouvence qui ne peut être que favorable !

À la suite de l'analyse préalable du sujet et en collaboration avec le mandant, deux hypothèses majeures ont été relevées, et sur lesquelles l'accent va être mis durant ce travail :

- Premièrement, le mode de communication prôné actuellement pour informer les membres et le public intéressé est trop disparate. En effet, que ce soit le site Internet de l'association ou ses diverses publications (voir partie « État des lieux actuel des moyens de communication externe de l'ARC »), ces différentes méthodes d'information possèdent des lignes graphiques peu unifiées qui ne traduisent pas une véritable harmonie. À vrai dire, aucune charte graphique n'a vu le jour depuis la création de l'association. De plus, plusieurs professionnels œuvrant dans le domaine du graphisme ont collaboré de façon sporadique avec l'ARC lors de la réalisation des supports, ce qui n'a pas facilité les choses. Selon les auteurs d'un ouvrage en rapport avec le marketing des associations :

Un point à surveiller est la cohérence et l'homogénéité de l'ensemble des supports de communication utilisés par l'association. Parfois, on constate que les brochures n'ont rien en commun avec les affiches ou le site Web de la structure. Cela nuit à la notoriété et à l'identité de l'association. (Gallopel-Morvan, Birambeau, Larceneux, & Rieunier, 2008, p. 86).

- Deuxièmement, la stratégie de relations publiques en vigueur au jour d'aujourd'hui n'est pas clairement déterminée. Lorsqu'on parle de relations publiques, on sous-entend ici les contacts avec les médias qui peuvent prendre les différents aspects suivants : presse écrite, radio, télévision et Internet. Dans le cadre de l'association, ces contacts ne se font, pour la plupart du temps, que dans un sens qui n'est pas forcément le plus adéquat puisque ce sont ces médias qui viennent chercher l'information vers l'association. Par conséquent, il faudrait développer une stratégie de relations publiques proactive, ce qui permettrait de renforcer la bonne image de l'association tout en publiant plus régulièrement des informations importantes pour le grand public, mais plus particulièrement le public intéressé.

Car comme le relèvent la plupart des professionnels, « les médias sont à peu près le seul recours facile, rapide et gratuit pour faire parler de son association, pour porter ses activités à la connaissance d'un public ciblé ou du plus grand nombre. » (Arbogast & Mons, 2006, p. 157).

3.1. Objectifs du travail

Comme mentionné dans la problématique ci-dessus, l'ARC n'a jamais mis en place de stratégie clairement définie en matière de marketing. Le but principal de ce travail de Bachelor sera donc de proposer un plan de communication complet (stratégique et opérationnel) pour l'association afin de pallier cette absence. Au départ, plusieurs professionnels ont contribué à la publication des différents moyens de communication sans toutefois s'unifier pour ce qui est de la ligne graphique, notamment. L'objectif ici sera de définir une nouvelle ligne de conduite plus harmonieuse. Dans un troisième temps, mais toujours sur le même thème, j'ai pour but de clarifier la technique de prise de contact avec les différents publics visés (j'entends par ici les médias) en vue d'atteindre, d'une manière optimale, les cibles visées par les messages au travers d'une ligne directrice claire.

3.2. Intérêt personnel

Je tiens également à préciser que j'ai un intérêt personnel au travers de ce sujet puisque je suis moi-même intolérant au gluten depuis mon plus jeune âge et, par conséquent, membre de l'association. Mon engagement pour ce travail se traduit donc à deux niveaux : en tant qu'étudiant en dernière année d'économie d'entreprise mais aussi en tant que membre cœliaque, je possède les compétences et l'intérêt nécessaires pour venir en aide à l'ARC et répondre à bon nombre de leurs interrogations.

4. État des lieux actuel des moyens de communication externe de l'ARC

En matière de communication externe, l'ARC publie un certain nombre de documents dans le but de renseigner sur l'association, de donner des informations pratiques, diététiques et médicales. Voici ci-après une présentation générale de ces divers supports de communication avec une première approche quant à leur utilité. Il vaut la peine de mentionner que le français est l'unique langue utilisée, car d'autres associations en Suisse, excepté la Romandie, publient sur le même thème.

4.1. Le site Internet de l'association

Figure 3 : Page d'accueil du site Internet de l'association



Source : (Association suisse romande de la coeliakie, 2012).

Accessible via l'adresse URL <http://www.coeliakie.ch/>, le site Internet de l'association a subi une refonte en 2010 afin de le moderniser et de le rendre plus conforme aux usages graphiques concernant les sites Internet. Il donne aux personnes le consultant la possibilité d'obtenir les indications médicales, alimentaires et administratives dont elles pourraient avoir besoin dans le cadre de leur régime ; mais pas seulement, puisqu'il est ouvert à toute personne touchée de près ou de loin par la coeliakie. On peut notamment devenir membre de l'ARC en remplissant un bulletin d'adhésion et la possibilité de commander l'une des publications de l'association est aussi offerte via Internet.

En termes d'aperçu visuel, la couleur de fond du site est un bleu nuit avec un encadré blanc en milieu de page pour tout ce qui touche au contenu informatif. Nous retrouvons toujours sur la marge de droite l'adresse du secrétariat de l'association, les numéros de téléphone et de fax ainsi que l'adresse e-mail générique.

Les différents menus proposés aux internautes se trouvent alignés verticalement dans la marge de gauche (cf. tableau ci-dessous).

Le petit bonhomme sans gluten, symbole visuel évocateur de l'ARC, est présent sur la plupart des pages, où il est mis en scène suivant les différents contextes.

Tableau 2 : Menus et sous-menus du site de l'association

Accueil	La cœliakie	L'association	Les publications	Bulletin de commande
<ul style="list-style-type: none"> - Actualités - Activités de l'ARC - Inscription à une activité 	<ul style="list-style-type: none"> - Symptômes - Indications générales - Liste des diététiciennes - Bonnes adresses - F.A.Q. - Suggestions de lectures 	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de l'ARC - Statuts - Associations régionales - Associations étrangères - Bulletin d'adhésion - Contact 	<ul style="list-style-type: none"> - Classeur - Bulletin - Carte et dépliant - Roulette alimentaire - Brochure de présentation - Poster - Histoire pour enfants - Pâtisseries sans gluten 	

Source : (Association suisse romande de la cœliakie, 2010).

Les menus et sous-menus proposés font la part belle à l'information et sont en parfaite adéquation avec les objectifs de l'association et donc de son site. La partie principale concerne la maladie cœliaque pour laquelle de précieux renseignements sont fournis avec, en prime, une « foire aux questions » (F.A.Q.) très étoffée. L'association publie également des indications pratiques sur son comité, ses statuts, ses publications de même que des liens vers les autres associations suisses et internationales.

4.2. Le classeur « Manger sans gluten »

Figure 4 : Illustration du classeur



Source : (Association suisse romande de la cœliakie, 2010).

Disponible au prix de CHF 45.- ou CHF 35.- pour les membres de l'association, le classeur « Manger sans gluten » est un guide pratique facilement utilisable et permettant de s'informer sur la cœliakie en général puisqu'il touche essentiellement les questions alimentaires.

Le classeur arbore une couleur violet-mauve et compte 157 pages présentées en petits feuillets. Il recense environ 70 pages de recettes et le reste est composé comme suit :

- Qu'est-ce que la cœliakie ?
- Liste générale des aliments
- Produits diététiques sans gluten
- Adresses, firmes et distributeurs de produits alimentaires sans gluten
- Étiquetage des denrées alimentaires
- L'équilibre alimentaire
- Les céréales
- Les légumineuses ou légumes secs
- Vie pratique et sociale
- Analyses des produits alimentaires
- Livres de recettes sans gluten
- Chroniques médicales

4.3. La carte et le dépliant de renseignements

Figure 5 : Illustration de la carte et du dépliant de renseignements



Source : (Association suisse romande de la cœliakie, 2010).

Ces deux supports de communication externe, généralement envoyés ensemble gratuitement à tous les membres, sont en effet liés entre eux puisqu'ils offrent des informations sur le régime sans gluten et sur l'ARC.

La carte de renseignements vert clair, au format d'une carte de crédit facilement transportable dans un porte-monnaie, permet d'acquérir des informations très succinctes sur la cœliakie et notamment les aliments interdits contenant du gluten. Elle peut s'avérer très pratique dans la vie de tous les jours lors de repas au restaurant ou chez des amis par exemple, lors de voyages à l'étranger, ou tout simplement en cas de doute.

Le dépliant de renseignements, bleu clair quant à lui, est plus complet car il aborde, en sus d'une description de la maladie, le diagnostic et le traitement de cette dernière. À côté de cela, l'ARC est présentée avec ses buts et actions dans les diverses situations dans lesquelles elle peut intervenir. Des renseignements pratiques quant aux adresses des différentes associations en Suisse et groupes régionaux finissent de couvrir ce descriptif.

4.4. La roulette alimentaire

Figure 6 : Illustration de la roulette alimentaire



Source : (Association suisse romande de la cœliakie, 2011).

D'un seul coup d'œil, désormais, vous pouvez déterminer si ce que vous entendez consommer est « permis » ou « interdit » ! Cet objet est d'un fonctionnement très simple : il vous suffit de mettre le composant alimentaire en face de l'encoche et vous verrez apparaître un «sourire» ou un «diablotin», vous indiquant sans risque de vous tromper qu'il contient ou non du gluten ! Il s'agit en effet de la liste qui figure dans le classeur « Manger sans gluten », établie par les diététiciennes-conseils de l'ARC, Mmes Nicoletta Bianchi et Ester Guex. Cet objet, aussi utile que le « disque bleu » (de stationnement) pour les automobilistes, peut être commandé au secrétariat au prix de CHF 8.- (pour les membres) et CHF 10.- (pour les non-membres). (Association suisse romande de la cœliakie, 2011).

La couleur principale de ce support est le mauve et comme on peut le voir sur l'image ci-dessus, le petit bonhomme sans gluten est considérablement présent sur l'illustration.

Une loupe, gracieusement offerte par la Migros, a été remise à l'ensemble des membres de l'association. (Association suisse romande de la cœliakie, 2011, p. 7). Elle permet de faciliter la lecture, si nécessaire, des étiquettes des produits alimentaires et peut également être utile à la lecture des composants inscrits sur cette roulette.

4.5. La brochure d'information « tournesols »

Figure 7 : Illustration de la brochure d'information « tournesols »



Source : (Association suisse romande de la cœliakie, 2010).

Cette brochure d'information « Nous ne sommes pas tous pareils ! » qui compte six pages explicatives, en plus de la page de garde et des renseignements pratiques sur l'ARC au verso, revient sur l'aspect médical de cette maladie cœliaque. Elle aborde les éléments clés pouvant apporter l'aide adéquate à toute personne se questionnant par exemple sur les réactions de l'organisme causées par l'absorption du gluten, sur la composition du gluten lui-même, sur les manifestations de la maladie, sur le diagnostic et le traitement à adopter ou encore sur les travaux actuels des chercheurs scientifiques.

La publication est envoyée gratuitement à tous les membres, de même que les envois supplémentaires demandés. Elle fut éditée en 2006 dans un premier temps à l'attention du corps médical (médecins généralistes, internistes, gynécologues, dermatologues et pédiatres) afin de la mettre à disposition dans les salles d'attente avec comme cible principale les personnes intolérantes au gluten et leurs familles.

En ce qui concerne son aspect visuel, la page de garde de la brochure est constituée d'une photographie d'un champ de tournesols dont l'un d'eux, rouge, sort du lot, illustrant ainsi que la cœliakie touche environ une personne sur 130 (chiffre de l'ARC en 2006). Les pages intérieures, quant à elles, sont plus textuelles, mais des images viennent égayer la brochure avec des couleurs rappelant les titres des paragraphes à savoir le jaune, le vert et

le rouge, mais les teintes paraissent pâles. L'idée était de la vouloir gaie et chaleureuse dans le but d'apporter un peu de réconfort après l'établissement du diagnostic tout en assurant aux intolérants que la vie reste toujours aussi belle même en ayant une alimentation différente.

4.6. Le poster didactique

Figure 8 : Illustration du poster didactique



Source : (Association suisse romande de la cœliakie, 2010).

Ce poster de taille 32 x 63 centimètres, est une « présentation humoristique visant à informer sur la cœliakie en dédramatisant les problèmes qui peuvent se poser en matière d'alimentation. » (Association suisse romande de la cœliakie, 2010). Son caractère ludique est très appréciable et plaît énormément aux jeunes intolérants grâce, notamment, au petit bonhomme sans gluten qui fait office de formateur tout au long de la bande dessinée.

Les nouveaux membres de l'association le reçoivent gratuitement lors de leur adhésion, tandis qu'un envoi supplémentaire leur est facturé au prix de CHF 8.-.

4.7. La brochure « Le petit lapin avec les boucles d'oreilles »

Figure 9 : Illustration de la brochure « Le petit lapin avec les boucles d'oreilles »



Source : (Association suisse romande de la cœliakie, 2010).

« Cette brochure, conçue et écrite par Irene Pianetti, est destinée avant tout aux enfants et aux enseignants de l'école enfantine. Elle a pu être réalisée grâce au soutien de la Loterie Romande et de Gastromed Suisse. » (Pianetti, 2002, p. 1). L'ARC a reçu l'autorisation de l'Association suisse italienne pour commercialiser la brochure. Elle compte 23 pages, et comme la plupart des publications, l'envoi est effectué gracieusement à tous les nouveaux membres avec des enfants de moins de 14 ans. Un prix de CHF 2.- est appliqué aux envois supplémentaires.

L'objectif est de les informer sur toutes les questions qu'ils peuvent se poser sur ce régime alimentaire, surtout à cet âge-là, lorsque les rapports avec les autres camarades de classe peuvent prendre des tournures ambiguës par la mise à l'écart de l'enfant jugé différent par ses pairs.

Au niveau du visuel, nous sommes typiquement ici dans les petits livres pour enfants avec de grands dessins sur les pages de droite illustrant le texte écrit en taille importante et facile à lire sur la page de gauche.

4.8. Le magazine « Actualités de l'ARC »

Figure 10 : Illustration du magazine « Actualités de l'ARC »



Source : (Association suisse romande de la cœliakie, 2010).

Véritable publication phare de l'ARC, le bulletin semestriel est envoyé automatiquement par courrier postal deux fois par année à l'ensemble des membres, en principe aux mois de mai et de décembre. Son tirage est de 1'600 exemplaires. Il est édité par l'ARC elle-même et compte généralement une vingtaine de pages. Le sommaire est réparti comme suit :

- Bloc-notes
- Les échos du secrétariat
- La chronique médicale
- Groupements régionaux
- Entre nous
- Amusons-nous
- Recettes

De nombreuses publicités pour des produits sans gluten viennent enrichir le contenu de ce bulletin et permettent, par conséquent, de financer une partie des coûts de sa publication. Les annonces publicitaires sont facturées aux annonceurs selon un tarif qui varie entre CHF 150.- pour 1/8 de page et CHF 1'300.- pour 1 ½ page. (Association suisse romande de la cœliakie, 2012).

Le petit plus est que chaque nouvelle publication fait la part belle à un ingrédient ou un produit quelconque sans gluten (par exemple la farine de riz ou le soja) qui fait l'objet d'une analyse par une diététicienne ; une image l'illustre sur la page de garde.

4.9. Le groupe Facebook « Régime sans gluten en Suisse romande »

Ce groupe ouvert au public sur le réseau social mondialement connu Facebook a été créé en 2010 afin de partager des expériences et offrir un soutien multiple aux personnes qui suivent le régime coéliquue en Suisse romande mais aussi venant d'ailleurs. Il est géré par la présidente de l'association et au jour d'aujourd'hui (mardi 10 juillet 2012), 149 membres en font partie.

Il est essentiellement utilisé par les personnes souhaitant obtenir des renseignements et des informations sur une problématique particulière en faisant fonctionner le réseau de connaissances à la manière d'un forum (ingrédients autorisés ou non par exemple) ou pour partager des recettes succulentes de produits sans gluten. Des adresses utiles quant à des découvertes culinaires de restaurants ou autres boulangeries sont également publiées.

4.10. Recueil de recettes de pâtisseries

Grâce à cet ouvrage, le manque d'un guide pratique à l'attention des personnes atteintes de la maladie coéliquue fut comblé. (Musial, 2000, p. 5). 53 recettes sans gluten sont présentées par une personne ayant proposé son aide à l'ARC après avoir appris le diagnostic de sa coéliquie. C'est un outil très précieux destiné à tous les amateurs de pâtisseries pour faire face à ce régime. Il est possible de le commander pour un prix de CHF 25.-.

Le souhait de l'ARC étant de continuer à le délivrer tel quel, par conséquent, des jugements ne seront pas émis sur cette publication.

5. L'enquête sur les moyens de communication externe de l'ARC

La problématique mise en avant lors de la phase introductive de même que le développement qui précède concernant les supports de communication externe utilisés présentement par l'ARC font que l'avis des premiers intéressés, à savoir les membres, est un point crucial à une analyse globale de la situation. Pour ces raisons, j'ai élaboré un questionnaire quantitatif afin de récolter les opinions des membres sur la communication de leur association.

5.1. La construction du questionnaire

Le questionnaire est construit dans un premier temps pour toucher les aspects sensibles relevés lors de l'analyse préalable des points faibles de la communication, mais également pour obtenir un avis externe exploitable puisqu'aucune étude similaire n'a été réalisée dans le passé. Sa structure est composée de vingt questions réparties en six parties qui sont présentées ci-dessous, tandis qu'en annexe de ce travail, vous trouverez une copie du questionnaire (annexe I).

1^{ère} partie : La première question générale définit les neuf moyens de communication utilisés par l'ARC et demande de les classer selon la fréquence de consultation propre à chacun. Elle permet donc d'avoir un aperçu global des préférences des répondants ou en tout cas d'évaluer les supports les plus consultés et inversement.

2^e partie : Celle-ci aborde les questions en rapport avec le site Internet de l'association et, plus particulièrement son aspect visuel. La fréquence de consultation est aussi abordée.

3^e partie : La 3^e partie est consacrée aux autres supports de communication externe et fait référence à la carte et au dépliant de renseignements pour ce qui est de la pertinence de présentation des informations notamment lors de la 1^{ère} lecture. Elle touche ensuite à nouveau à l'aspect visuel, soit aux illustrations de deux autres supports : la brochure d'information « tournesols » et la roulette alimentaire.

4^e partie : Partie centrale du questionnaire, le souhait ici est de comparer les diverses publications entre elles afin d'évaluer leur harmonie visuelle et la pertinence de leurs lignes graphiques. Les trois dernières questions (n 14, 15 et 16) demandent un niveau de précision plus détaillé, mais voulu, car elles incluent une vision globale des différents supports de l'ARC.

5^e partie : Des suggestions ou autres conseils concernant la communication externe de l'ARC sont sollicités pour cette question facultative et ouverte.

6^e partie : Pour terminer, des questions d'identité sont posées en garantissant l'anonymat total du répondant puisque ne sont abordées que des informations touchant le sexe, l'âge et le type de lien entretenu avec l'ARC.

5.2. La collecte des données

5.2.1. Détermination de la population et de l'échantillon

La population concernée par cette enquête est constituée par l'ensemble des personnes intolérantes au gluten en Suisse romande et qui seraient par conséquent vraisemblablement intéressées par l'association. Comme mentionné dans la question n 20 du questionnaire, ce lien peut prendre les différentes dénominations ci-après : membre, parent proche d'une personne intolérante au gluten (parents, frères et sœurs, enfants, etc.), professionnel de la santé, membre du comité / responsable de région, individu personnellement intéressé par l'association, journaliste (presse), visiteur du site Internet ou autre. Ces distinctions sont nécessaires, car le simple visiteur du site Internet et la personne intéressée par l'association sans autre lien n'auront pas accès à l'ensemble des supports de communication et devront par conséquent être éliminés de l'échantillon.

L'échantillon retenu est, quant à lui, logiquement constitué par l'ensemble des membres de l'association qui ont accès aux publications de l'ARC et, par extension, leur famille proche. De plus, le questionnaire étant envoyé en annexe au magazine semestriel, d'autres destinataires sont pris en compte comme les professionnels de la santé.

5.2.2. La récolte des données

Ce questionnaire a été transmis par courrier à cet échantillon de 1'430 membres par un envoi groupé au début du mois de décembre 2011, en même temps que le bulletin semestriel.

Il a également été placé en version informatique sur le site Internet de l'ARC. La possibilité de le remplir on-line a été mise à la connaissance des membres sur la version papier.

Un délai de réponse a été fixé au 20 janvier 2012, mais ce dernier étant flexible, il a été prolongé jusque fin-février environ afin d'avoir le maximum de réponses possible.

5.2.3. Le taux de réponse

Sur les 1'430 questionnaires envoyés, 77 questionnaires remplis (dont 27 par format informatique) ont été reçus, tous exploitables. Le taux de réponse se situe donc à plus de 5%, ce qui est relativement faible.

L'ensemble des questionnaires reçus (version papier et informatique) a ensuite été rentré manuellement en saisie rapide grâce au logiciel d'enquêtes et d'analyse de données « Sphinx » dans le but de procéder à une analyse détaillée question par question.

Un suivi effectué au moyen de rappels aurait été envisageable afin de recevoir plus de réponses, mais je n'ai pas opté pour cette solution car, l'ARC ne possédant pas les adresses e-mail de tous les membres, il aurait été compliqué et coûteux de prévoir des rappels par courrier postal. De plus, les conclusions tirées de l'analyse doivent permettre d'avancer dans le travail donc il n'est pas souhaitable de prendre du retard pour un nombre difficilement chiffrable, mais somme toute peu conséquent, de réponses supplémentaires.

5.2.4. Précision importante

L'analyse détaillée des réponses au questionnaire qui suit est basée sur les 77 formulaires reçus en retour. Il est donc important de mentionner qu'elle ne reflète pas, dans l'absolu, l'opinion de tous les membres. Néanmoins, l'analyse abordera la notion de membre pour refléter le plus possible la réalité (par exemple « 80% des membres », « la plupart des membres », etc.).

5.3. L'analyse et l'interprétation des données

Question 1 : Classez les différents moyens de communication utilisés par l'ARC ci-dessous selon votre façon de les consulter, 1 pour celui que vous consultez le plus souvent et 9 pour celui que vous consultez le moins (ou pas du tout) :

Le but de cette question était d'avoir, pour chaque répondant, une échelle allant de 1 à 9 selon la fréquence de consultation de chaque moyen de communication. Par manque de précision de ma part, la formulation de la question leur a permis de donner exactement le même poids à plusieurs publications (typiquement, apposer le chiffre 9 à trois documents qu'on ne consulte presque jamais). Les résultats sont donc légèrement biaisés, mais l'analyse suivante peut tout de même être réalisée :

Afin d'être le plus réaliste possible, trois sous-totaux ont été créés en regroupant les préférences de consultation trois par trois ce qui a permis d'avoir une vue globale et de visualiser assez rapidement les publications qui se démarquent.

Tableau 3 : Résultats de la question 1

	Le site Internet	Le classeur « Manger sans gluten »	La petite carte décrivant le régime sans gluten	Le dépliant consacré à l'ARC	La roulette alimentaire	La brochure d'information « tournesols »	Le poster didactique	Le magazine « Actualités de l'ARC »	La brochure du petit lapin pour les jeunes enfants
1	4	33	2	3	9	4	3	30	4
2	11	15	7	4	10	2	2	12	0
3	12	4	6	9	13	1	4	9	4
Sous total 1	27	52	15	16	32	7	9	51	8
4	13	4	12	5	8	2	1	9	1
5	7	8	11	12	8	1	6	3	2
6	5	1	11	5	6	9	9	2	4
Sous total 2	25	13	34	22	22	12	16	14	7
7	1	1	3	9	5	18	5	0	5
8	6	4	7	4	4	10	16	3	10
9	11	4	10	19	8	21	22	5	38
Sous total 3	18	9	20	32	17	49	43	8	53
Total	70	74	69	70	71	68	68	73	68

Le classeur « Manger sans gluten » et le magazine « Actualités de l'ARC » prennent de loin les devants puisque ce sont les deux supports les plus consultés avec une bonne marge d'avance sur la roulette alimentaire et le site Internet qui arrivent respectivement en 3^e et 4^e position. Suivent ensuite le dépliant et la petite carte de renseignements qui obtiennent presque le même nombre de votes. Les trois autres publications ne récoltent qu'un nombre restreint d'avis pour ce qui est de ce sous-total 1. La fréquence réelle de consultation vient donc confirmer celle attendue pour chaque type de document pris en compte. En effet, le classeur « Manger sans gluten » et le magazine « Actualités de l'ARC » sont en quelque sorte les deux publications phares de l'association, celles pour lesquelles les membres attachent beaucoup d'importance. Le classeur fournit des informations spécifiques ou des

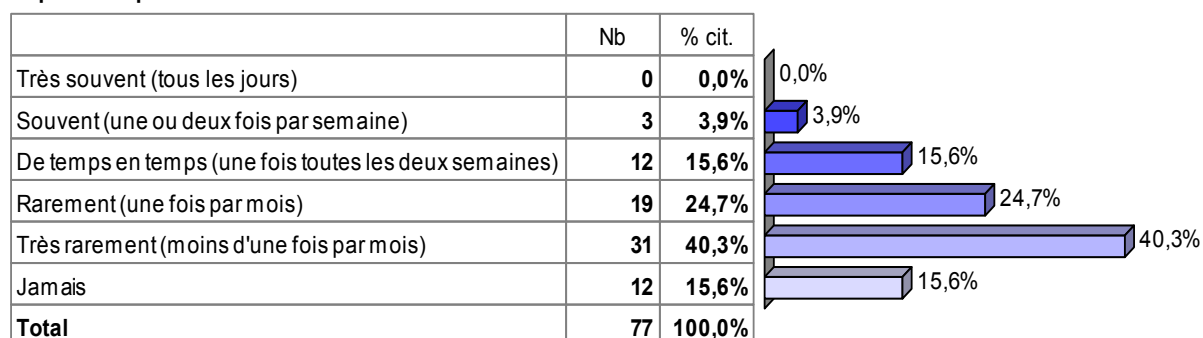
recettes, c'est donc cohérent qu'il soit souvent consulté. Il en va de même pour le magazine envoyé à l'ensemble des membres deux fois par année puisque ça ne coûte rien de le feuilleter et il n'est pas rare d'y trouver des renseignements utiles.

De manière compréhensible, la partie centrale des suffrages ne connaît pas d'écarts considérables. Il n'est pas important de s'y attarder trop longtemps, car ce sont les deux extrémités qui sont intéressantes.

Le document le moins consulté par les membres est la brochure « Le petit lapin avec les boucles d'oreilles » pour les jeunes enfants, ce qui est logique puisque ce ne sont sûrement pas eux qui ont rempli ce questionnaire. En effet, on ne sait pas si les réponses à cette question traduisent l'opinion d'un adulte ou celle d'un enfant. Il ne faut donc pas tirer de conclusions trop hâtives sur ce résultat. Les deux autres publications auxquelles les membres ne se réfèrent pas beaucoup sont la brochure d'information « tournesols » et le poster didactique. Le dépliant de renseignements consacré à l'ARC n'obtient pas de très bons résultats non plus, mais cela peut se comprendre, car après l'avoir lu une ou deux fois, il n'y a plus de raison de le consulter à répétition, même s'il apporte des informations pertinentes. La réflexion est la même pour le poster didactique, car il y a deux choix : soit il est affiché au mur d'une chambre pour les jeunes (ou les moins jeunes), soit il est rangé au fond d'un tiroir.

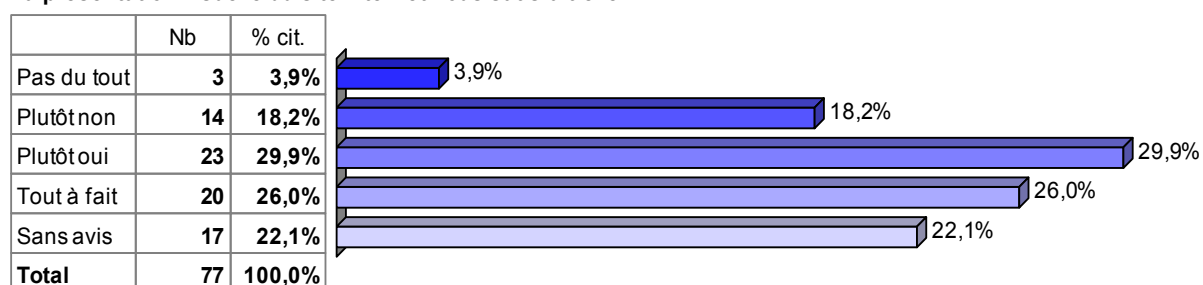
Le nombre de gens de 50 ans ou plus est à considérer au sujet du site Internet qui relève des résultats mitigés, car l'habitude voire même l'accès à Internet ne sont pas forcément acquis pour eux.

Finalement, on peut relever que les réponses obtenues sont cohérentes, car les résultats par support affichent des suites plus ou moins convergentes vers le chiffre attribué aux fréquences de consultation élevées et inversement. En effet, à l'instar du classeur « Manger sans gluten », on remarque que plus le sous-total 3 se rapproche, moins de votes en faveur de ce support sont comptabilisés.

Figure 11 : Résultats de la question 2**A quelle fréquence visitez-vous le site Internet de l'association ?**

Il s'avère que ce dernier n'est pas fréquenté assidûment par les membres. Plus de 80% des répondants disent le fréquenter rarement voire jamais avec un pic à 40,3% concernant les gens qui le consultent très rarement, c'est-à-dire moins d'une fois par mois.

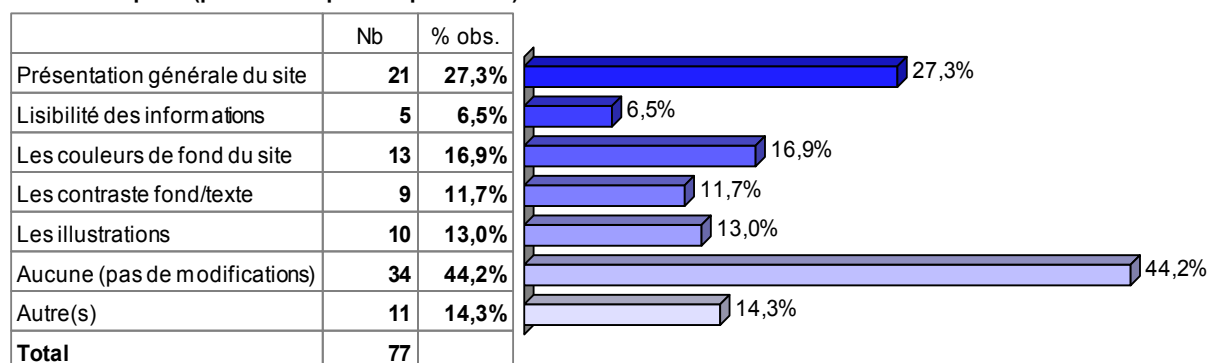
Sans rentrer dans les clichés, la majorité des personnes ne visitant jamais le site de l'ARC ont 50 ans ou plus, ce qui sous-entend qu'ils ne s'intéressent peut-être pas encore aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Figure 12 : Résultats de la question 3**La présentation visuelle du site Internet vous satisfait-elle ?**

Sa présentation visuelle plaît relativement bien dans l'ensemble puisqu'une majorité des membres se dit satisfaite voire très satisfaite par cet aspect, respectivement 29,9% et 26%. C'est très positif, mais ça ne veut toutefois pas forcément dire pour eux qu'aucune modification ne vaut la peine d'être entreprise puisque la plupart se positionnent également à la question suivante. Seulement 17 personnes n'en sont plutôt pas satisfaites, dont 3 pas du tout, ce qui reste une part très faible si l'on tient compte des 17 personnes qui n'ont pas souhaité se positionner.

Figure 13 : Résultats de la question 4

Cocher parmi les cases ci-dessous, celles pour lesquelles une modification de l'aspect visuel vaudrait la peine d'être entreprise (plusieurs réponses possibles) :



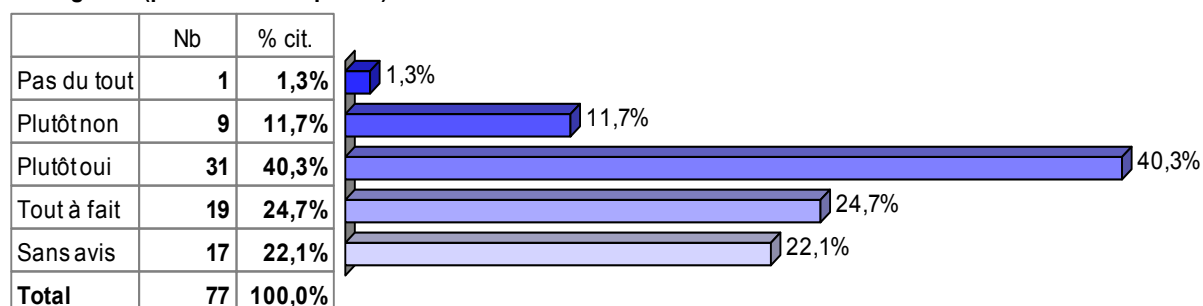
La présentation visuelle du site Internet plaît relativement bien dans l'ensemble, bien que 27,3% des répondants disent souhaiter une modification de la présentation générale du site, c'est l'idée suggérée qui revient le plus souvent. Les couleurs de fond du site, ou plutôt la couleur de fond, à savoir le bleu nuit, vaudrait la peine d'être réfléchi pour 16,9% d'entre eux. Les trois autres suggestions obtiennent, quant à elles, grosso modo les mêmes résultats, c'est-à-dire entre 6% et 13% des voix. La plus grande part, 44,2% des répondants, trouve agréable la présentation visuelle actuelle du site de l'ARC et ne considère pas indispensables des changements.

Ci-après, vous trouverez un aperçu des diverses autres propositions conseillées par les membres. Comme on peut le constater, ce sont surtout des petites astuces ou le partage d'informations qui sont le plus recherchés :

- avoir plus de liens et informations provenant de distributeurs en Suisse
- liens avec sites de recettes ou autres associations de langue française
- ajout d'un forum et d'une liste des établissements pratiquants le sans gluten
- un forum bienvenu
- les informations présentes sur la page d'accueil
- je trouve qu'il n'est pas facile de trouver des adresses pratiques pour la vie de tous les jours comme des épiceries qui vendent des produits sans gluten près du lieu où on habite, si on recherche des restaurants sans gluten ou des informations pour voyager (lien vers des blogs de recettes sans gluten, le côté bonnes astuces qui facilitent la vie!)
- foire aux questions
- bonne amélioration générale
- des choses plus pratiques, style hôtel sans gluten...je vais sur le site suisse-allemand

Figure 14 : Résultats de la question 5

L'essentiel des informations vous saute-il aux yeux lors de la première lecture de la carte décrivant le régime sans gluten (petit format de poche) ?

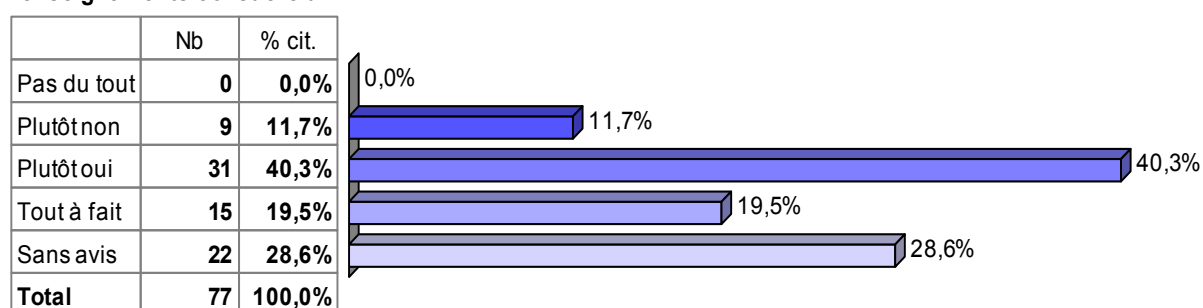


65% des personnes interviewées se disent plutôt satisfaites ou totalement satisfaites par les informations qu'elles trouvent sur cette petite carte, ou en tout cas au premier abord. Ils sont donc 50 sur les 77, ce qui est relativement conséquent. De plus, au vu du nombre assez restreint (10 personnes) qui ont émis un avis plutôt négatif, on peut estimer que cette publication fait bonne impression sur les membres.

Cependant, compte tenu des 17 personnes n'ayant pas d'opinion sur cette question et en référence à l'analyse de la question n 1, on peut en déduire que cette petite carte n'est pas beaucoup consultée. L'avantage est qu'on puisse la transporter facilement dans un porte-monnaie et, en cas de doute, elle est consultable rapidement. Son pendant dans des langues étrangères telles que l'anglais ou l'allemand serait assurément apprécié par les personnes voyageant dans des pays non francophones.

Figure 15 : Résultats de la question 6

L'essentiel des informations vous saute-il aux yeux lors de la première lecture du dépliant de renseignements consacré à l'ARC ?

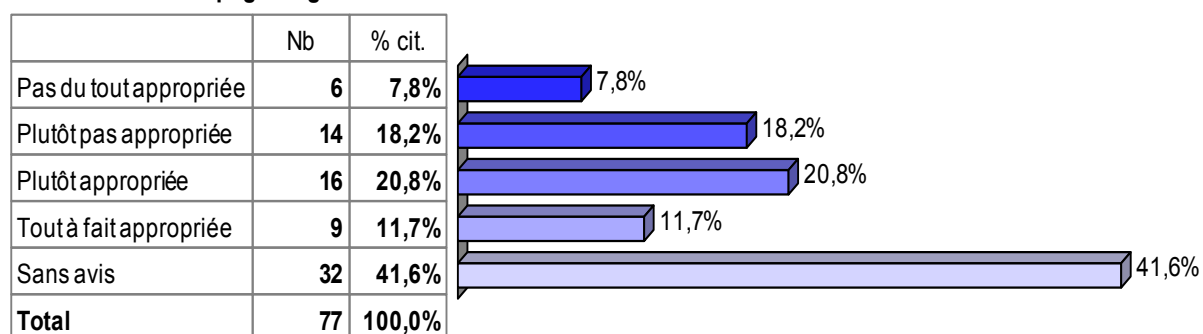


Cette question est étroitement liée à la précédente puisque ce sont généralement deux publications qui sont liées entre elles. On le voit très bien dans les résultats, car elles obtiennent quasiment des scores identiques.

Lors de la première lecture de ce dépliant de renseignements, les informations importantes sont rapidement identifiées par la majorité des membres qui sont un peu moins de 50 (46 exactement) à se positionner favorablement par rapport à ce dépliant. On remarque à nouveau une part importante de répondants qui ne se positionne ni d'un côté, ni de l'autre. L'explication provient sûrement du fait que, mis à part les nouveaux membres, peu de coéliqués consultent systématiquement ce support de communication.

Figure 16 : Résultats de la question 7

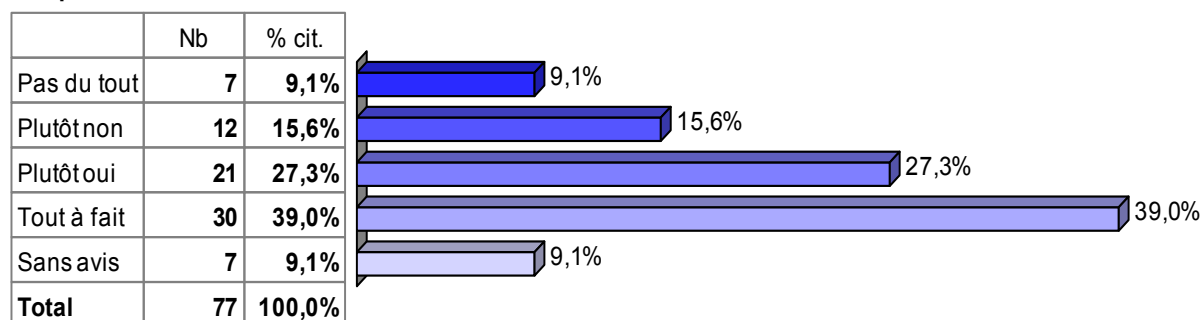
L'illustration sur la page de garde de la brochure d'information " tournesols " est selon vous :



Les résultats ici sont très serrés. En effet, il n'y a pas de variable qui sorte vraiment du lot. Cependant, la tendance montre que l'illustration est plutôt appropriée, mais très légèrement, avec un écart de votes de 6,5% si l'on regroupe les variables deux par deux. Vu le nombre de personnes qui donnent leur opinion sur cette question (45, car il y a un grand nombre d'abstentions), on ne peut donc pas tirer de conclusion définitive sur la pertinence de cette illustration, mais l'hypothèse suggère que ce champ de tournesols avec cette fleur rouge au milieu ne permet pas d'identifier l'ARC à première vue. En d'autres termes, la photographie ne possède pas de signes particuliers qui se rattachent à l'association, hormis la mention de son nom.

Figure 17 : Résultats de la question 8

L'aspect visuel de la roulette alimentaire vous convient-il ?

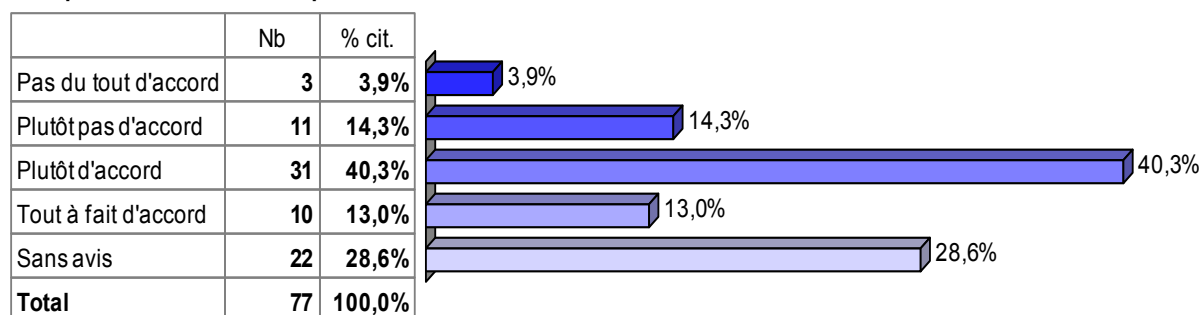


L'aspect visuel de la roulette alimentaire est très apprécié par les membres. D'ailleurs, c'est la publication la plus consultée après le classeur et le magazine. 39% des sondés se disent même « tout à fait satisfaits » par cet objet qui permet de tester un grand nombre d'aliments dans le but de savoir si on peut le consommer en toute tranquillité ou pas.

Le fait que 19 personnes émettent un avis plutôt négatif est compréhensible dans le sens où des remarques ont déjà été adressées à l'ARC dans le passé en ce qui concerne les petites figurines représentant la permission (sourire) ou l'interdiction (diablotin) et le mode d'utilisation de la roulette alimentaire. Sa taille également peut poser problème, car les caractères typographiques sont petits, mais elle « n'aurait pu être plus grande, sans que les coûts en soient considérablement augmentés aussi. » (Association suisse romande de la cœliakie, 2011, p. 9). C'est pourquoi une loupe a été remise à tous les membres.

Figure 18 : Résultats de la question 9

"Les couleurs principales caractérisant les différents supports de communication mentionnés en page 1 manquent d'harmonie". Que pensez-vous de cette affirmation ?



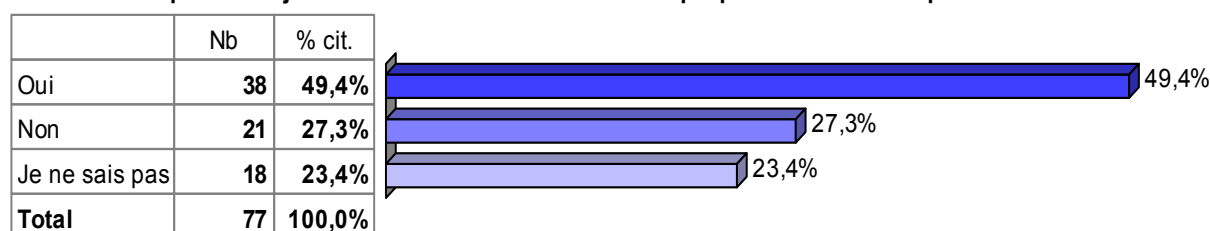
Le souhait a été, au travers cette question, de toucher le point sensible de la politique de communication externe de l'ARC, à savoir l'harmonie présente entre les diverses publications, et plus particulièrement leurs couleurs respectives. Ceci forme une des problématiques actuelles à traiter dans le cadre de ce travail.

Les couleurs principales caractérisant ces différents supports sont abordées ici et, vraisemblablement, les membres ont conscience de cette faiblesse puisque 53,3% d'entre eux sont « plutôt d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec l'affirmation posée. La plus grande part, comme on le voit sur la figure ci-dessus, n'émet pas un avis pleinement tranché, puisqu'ils se disent « plutôt d'accord » avec cette affirmation.

3 personnes seulement rejettent totalement l'hypothèse tandis que 11 personnes émettent des doutes, ce qui porte le cumul des avis défavorables à moins de 20%, part relativement faible dans ce cas.

Figure 19 : Résultats de la question 10

Pensez-vous qu'il serait judicieux de définir une couleur unique pour ces diverses publications ?



Toujours dans le contexte de la question précédente, les couleurs principales caractérisant les divers supports de communication manquent globalement d'harmonie selon les membres et une couleur unique serait même plébiscitée par 38 répondants (49,4%), mais sans avis précis sur cette dernière (voir ci-après). 21 répondants (27,3%) rejettent cette solution et 18 (23,4%) n'expriment pas leur avis.

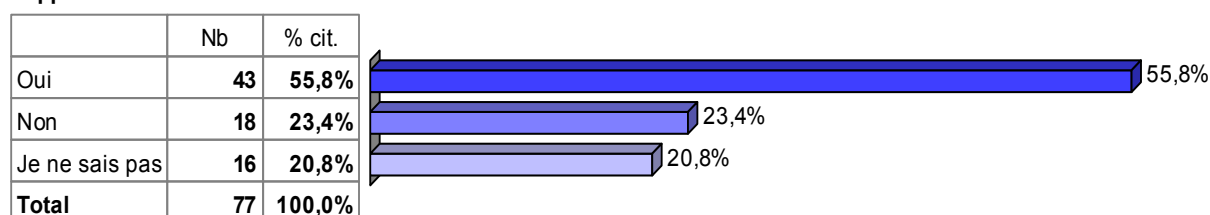
Le plus intéressant est de voir les propositions de couleur unique faites par les membres. Vous les trouverez telles quelles ci-dessous :

- orange
- lilas comme le classeur
- la même que la couleur de base du site : bleu
- vert
- bleu comme le site internet
- bleu
- difficile à dire sans voir les possibilités
- mauve comme le classeur
- vert clair
- jaune
- une teinte chaude
- le bleu du site internet
- le violet/bleu
- orange
- bleu
- vert
- vert émeraude
- en utilisant différentes nuances et en travaillant le reste : graphisme et photographie
- pourquoi pas le violet comme le classeur ?
- bonne question! Le bleu ressort en général dans les papiers et moyens de communication (reçus)

Sur toutes les propositions faites, il y en a deux qui sortent du lot en étant proposées plusieurs fois. Ce sont le bleu (rappelle la couleur de fond du site Internet) et le mauve (rappelle la couleur du classeur « Manger sans gluten » et de la roulette alimentaire).

Figure 20 : Résultats de la question 11

Le petit bonhomme sans gluten, symbole visuel évocateur de l'ARC, devrait-il apparaître plus souvent sur les supports de communication ?

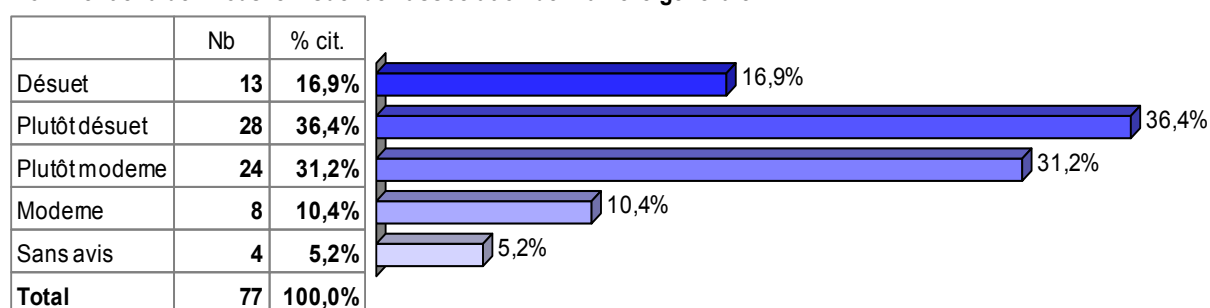


Bonne nouvelle, le petit bonhomme sans gluten use toujours de son attractivité puisqu'il est dans l'ensemble très apprécié et le voir apparaître plus souvent sur les supports ne déplairait pas aux membres. Effectivement, plus de la moitié des personnes interviewées y prêtent attention et seulement 23,4% sont contre cette idée.

À l'heure actuelle, ce symbole apparaît sur le site Internet, la roulette alimentaire et le poster didactique. Pourquoi ne pas l'utiliser davantage si l'on sait qu'il fait bonne impression ? En effet, ce bonhomme sans gluten est présent sur la ligne graphique de l'ARC depuis bon nombre d'années déjà et il représente une sorte d'attache affective pour la plupart des membres. Attention cependant à l'utiliser à bon escient sans pour autant exagérer sa visibilité puisqu'il faut préciser que ce n'est pas le logo de l'association.

Figure 21 : Résultats de la question 12

Comment évaluez-vous le visuel de l'association de manière générale ?



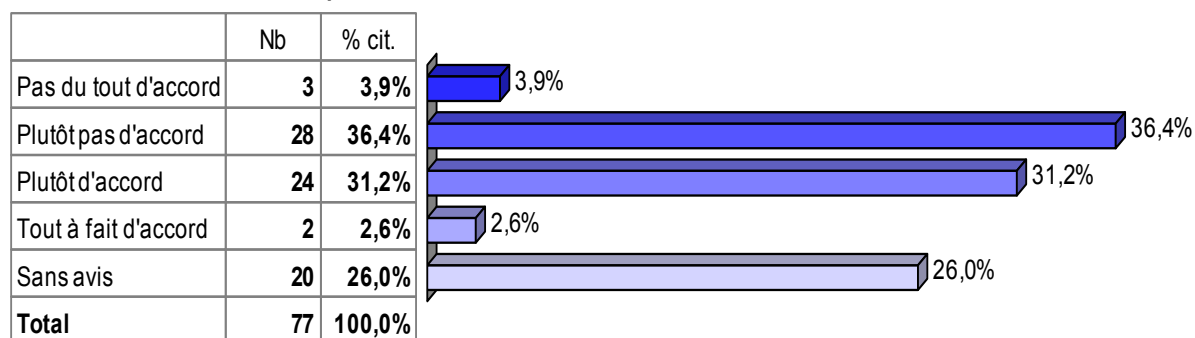
On remarque sur la figure ci-dessus une légère tendance des membres à trouver le visuel général de l'association plutôt désuet.

Si l'on pousse l'analyse un peu plus loin, on constate que les deux extrémités suivent également cette orientation sachant que 16,9% le trouve désuet contre 10,4% le jugeant moderne.

Cette approche basique permet d'assimiler l'idée générale des membres sur la question. Néanmoins, afin d'enrichir l'analyse, il faudrait connaître les critères qu'utilisent les gens pour déterminer ce qui est moderne pour eux et ce qui ne l'est pas.

Figure 22 : Résultats de la question 13

"Les différentes méthodes d'informations de l'ARC possèdent des lignes graphiques unifiées qui traduisent une véritable harmonie". Que pensez-vous de cette affirmation ?



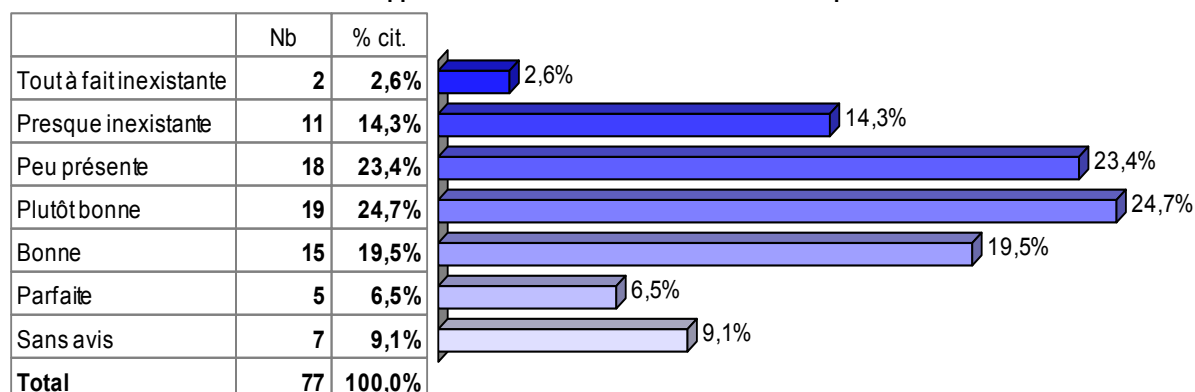
Nous sommes quasiment dans le même rapport que la question précédente quant à la répartition des réponses, avec une fine prédominance du côté négatif.

Les lignes graphiques des divers supports d'information de l'ARC ne traduisent pas une véritable harmonie pour 40,3% des sondés, dont 3,9% ne sont pas du tout d'accord avec l'affirmation. Au contraire, 31,2% des sondés sont plutôt d'accord avec elle et 2,6% tout à fait d'accord.

Au final, on voit qu'il y a un regroupement assez conséquent autour du centre des variables proposées et donc que les gens n'ont pas un avis véritablement tranché sur ce thème. Ils estiment sûrement, et on ne peut que leur donner raison, qu'il y a du bon et du moins bon dans les lignes graphiques de l'ARC sans toutefois tomber dans l'extrême. D'ailleurs, c'est vraisemblablement la raison qui a poussé les 20 sondés à cocher la case « sans avis ».

Figure 23 : Résultats de la question 14

La cohérence de l'ensemble des supports de communication externe utilisés par l'association est selon vous :



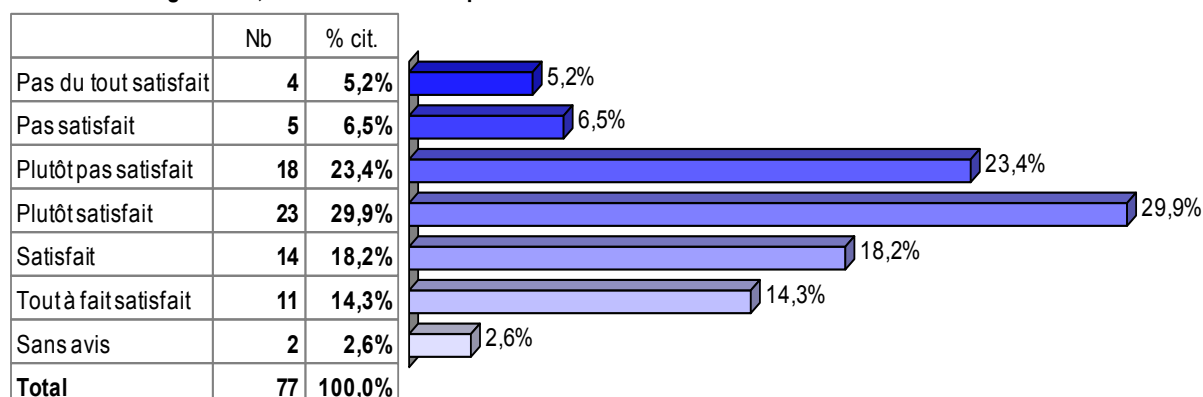
La problématique de l'ARC en matière de communication externe est que le mode de communication prôné actuellement pour informer le public intéressé par la coélie et plus particulièrement les membres de l'association est trop disparate.

Grâce à l'analyse des réponses à cette question, on va pouvoir comprendre si les membres en pensent de même. Comme indiqué précédemment, le souhait a été ici, à l'instar des deux questions suivantes, d'obtenir un niveau de précision plus détaillé. C'est pourquoi il y a plus de variables à choix.

Globalement, les résultats sont assez similaires à nouveau. La tendance cette fois-ci est plutôt positive puisque 39 membres (50,7%) estiment que la cohérence des supports externes se situe entre « plutôt bonne » et « parfaite » contre 31 membres (40,3%) à l'inverse. Cela démontre le fait que la situation n'est pas désastreuse, mais qu'un effort semble être de mise afin de l'améliorer. C'est exactement la conclusion à laquelle le mandant et moi-même étions arrivés lors de la définition de la problématique.

Figure 24 : Résultats de la question 15

D'une manière générale, êtes-vous satisfait par l'identité visuelle de l'ARC ?



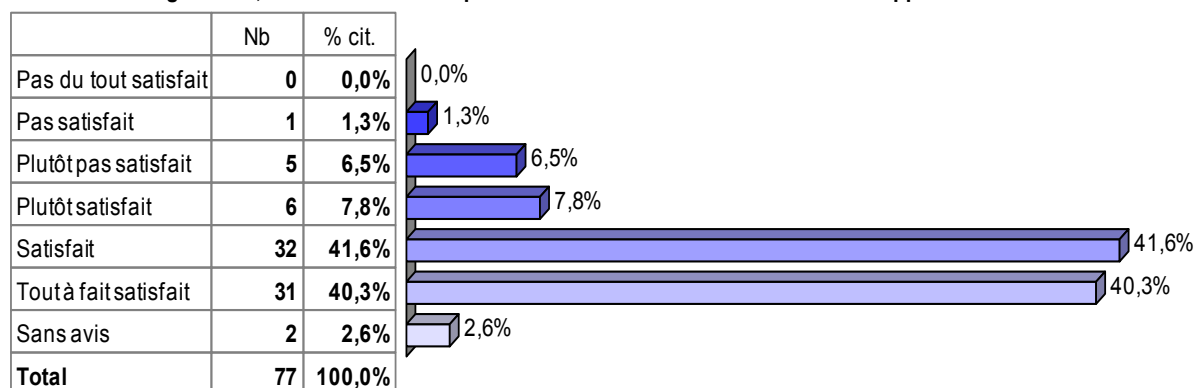
Cette question est un récapitulatif général du questionnaire reprenant la globalité des thèmes abordés en demandant aux membres de positionner leur satisfaction quant à l'identité visuelle de l'ARC.

Les extrémités des variables proposées sont cette fois-ci plus différenciées qu'à l'accoutumée. En effet, les sondés ont pris position de façon plus tranchée : nous pouvons le constater sur la figure ci-dessus. Ils sont 62,4% à être globalement satisfaits tandis que 35,1% ne se sentent pas totalement satisfaits par cette identité visuelle. De plus, ils sont 11 à être « tout à fait satisfaits » contre 4 à n'être « pas du tout satisfaits ». Dans le même ordre d'idée, ils sont 14 à être « satisfaits », ce qui est un résultat encourageant contre 5 à n'être « pas satisfaits ». Les deux dernières possibilités, à savoir « plutôt satisfait » et « plutôt pas satisfait », qui englobent tout de même la majorité des votes, montrent des résultats quantitativement plus proches. Cet état de fait est concevable, car lorsque notre avis n'est pas tranché, on a naturellement tendance à se positionner proche du milieu.

Tous ces enseignements sont bons à tirer dans le cadre de l'analyse de la situation actuelle et vont permettre d'envisager la suite du travail avec cohérence. D'un côté, il y a les résultats relativement satisfaisants qui prouvent que les membres sont attachés à leur association et approuvent la stratégie de communication, mais d'un autre côté, il n'y a pas que du rose et il faut prendre en compte ces divers avis négatifs afin d'améliorer ce qui est fait actuellement.

Figure 25 : Résultats de la question 16

D'une manière générale, êtes-vous satisfait par le contenu informatif des différents supports de l'ARC ?



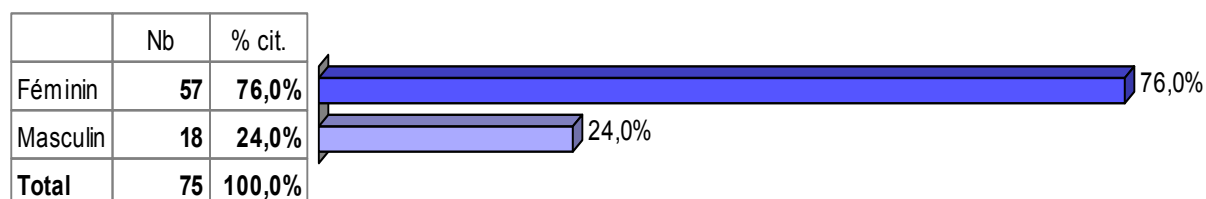
On remarque en un coup d'œil que les résultats jugeant le contenu informatif des différents supports de l'ARC sont excellents. Il y a presque unanimité sur la question, car seulement 6 personnes penchent du côté peu satisfait des variables. Plus de 80% des personnes interviewées estiment même que l'information présentée au travers de tous les supports de communication est satisfaisante (32 personnes) voire tout à fait satisfaisante (31 personnes).

Ce sont des résultats qui font assurément plaisir, car c'est le but principal de l'association qui est en jeu ici, à savoir « informer le public en vue d'une meilleure compréhension des problèmes que pose l'alimentation sans gluten ». (Association suisse romande de la cœliakie).

Toute cette information présentée au moyen des divers supports de communication, qu'elle soit médicale, alimentaire ou administrative, est vraiment une des forces principales de l'association que les membres du comité souhaitent ardemment conserver au même niveau qualitatif.

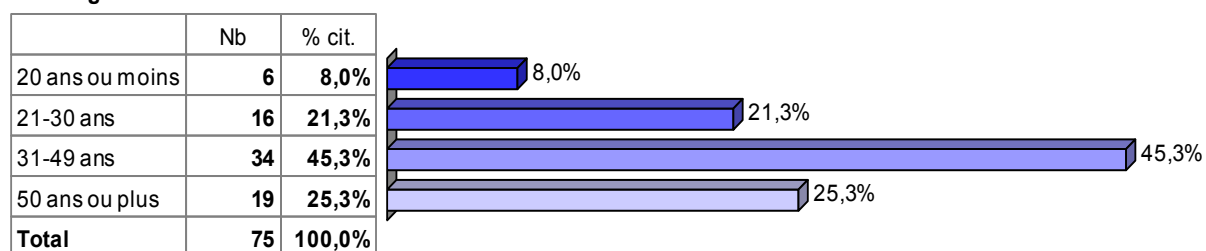
Question 17 : Suggestions ou autres concernant la communication externe de l'ARC :

Les diverses propositions ou autres suggestions faites par les membres sont listées, conformément à leurs propos, en annexe de ce travail (annexe II).

Figure 26 : Résultats de la question 18**Votre sexe :**

Une majorité de femmes a répondu au questionnaire (76%). Ce taux étant relativement élevé, il se peut qu'il ait une influence sur les réponses aux questions en lien avec la communication. En effet, les femmes n'ont pas forcément la même vision ni la même fibre artistique lorsque l'aspect visuel est en jeu.

De plus, le nombre important de réponses féminines peut s'expliquer par le fait qu'au sein des familles dans lesquelles un membre est atteint d'une cœliakie, c'est souvent la femme qui prend en charge la gestion au sens large de cette maladie. Cette affirmation n'est pas vérifiée à 100%, mais elle provient de la consultation du groupe Facebook « Régime sans gluten en Suisse romande », rattaché à l'ARC. En effet, la majorité des échanges sont effectués par la gent féminine. Finalement, l'explication peut aussi provenir du taux important de femmes inscrites à l'association. Sur les 1'450 membres, elles sont 950 (65%).

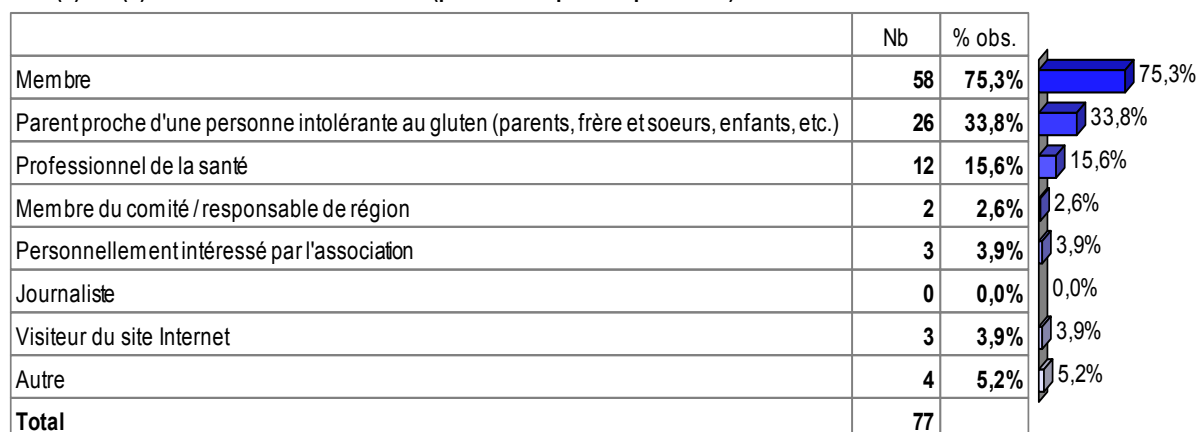
Figure 27 : Résultats de la question 19**Votre âge :**

La grande part des répondants se situe dans la fourchette de 31 à 49 ans. Ils sont très peu en dessous de 20 ans à avoir répondu à ce questionnaire tandis que les personnes de 50 ans et plus ont bien joué le jeu en étant 19 à donner leur avis.

Au final, toutes les tranches d'âges sont représentées dans des proportions plus ou moins différentes, mais l'avis des quatre variables est quand même pris en considération.

Figure 28 : Résultats de la question 20

Quel(s) lien(s) entretenez-vous avec l'ARC (plusieurs réponses possibles) ?



Pour cette dernière question, la possibilité de répondre à plusieurs variables a été donnée aux personnes. En effet, un bon nombre de membres adhèrent à l'association, mais ne sont pas eux-mêmes intolérants au gluten. Ils appartiennent par exemple à la parenté proche d'une personne intolérante comme le fils, le frère, la sœur, etc. Les résultats sont visibles sur le graphique ci-dessus.

Le magazine semestriel étant également envoyé aux professionnels de la santé, la variable était prévue et 12 d'entre eux ont pris la peine d'y répondre.

Finalement, la variable « autre » fut cochée par 4 personnes et elle se décline comme suit :

- Ancien président.
- Intérêt en tant que graphiste à pouvoir travailler sur l'identité de l'ARC !
- Coélique également (en étant membre, parent proche et professionnel de la santé).
- Mes parents sont membres, mais c'est moi (leur fille) qui suis intolérante.

5.4. Analyses bivariées

Afin de vérifier certaines relations pouvant s'établir entre deux variables, il a été décidé de procéder à des analyses bivariées pour mettre en évidence la présence ou l'absence de dépendance entre deux variables pouvant apporter un renseignement utile. Le test du Chi2 du logiciel d'enquêtes et d'analyse de données « Sphinx » a permis d'opérer ce test. Les différentes variables croisées sont :

- La question 15 concernant la satisfaction de l'identité visuelle de l'ARC et la question 18 sur le sexe
- La question 12 concernant l'évaluation du visuel de l'association de manière générale et la question 19 sur l'âge
- La question 2 concernant la fréquence de consultation du site Internet et la question 19 sur l'âge

Tableau 4 : Tableau croisé entre la question 15 et la question 18

Sexe	Nonréponse	Féminin	Masculin	TOTAL
Identité visuelle générale				
Pas du tout satisfait	0	2	2	4
Pas satisfait	0	4	1	5
Plutôt pas satisfait	1	12	5	18
Plutôt satisfait	1	17	5	23
Satisfait	0	12	2	14
Tout à fait satisfait	0	9	2	11
Sans avis	0	1	1	2
TOTAL	2	57	18	77

La dépendance n'est pas significative. $\chi^2 = 5.43$, ddl = 12, $1-p = 5.78\%$.

Attention, 16 (76.2%) cases ont un effectif théorique inférieur à 5, les règles du χ^2 ne sont pas réellement applicables.

Selon « Sphinx », la relation entre le sexe du répondant et sa réponse quant à la satisfaction de l'identité visuelle de l'ARC de manière générale n'est pas significative. Cependant, il s'avère que les conditions du test ne sont pas respectées car pour qu'il soit valide, il faut que 80% des classes aient une valeur théorique supérieure ou égale à 5. (Chaghghi, 2011).

Il en va de même pour les deux autres tableaux croisés qui montrent des résultats identiques sur le plan de la dépendance et de la validité du test. Par conséquent, l'analyse ne va pas être poussée plus loin, les résultats n'étant pas validés (même en regroupant certaines lignes).

6. Diagnostic de la communication de l'ARC

Ce diagnostic est basé sur l'analyse effectuée des réponses au questionnaire, sur des recherches et des analyses effectuées personnellement, sur des avis de diverses personnes touchées par le domaine du marketing ou du graphisme et sur les souhaits et les besoins des personnes impliquées dans le management de l'ARC. L'évolution actuelle des différents modes de communication, notamment orientée vers la montée du Web 2.0, est aussi prise en ligne de compte.

6.1. Liens avec le questionnaire

Bien que son taux de réponse ne permette pas de tirer de conclusions définitives sur le sujet, le questionnaire apporte des enseignements à garder en mémoire et à faire fructifier. L'accent a surtout été mis sur l'aspect visuel des différents supports, car le contenu informatif est de très bonne qualité ; d'ailleurs, les membres en témoignent. Les principaux résultats tirés de cette analyse sont synthétisés ci-après, étayés par quelques remarques :

- Les couleurs principales caractérisant les différents supports de communication manquent d'harmonie de manière générale. Une couleur unique serait même plébiscitée, mais visuellement parlant, le risque de sobriété est présent. Il faudrait plutôt partir sur différentes sortes de nuances.
- La brochure d'information « tournesols » ne fait pas l'unanimité en termes de fréquence de consultation et d'illustration. À vrai dire, la plupart des informations qu'on y trouve sont consultables grâce à d'autres sources comme le classeur, le site Internet ou le dépliant d'information. Ce n'est pas vraiment la publication qui marque au premier coup d'œil : les gens auront plutôt tendance à la mettre de côté après l'avoir consultée une fois. La réflexion doit être entreprise sur le fait de conserver cette publication.
- Le poster didactique n'est pas beaucoup consulté non plus selon les résultats de l'enquête. Mais il s'agit d'une publication tout à fait valorisante pour les personnes psychologiquement touchées à l'annonce du diagnostic (surtout les jeunes). Il permet de dédramatiser quelque peu cette maladie en jouant sur le fait que des milliers de personnes en Suisse vivent avec cette intolérance au gluten et en proposant des alternatives culinaires.
- Les 77 réponses obtenues montrent que le site Internet de l'association n'est pas fréquenté ponctuellement par les membres. Il y a plusieurs raisons plausibles, mais la principale provient vraisemblablement du fait qu'il est très peu mis à jour. Les informations précises et détaillées concernant la coéliquie et l'association y figurent, mais la place laissée

aux diverses actualités reste très restreinte. Le site est un moyen qui n'est pas utilisé à bon escient, car les possibilités provenant de la toile sont énormes et exponentielles en terme de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). La présentation générale du site serait, selon les répondants, l'aspect principal à améliorer. Une autre hypothèse concerne le nom du site Internet (www.coeliakie.ch). En effet, le terme « coëliakie » n'est pas nécessairement connu par tout le monde, surtout les nouveaux diagnostiqués ou les novices dans le domaine qui n'en ont jamais entendu parler. Des conseils particuliers donnent comme indication la publication d'une adresse URL parlante. Il ne faut pas oublier qu'Internet reste en quelque sorte une vitrine, c'est la première façon de se faire voir. Cependant, le site est bien référencé sur le moteur de recherche Google, ce qui apporte de la visibilité. En tapant par exemple « coëliakie », « coëliaque », « sans gluten suisse » ou « sans gluten suisse romande », il apparaît à la première place des référencements.

- Les deux supports d'information sur le régime et l'association (carte et dépliant de renseignements) connaissent des résultats mitigés, mais concevables. Les détails qu'on y trouve sont précieux. Par contre, comme mentionné lors de l'analyse détaillée du questionnaire, ils sont peu reconsultés après les avoir parcourus quelques fois. Il faudrait accroître l'envie de les lire en modifiant le style et l'aspect visuel en premier lieu.

- Une chose est sûre, la roulette alimentaire plaît énormément, pour son aspect pratique avant tout, mais également pour son rendu graphique. Seule l'illustration du diabolin représentant l'interdiction (crainte) peut déranger, mais après tout, c'est la façon d'indiquer les aliments à éviter, donc il ne serait pas pertinent de la modifier. D'ailleurs, les stocks physiques de ce support sont bientôt vides ce qui montre l'attrait des membres. Une nouvelle impression à grande échelle va être entreprise afin de continuer à la distribuer.

- Après plusieurs années de fidèles et loyaux services, le petit bonhomme sans gluten fait toujours bonne impression au sein des membres. Certains souhaiteraient même le voir apparaître plus souvent sur les publications. Néanmoins, il est judicieux de mentionner que cette illustration a été créée par un atelier de graphisme basé à Lausanne (Atelier UBU, 2012), dont différents travaux pour d'autres organisations mettent aussi en jeu ce personnage. Il n'est donc pas uniquement utilisé par l'ARC. Cela peut influencer une potentielle décision d'avoir dans le futur une ligne graphique propre à l'association.

- L'analyse des réponses au questionnaire a fait ressortir une tendance générale, à savoir un léger penchant à trouver le visuel désuet, un manque d'harmonie au niveau de la

ligne graphique et une certaine incohérence entre les supports de communication. Ces résultats n'ont pas été une surprise car des critiques quant à la communication visuelle avaient déjà été posées comme hypothèses dans la description de la problématique. En conclusion, la situation actuelle de l'ARC en matière de communication externe n'est de loin pas déplorable, mais des améliorations sont largement envisageables pour faire bénéficier l'association d'un nouvel éclat.

Les recommandations et propositions d'améliorations permettront de faire des choix et de prendre des décisions stratégiques pour une mise en place pratique future.

6.2. Site Internet et groupe Facebook

La présence on-line est primordiale au jour d'aujourd'hui, car c'est « l'un des meilleurs moyens pour se faire connaître » (Arbogast & Mons, 2006, p. 95) par le public et pour partager de l'information facilement et rapidement. L'ARC en est consciente puisqu'elle possède son propre site Internet et un groupe sur Facebook est spécialement dédié à cette thématique du régime sans gluten. Ce groupe est ouvert au public, ce qui signifie que n'importe qui peut le rejoindre (après validation de l'administrateur) et y publier du contenu. Il se peut que la confidentialité pose problème, mais dans un tel contexte, lorsque la santé et l'échange d'expériences sont les éléments principaux, les risques sont limités et le contenu reste surveillé par la présidente de l'association. Il faudrait désormais mettre en place des actions pour améliorer sa visibilité car, bien qu'il connaisse un joli succès, il faut encourager les gens à le rejoindre.

L'association ne tire pas pleinement profit des nombreuses possibilités offertes par le Web. On l'a vu au travers du site Internet qui, à titre d'exemple, n'est pas souvent mis à jour. Il est clair que ce n'est pas donné à tout le monde, qu'il faut des connaissances et surtout beaucoup de temps pour entretenir les nouveautés (poster des news), mais actuellement un budget relativement modeste permet de produire quelque chose de bien. Le développement et la maintenance du site Internet sont effectués par un développeur Web & Logiciel. Mis à part les résultats de l'enquête effectuée, il n'y a pas d'outil de statistique mis en place pour vérifier la fréquentation du site de l'ARC. Le langage informatique de ce dernier est l'HTML et il est hébergé chez Infomaniak Network pour un montant de CHF 180.- par année.

En outre, l'ARC ne dispose pas des adresses e-mail de l'ensemble des membres. Elles sont mises à jour dans un fichier interne (liste des membres) lors d'une nouvelle adhésion, d'une commande d'un support ou d'une inscription à une activité.

6.3. Magazine de l'ARC

Une enquête de satisfaction sur le magazine semestriel de l'ARC a déjà été effectuée par l'association l'année dernière (printemps 2011) auprès des membres. Ce sondage qui portait sur quatre rubriques figurant dans chaque édition a relevé une appréciation globale du contenu informatif, plus particulièrement les rubriques sur le sujet diététique et le coin de témoignages « Entre nous ». Sur la base de ces résultats, des changements ont été apportés au niveau des différentes rubriques, comme par exemple l'extension de la page « Entre nous » et le raccourcissement de la page « Enfants ». (Association suisse romande de la coélie, 2011, p. 17).

La rédaction des articles est effectuée par l'ARC elle-même, tandis que sa conception est réalisée par une graphiste, Mme Egli-Décombaz. L'impression du tirage de 1'600 exemplaires est mandatée à un atelier d'impression professionnel à Renens. (PCL Presses Centrales SA, 2012).

Les indications suivantes sont basées sur mon avis personnel. Le modèle de construction de ce bulletin d'information offre une mise en page soignée car travaillée sur une base professionnelle. Par contre, l'agencement des pages pourrait être revu. Les quatre colonnes, provenant d'un modèle graphique défini, donnent l'impression que les articles se chevauchent, ce qui rend les pages bien remplies et complique la lisibilité. De plus, le nombre de colonnes n'est pas uniformément le même d'une page à l'autre et l'on risque de s'y perdre. Le fait de séparer certains articles par des encadrés facilite dans un sens cette lecture sans pour autant en améliorer le graphisme. Cependant, il faut être conscient que publier toute l'information semestrielle sur une vingtaine de pages ne laisse pas beaucoup de marge de manœuvre, d'autant plus qu'environ cinq pages sont consacrées aux annonces publicitaires.

Les photos semblent être utilisées un peu aléatoirement, sans forcément avoir de pertinence. Pourtant, le fait d'intégrer des illustrations judicieuses est très important pour agrémenter du texte, car dans ce type de magazine, les gens lisent et gardent essentiellement ce qui les intéresse. D'après les conseils de deux auteurs, « l'iconographie³ permet d'élargir le sens, tout en soulageant le texte de certaines explications, en en cassant le monolithe⁴ du texte, en l'aérant ». (Arbogast & Mons, 2006, p. 75). Il faut également maintenir cette idée de présenter les photos des différents cours conviviaux proposés par l'association afin de donner envie aux membres d'y participer.

³ « Ensemble des illustrations d'un livre ou d'un texte ». (L'Internaute).

⁴ « Monument formé d'un seul bloc de pierre ». (L'Internaute).

Les titres des rubriques paraissent un peu pâles et ne sont pas systématiquement présentés sous un même format (taille des polices). Il faudrait redéfinir une stratégie par rapport à cela. Pourquoi pas une bannière sur le haut de chaque page, rappelant le logo de l'épi de blé barré avec la croix suisse et jouant avec des variations de couleurs, par exemple ? Cela donnerait en quelque sorte une nouvelle charte graphique appliquée au magazine (ces principes seront élayés dans la partie « Propositions d'améliorations »).

Finalement, étant donné que ce magazine est l'une des seules publications à être envoyée aux membres de manière récurrente deux fois par année, il est primordial de veiller à son harmonie dans le temps. Heureusement pour l'ARC, cette harmonie est présente, car la forme générale reste toujours la même.

6.4. Différents documents éducatifs en version papier

Présentées au travers de l'état des lieux actuel des moyens de communication externe de l'ARC, toutes ces publications au format papier font partie intégrante de l'image véhiculée par l'association auprès de ses membres et du public intéressé. Elles sont transmises aux adhérents et non-adhérents à un prix raisonnable pour certaines et gratuitement pour d'autres. Un formulaire de commande est disponible sur le site Internet. Il est donc utile de rappeler que ces divers documents sont diffusés de manière ponctuelle.

Le classeur « Manger sans gluten », dont il n'a pas beaucoup été mention dans ce travail, est perfectible, mais dans une moindre mesure, car un stock est encore activé dans les comptes pour un montant de CHF 7'661.20.- à fin 2011. Sa conception reste une charge importante pour l'association. De plus, c'est en quelque sorte l'ouvrage de référence pour le malade cœliaque. En revanche, il n'est pas très attrayant à consulter, mais est-ce vraiment l'objectif principal de cette publication ? Pas spécialement, il faut avant tout que son contenu informatif convienne aux lecteurs.

La problématique centrale est que ces publications ont été réalisées par différents professionnels de l'image, ce qui se ressent forcément au travers de la cohérence du rendu final. Par conséquent, aucune charte graphique n'a été définie, aucune couleur dominante avec des nuances ne ressort (excepté le classeur et la roulette alimentaire), aucun signe distinctif ne permet d'identifier l'ARC mis à part son nom. Remédier à cette incohérence permettrait d'offrir des repères visuels aux destinataires. (Arbogast & Mons, 2006, pp. 76-77).

6.5. Relations avec la presse

Après plusieurs entretiens avec la présidente de l'association, elle affirme qu'ils n'en font pas assez en termes de rapports avec les différents médias qui pourraient être des prescripteurs des messages à faire passer par l'association. Ils ont divers contacts personnels, mais cela a tendance à s'arrêter là. (Leutwyler, 2011). Le but principal des relations publiques étant de faire parler de cette maladie coéliquaue à un public aussi large que possible et, dans un second temps, d'offrir des informations pratiques sur l'association, on ne peut pas dire que tout soit mis en place pour répondre à ces besoins. Cela a été relevé dans la problématique du travail : les contacts sont assez restreints entre l'association et les journalistes. Pourtant, « communiquer avec la presse est une activité pratiquement gratuite, et qui ne demande de votre part qu'un investissement en temps ». (Chauvin, 2012, p. 65).

En faisant un inventaire des différentes publications en rapport avec l'ARC sur les années 2011 et 2012, voici ci-après une liste de ce qui a été relevé⁵ :

- Petite indication « Tout sur la coéliquaue » sur le site Internet du guide de la bonne consommation « Bon à savoir ». (Bon à savoir, 2009).
- Emission radio « InterCités » de la Radio Télévision Suisse (RTS) du 30.09.2011 consacrée à la coéliquaue avec la participation d'un médecin-conseil de l'ARC. (Radio Télévision Suisse (RTS), 2011).
- Article santé sur la coéliquaue dans le magazine « L'illustré », mis en ligne le 12.10.2011. (Mathyer, 2011).
- Emission radio consacrée à l'intolérance au gluten sur « Radio Chablais » dans le courant de l'année 2011.
- Emission « A Bon Entendeur » du 17.01.2012 consacrée au pain sous toutes ses formes sur la Radio Télévision Suisse (RTS) avec la participation d'une consultante en diététique de l'ARC. Lien vers l'association sur le site de l'émission. (Radio Télévision Suisse (RTS), 2012).
- Article sur l'intolérance au gluten paru dans le journal « Le Matin » le 21.05.2012. (Jost, 2012).
- Article sur le régime sans gluten paru dans le journal « 20 Minutes » le 14.06.2012. (Daouas, 2012).

⁵ En omettant les articles sur l'intolérance au gluten qui sont bien plus nombreux (sans mention de l'ARC).

7. Benchmarking de la branche

7.1. Éléments théoriques

Dans le domaine des entreprises plus particulièrement, mais la définition peut s'étendre aux organismes à but non lucratif également, une approche bien précise permet d'obtenir un avantage concurrentiel par le biais de la fixation d'objectifs et de méthodes de fonctionnement via les démarches les plus performantes du marché. Il s'agit du « benchmarking », dont le but est de permettre à l'entreprise d'atteindre de très bonnes performances grâce à la recherche permanente des meilleures pratiques du domaine pour les appliquer à son propre environnement. Il se compose des différentes étapes suivantes : connaître son propre fonctionnement, connaître ses concurrents et les leaders du secteur, intégrer le meilleur pour finalement parvenir à l'excellence. (Camp, 1992, pp. 19-20).

Selon David Kearns, directeur général de Xerox Corporation, « le benchmarking est un processus continu d'évaluation de nos produits, services et méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders. » (Camp, 1992, p. 26).

L'auteur d'un ouvrage sur le benchmarking émet toute une série de définitions, dont cette dernière, la plus ressemblante au domaine des associations : « Le benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité ». (Camp, 1992, p. 28).

Pour plusieurs raisons inhérentes à l'évolution du 21^{ème} siècle, le benchmarking peut s'avérer d'une grande utilité pour toutes les organisations. En voici ci-après les principales :

- Nous savons tous qu'à l'heure actuelle, période à laquelle s'intensifient la concurrence et les changements dans la société, la créativité prend une ampleur importante. Le fait de devoir apporter de la nouveauté et de l'innovation pour nous permettre d'avancer ne serait pas toujours possible sans porter un regard sur les méthodes qui fonctionnent le mieux ailleurs, sans pour autant les mettre nécessairement en application telles quelles au sein de notre organisation.
- Les nouvelles technologies apparaissent à présent à une vitesse qui dépasse nos attentes. Les tendances, que ce soit au niveau des outils informatiques ou des Smartphones par exemple, évoluent avec le temps et une présence on-line devient quasiment indispensable si l'on souhaite « être visible ». S'inspirer de ces tendances et les appliquer à

notre propre secteur devient tout aussi indispensable si l'on estime que leur existence pourrait nous apporter un plus.

- Le benchmarking est un très bon moyen pour ceux qui l'appliquent de s'ouvrir aux changements ou en tout cas d'accroître le champ de vision ainsi que l'expérience en matière d'amélioration des performances ou des processus suivant le type d'entreprise concerné.

Il faut comprendre que le concept général n'est pas de « réinventer la roue », mais d'aider l'entreprise à aller de l'avant en proposant un processus d'observation des autres organisations afin d'en retirer des idées innovantes. Comme mentionné ci-dessus, le fait d'élargir son champ de vision va permettre à l'entreprise d'éviter de se recroqueviller dans ses propres procédés et de suivre une routine tout établie. Et si les méthodes marchent ailleurs, pourquoi ne fonctionneraient-elles pas chez nous ? (Camp, 1992, p. 42).

Au niveau de l'information récoltée, il est nécessaire de la communiquer à grande échelle et, ainsi, de vérifier sa précision et sa pertinence grâce à l'aide de personnes externes au projet ; « c'est un élément important pour faciliter et s'assurer l'acceptation des résultats de l'étude lors de la mise en œuvre du projet. » (Karlöf & Östblom, 1994, p. 61).

Dans le cadre de ce travail, la décision a été prise de suivre le processus de benchmarking présenté par deux auteurs suédois, Bengt Karlöf et Svante Östblom, car c'est celui qui se rapproche le plus d'une application au sein d'une association.

Figure 29 : Les cinq étapes du processus de benchmarking



Source : (Karlöf & Östblom, 1994, p. 66).

7.2. Application à l'ARC

7.2.1. Etape 1 – Décision où appliquer le benchmarking

Ce travail ne va pas, comme le relèvent et le conseillent la majorité des auteurs qui publient sur ce thème, essayer d'identifier les chiffres clés, par exemple la rentabilité ou les parts de marché (critères de la performance), pour déterminer des écarts concurrentiels. La raison est que ce thème ne touche pas au monde de la finance et n'aurait aucun avantage pour ce travail. En effet, l'ARC n'est de loin pas dans une situation de concurrence vis-à-vis des partenaires choisis pour ce benchmarking, car comme vous le verrez, ce sont pour la plupart d'autres associations qui militent pour la cœliakie en Suisse ou à l'étranger ou alors dans un autre domaine. Le travail n'abordera donc pas la concurrence et les mesures quantitatives mais restera plutôt dans un contexte collaboratif, car l'ARC a tout à gagner de partager et de comparer les connaissances et les diverses pratiques en vigueur dans ce domaine du marketing associatif.

Cette première étape consiste à comprendre les propres besoins de l'organisation. Le benchmarking de l'ARC va englober une partie des activités de l'association (bien qu'elle ne soit pas constituée de départements spécifiques, comme celui de marketing et communication par exemple), car il n'est pas utile de prendre en compte la globalité pour cette étude. L'objectif principal étant d'être plus efficace en termes de communication externe et de relations publiques, cette partie va donc se limiter à étudier ces deux différents aspects, afin de déceler des améliorations spécifiques envisageables. En principe, tout sera bon à prendre. C'est-à-dire que les moyens utilisés par les partenaires du benchmarking pourront faire l'objet d'une analyse, s'ils sont exploitables et potentiellement plus performants que ceux de l'ARC, bien entendu.

À partir de là survient un problème majeur : comment faire alors pour les comparer si l'on ne peut pas se baser sur des critères de performance chiffrés ? Il faudra dès lors identifier des critères de comparaison adéquats pour les besoins de l'étude qui allient bon sens et conscience professionnelle, mais il y aura indéniablement une part de subjectivité.

Cette étape nécessite également de se pencher sur les performances de l'association au travers du regard des autres. Pour ce faire, et ainsi préciser encore plus l'image que véhicule l'association, on peut demander aux clients ce qu'ils en pensent. (Karlöf & Östblom, 1994, p. 72). Lorsque ces deux auteurs parlent des « clients », il faut comprendre, dans notre contexte, les membres de l'ARC. L'opinion des membres sur la communication externe de l'association est décrite grâce à l'analyse détaillée du questionnaire quantitatif réalisée dans la partie précédente de ce travail.

J'ai eu l'occasion durant la réalisation de ce travail de m'entretenir avec un graphiste, M. Camille Valentin Sauthier, diplômé designer HES en Communication visuelle à l'Ecole Cantonale d'Art de Lausanne (ECAL), et membre de l'ARC de par sa coeliakie. Étant également touché à deux niveaux par la problématique, il a pris contact avec moi car il était intéressé à proposer ses services à l'ARC au niveau de son identité visuelle. Nous avons donc pu échanger à plusieurs reprises sur ce sujet précis. Ses diverses remarques et conseils sur le sujet ont été d'une grande utilité.

La profondeur de cette analyse dépend de plusieurs références. Il y a dans un premier temps le domaine d'étude et il faut, dans un second temps, prendre en compte le temps et les ressources à disposition. (Karlöf & Östblom, 1994, p. 86). Étant seul à travailler sur ce projet de benchmarking, se lancer dans une analyse extrêmement approfondie n'est pas possible, d'autant plus que ce n'est pas la seule partie pratique du travail à réaliser. Par conséquent, un processus itératif sera suivi pour chaque partenaire consistant à analyser leur façon de fonctionner sur la base des critères définis ci-dessous, sans forcément les contacter ni les visiter.

La partie finale de cette première étape consiste à identifier les moyens (critères) qui vont permettre de comparer les pratiques de l'ARC à celles des partenaires sélectionnés. Il est clair que les meilleures pratiques en matière d'identité visuelle risquent de sauter aux yeux ou en tout cas d'attirer l'attention mais pour aller plus loin, il est nécessaire de fixer quelques pistes supplémentaires de recherche. Ces dernières, sans prétendre qu'elles soient exhaustives, sont listées ci-après :

- Site Internet (avec ses fonctionnalités)
- Blog
- Présence d'un forum de discussion
- Zone géographique couverte
- Nombre de membres adhérents
- Publications externes, en se basant sur l'innovation / la créativité
- Autre(s)

7.2.2. Etape 2 – Identification des partenaires de benchmarking

Cette seconde étape, qui consiste à faire un choix parmi les différents partenaires susceptibles d'apporter des idées nouvelles, est composée des trois stades suivants :

- *Décider* si l'étude sera faite de manière interne, au sein de votre organisation, ou par comparaison à des éléments extérieurs à celle-ci.
 - *Chercher* les entreprises qui représentent la meilleur *[sic]* pratique en cours.
 - *Contacter* des partenaires de benchmarking pour s'assurer de leur accord et de leur collaboration.
- (Karlöf & Östblom, 1994, p. 92).

Évidemment, l'option sera mise sur un benchmarking externe car le souhait ici est d'améliorer les processus internes de l'ARC en matière de communication. Pour ce faire, une comparaison avec d'autres organisations plus ou moins similaires semble être la solution la plus appropriée.

Il faut prendre garde à ne pas avoir l'excellence comme objectif ultime car des exemples inaccessibles vont à l'encontre de la mentalité de l'ARC. En terme d'efficacité, il est en effet beaucoup plus judicieux d'amener l'organisation vers le futur qu'elle a le plus de chances d'atteindre grâce à des améliorations durables que de s'enliser dans des processus beaucoup trop complexes et hypothétiques. (Karlöf & Östblom, 1994, p. 99).

Par conséquent, le choix se porte tout d'abord sur d'autres associations qui soutiennent les cœliaques en Suisse et à l'étranger, car il est évident qu'elles auront mis en place des pratiques différentes de celles de l'ARC et qui pourraient avoir quelque chose à apporter :

- **Association suisse allemande de la cœliakie (IG Zöliakie der Deutschen Schweiz)**
- **Association suisse italienne de la cœliakie (Gruppo Celiachia della Svizzera Italiana)**
- **Association française des intolérants au gluten (AFDIAG)**
- **Association italienne de la cœliakie (Associazione Italiana Celiachia, AiC)**

Ensuite, les recherches porteront sur une autre association du même type mais qui traite d'un domaine analogue (la santé). Elles devront également permettre de recueillir des informations et des techniques qui pourraient convenir à une application au sein de l'ARC :

- **Association vaudoise du diabète (avd)**

Et finalement, d'autres associations complètement différentes peuvent aussi fournir de précieux renseignements sur la politique de communication, par exemple des associations sportives :

- **Association suisse de football (ASF)**
- **Association Olympique Suisse (Swiss Olympic)**

En ce qui concerne le 3^e stade de cette partie, à savoir la prise de contact avec les partenaires, comme relevé précédemment, la ressource temps étant limitée, des contacts avec les partenaires de benchmarking ne pourront pas être établis. Ils seront tout de même contactés lors de questions ou de besoin d'informations supplémentaires.

De plus, les données recherchées ne représentent pas un caractère confidentiel pour le partenaire de benchmarking. Il y a par conséquent la possibilité de les utiliser dans ce travail en toute connaissance de cause sans s'exposer à des problèmes de copyright tant que cela ne touche pas à la ligne graphique ou aux illustrations, par exemple. L'utilisation des informations recueillies au travers d'une démarche de benchmarking doit être appréhendée avec une certaine éthique des affaires.

7.2.3. Etape 3 – Recueil des informations

Cette 3^e étape qui est la partie centrale de la démarche va permettre d'éclaircir les pratiques en matière de communication des différentes associations choisies. La démarche consiste à les considérer une par une en analysant ce qu'elles font, leur politique de communication dans les grandes lignes et les outils utilisés tout en gardant à l'esprit cet aspect de comparaison avec l'ARC. La finalité étant de ressortir les pratiques qui pourraient être les plus utiles à une application au sein même de l'ARC.

Vu que les données brutes rassemblées seront directement exploitables puisqu'elles correspondent à des pratiques plutôt qu'à des chiffres ou des informations désordonnées, l'étape n 4, à savoir « analyser » sera appliquée en parallèle. C'est-à-dire que la comparaison entre l'ARC et les partenaires du benchmarking sera effectuée simultanément et il n'y aura pas besoin, par exemple, de trier des masses d'informations. (Karlöf & Östblom, 1994, p. 121).

Association suisse allemande de la cœliakie

Tableau 5 : Plaquette descriptive de l'Association suisse allemande de la cœliakie

Nombre de membres	Environ 3'500 membres
Zone géographique couverte	La Suisse allemande
Finance d'adhésion	CHF 80.- par année
Adresse du site Internet	http://www.zoeliakie.ch/

En termes de comparabilité, c'est cette association qui se rapproche le plus de l'ARC étant donné le type de but poursuivi (aide aux personnes cœliaques), sa proximité géographique ainsi que sa taille. Les deux associations ont d'ailleurs des liens établis depuis bon nombre d'années et entretiennent des contacts réguliers.

Ses préoccupations sont exactement les mêmes que l'ARC puisqu'elle défend les intérêts, au sens large du terme, des personnes atteintes de la maladie cœliaque ou de la dermatite herpétiforme dans la partie alémanique de notre pays. L'organisation est plus conséquente que celle de l'ARC et les membres du comité sont répartis en départements. Cela est compréhensible au vu du nombre plus important de membres (plus du double). Il y a entre autres un poste de responsable communication & marketing attribué, extrêmement bénéfique dans une organisation de ce type.

Après la consultation de leur site Internet et l'obtention des copies de certaines publications, notamment le bulletin d'informations envoyé aux membres quatre fois par année ou le flyer « Informationen über Zöliakie », la réflexion est que, de manière générale, leur aspect visuel fait plus jeune que celui de l'ARC. De nouveau, il y a une part de subjectivité derrière cette réflexion mais c'est l'impression qui reste.

Le site Internet utilise des nuances de couleurs pour sa trame de fond (bleu, rouge et vert), ce qui donne un rendu de qualité. Les différents onglets du menu sont présentés à l'horizontale à l'intérieur d'une bande gris foncé et contiennent globalement les mêmes thèmes que ceux de l'ARC (« Start », « Cœliakie », « Alimentation sans gluten » et « À propos de nous »). Son apparence globale fait plus dynamique, c'est sûrement grâce aux couleurs vives qui contrastent avec le bleu nuit du site de l'ARC. Le fait que la police d'écriture des menus soit d'une taille supérieure et que les sous-rubriques apparaissent verticalement au clic donne un aspect appréciable également. (IG Zöliakie der Deutschen Schweiz, 2012).

Au niveau des innovations qui pourraient apporter une valeur ajoutée aux membres de l'ARC, puisque ce sont les premiers utilisateurs du site Internet, les différentes techniques suivantes sont à relever :

- Un forum informatique accessible rapidement permettant diverses discussions et partages entre les membres sur le thème de la cœliakie (par exemple expériences, restaurants, hôtels, produits, etc.).
- Une liste de restaurants et d'hôtels « sans gluten » recommandés pour les menus exempts des aliments interdits. Cette liste est en cours de préparation pour l'ARC.
- Le fait de pouvoir télécharger les documents au format PDF sur le site. Cela permet de mettre directement à disposition des membres ou des personnes intéressées des documents importants et d'éviter par la même occasion des envois postaux. Encore faut-il que le site Internet soit connu de tous, ce qui n'est pas chose aisée.
- L'envoi de newsletters par e-mail (pas encore accessible). Cette innovation sera éventuellement disponible d'ici la fin de l'année sur le site suisse alémanique, mais dans l'intervalle, ils indiquent la possibilité de s'abonner au bulletin d'information électronique de l'un de leur membre (également auteur d'un blog sur la cœliakie, voir plus bas).

L'Association suisse allemande de la cœliakie édite également diverses publications à l'intention de ses membres. Il y a notamment un bulletin d'information, un set d'information, un flyer dépliant « Informationen über Zöliakie », un manuel complet sur la cœliakie ainsi qu'une newsletter comme mentionné précédemment.

Le dépliant d'information est vraiment bien conçu. L'atelier de conception mandaté pour ce travail (typoHaller, Bâle) allie le sens de l'esthétique et une certaine créativité, ce qui donne au rendu final un atout indéniable. C'est à ce niveau que l'ARC devrait tirer son inspiration. En effet, la petite carte et le dépliant de renseignements font pâle figure à côté de ce flyer alémanique. Il y aurait des possibilités de faire quelque chose de plus imaginaire à ce niveau, par exemple pour ce qui est du pliage du flyer, de l'harmonie des couleurs, des tailles et du style d'écriture, etc.

Le magazine d'informations pour les membres est quant à lui publié quatre fois par année (mars, juin, septembre et décembre). Il est clair que, l'association suisse allemande possédant des moyens financiers plus conséquents que l'ARC, sa marge de manœuvre et les possibilités qui s'offrent à elle sont supérieures. Cependant, le contenu global reste dans la même lignée que celui de l'ARC puisqu'il fournit des renseignements pour suivre le régime sans gluten et vivre avec cette maladie cœliaque. Son aspect visuel, qui nous intéresse

d'avantage, est bien épuré et la mise en page / conception suit un canevas défini. Il y a beaucoup de texte mais l'idée de séparer les parties grâce aux diverses couleurs des titres fait son effet. Il faut retenir en premier lieu sa parfaite organisation et la variété des sujets présentés. (IG Zöliakie der Deutschen Schweiz, 2012). Maintenant, il serait faux de changer brusquement ce magazine dans sa totalité car c'est cette publication, en tout cas pour l'ARC, qui coïncide avec la « marque de fabrique » de l'association constituant ainsi un repère pour ses adhérents. Les membres y sont très attachés ; d'ailleurs, selon le sondage effectué, c'est la publication la plus consultée de l'ARC juste après le classeur.

Pour terminer, la présence d'un blog tenu par une personne intolérante au gluten et membre de l'association suisse alémanique est disponible à l'adresse suivante : <http://zoeliakie-blog.ch/>. (Rechsteiner, 2012). Il contient toute une série de liens vers l'extérieur concernant des actualités intéressantes mises à jour régulièrement, des magasins vendant des aliments exempts de gluten, des événements en Suisse et en Europe, la possibilité de s'inscrire à une newsletter, etc.

Association suisse italienne de la cœliakie

Tableau 6 : Plaquette descriptive de l'Association suisse italienne de la cœliakie

Nombre de membres	Environ 500 membres
Zone géographique couverte	La Suisse italienne
Finance d'adhésion	CHF 40.- par année
Adresse du site Internet	http://www.celiachia.ch/

À l'instar de l'association suisse allemande et de l'ARC, la partie italienne de la Suisse est aussi représentée par une association. Cette dernière fut fondée en 1981, la même année que l'ARC ! À l'heure actuelle, elle compte environ 500 membres. Ses activités sont donc similaires à celles des deux autres organisations œuvrant en Suisse.

Grande surprise lors des premières visites de leur site Internet. En se concentrant sur son identité visuelle, on constate qu'il n'est pas très attrayant. Le contenu informatif est sûrement de qualité mais on ne peut pas en dire autant en matière d'identité visuelle, même sans être professionnel du Web design. Les meilleures pratiques ne proviendront par conséquent pas de ce site Web. (Association suisse italienne de la cœliakie).

Ils tiennent, tout comme les Suisses allemands, une liste des hôtels et des restaurants au Tessin qui sont informés sur la cuisine sans gluten et dans lesquels les intolérants peuvent se rendre sans avoir de craintes pour leur alimentation. Des visites sont effectuées par

l'association au sein de ces locaux afin de vérifier la bonne application des recommandations qui ont été fournies et pour lesquelles les propriétaires ont signé un protocole d'accord général.

Ce n'est pas l'objectif premier du site Internet de l'ARC, mais l'association suisse italienne propose au travers de son site un grand nombre de recettes culinaires sans gluten au format PDF. Lorsque l'on sait qu'actuellement les gens sont friands de recettes alimentaires sur le Web, il n'est pas faux de se poser la question de son application au sein d'une plateforme où l'on pourrait faire intervenir les membres par exemple pour partager des connaissances. Le groupe Facebook surfe déjà sur cette vague mais d'autres possibilités pourraient être envisagées. Cette partie sera développée plus tard dans ce travail.

L'association suisse italienne fournit également à ses membres différents documents d'information qui vont de la simple brochure à un classeur complet regroupant des informations médicales, pratiques et culinaires. Rien de totalement nouveau donc.

Finalement, quelque chose qu'on ne retrouve pas forcément au sein de l'ARC, mais qui revêt toute son importance, concerne les indications pour les vacances à l'étranger et les voyages. Il y a notamment la carte descriptive au format carte de crédit qu'on retrouve aussi en outre-Sarine, qui informe clairement et avec précision en allemand, anglais, français, italien et espagnol (seulement en français chez nous les Romands).

Association française des intolérants au gluten

Tableau 7 : Plaquette descriptive de l'Association française des intolérants au gluten

Nombre de membres	Environ 6'500 membres
Zone géographique couverte	La France
Finance d'adhésion	35 euros par année (adulte) 17 euros par année (étudiant)
Adresse du site Internet	http://www.afdiag.fr/

Situé à Paris, son siège social est composé d'un conseil d'administration et d'un bureau, de même que des délégués qui s'occupent de gérer les départements français par secteur. Sa taille diffère beaucoup comparée à l'ARC puisqu'elle est près de cinq fois plus grande si l'on se réfère au nombre de membres enregistrés sans prendre en compte la zone géographique couverte ! Car un simple calcul permet de s'apercevoir que ce chiffre n'est pas tant élevé. En additionnant simplement le nombre de membres des trois associations suisses, on arrive quasiment au même total que la France entière (à 1000 membres près). Il

il y a donc hypothétiquement un grand nombre de malades qui s'ignorent ou qui ne souhaitent pas rejoindre les rangs de l'association en France.

À nouveau, le site Internet arbore de grandes similitudes avec ceux des associations suisses quant à sa mise en page et son graphisme. Les menus sont présentés horizontalement pour ce qui est des actualités, des diverses présentations visuelles, de la boutique, du forum et du formulaire de contact, tandis qu'un menu vertical aborde les contextes plus pratiques et autres descriptions de l'association ou de la maladie. Bien que le site soit réalisé par une association d'auto-entrepreneurs effectuant des projets Web ce qui professionnalise le tout, aucune nouveauté retentissante par rapport au visuel n'est à relever.

Une idée innovante appliquée par l'Association française des intolérants au gluten (AFDIAG) est d'éveiller la curiosité des adhérents et des visiteurs du site en proposant un bon nombre de mini-présentations vidéo directement consultables sur le site. Elles abordent des questions scientifiques, médicales et pratiques. L'adhésion à l'association permet de les visionner en intégralité tandis que seules certaines sont libres d'accès (par exemple des témoignages, des explications sur la vie associative et sur la préparation du pain, des présentations des fabricants de produits sans gluten ou encore un dessin animé destiné aux petits comme aux grands). C'est un très bon moyen de faire passer son message de façon plus ludique qu'un simple texte.

Ils ont également créé un CD « Conte sans gluten », écrit par Franck Vandecasteele (auteur-compositeur, chanteur du groupe « Marcel et son orchestre » et lui-même intolérant au gluten). Cette idée originale ambitionne de faire connaître la maladie au public, car comme le relève l'AFDIAG également, « le manque d'information est le principal obstacle auquel se heurte l'intolérance au gluten, et on peut considérer que celui-ci touche tout le monde ». (Association française des intolérants au gluten).

Au niveau des autres méthodes à prendre en considération, il y a le fait que les jeunes membres peuvent faire partie d'un groupe qui propose des sorties, des rencontres ou des moments de partage afin de leur permettre de ne pas se sentir laissés pour compte. D'ailleurs, un camp d'été est organisé chaque année par l'organisation Coeliac Youth of Europe (CYE) qui réunit les divers groupes de jeunes des associations européennes. Une mention est présente sur le site de l'AFDIAG.

Comme l'association suisse allemande, l'AFDIAG utilise un forum pour permettre à ses membres de partager entre eux trucs et astuces sur les sujets qu'ils souhaitent. Il est

cependant privé et requiert l'adhésion à l'association pour en faire usage. Les médecins et les diététiciens ont aussi un espace qui leur est réservé.

Toujours au chapitre des bonnes pratiques, un formulaire de don peut être rempli en ligne afin de soutenir l'AFDIAG ou la recherche sur la maladie cœliaque. Grâce aux systèmes sécurisés de paiement par Internet, cette pratique est actuellement exploitable et vient financièrement en aide à l'association, ce qui n'est pas négligeable.

Enfin, et ce n'est pas le moins important, ils proposent un espace presse pour les relations publiques qu'on ne retrouve pas au sein de l'ARC. On y trouve un dossier de presse très complet à l'intention des médias présentant les faits importants concernant l'association et la maladie, une revue de presse indiquant tous les articles et toutes les émissions traitant de ce sujet que ce soit dans la presse (généraliste ou spécialisée), à la radio, à la télévision ou sur Internet, et une liste des conférences de presse prévues. Cette pratique est importante et mérite d'être gardée en mémoire pour la suite du travail.

Association italienne de la cœliakie

Tableau 8 : Plaquette descriptive de l'Association italienne de la cœliakie

Nombre de membres	Plus de 62'000 membres
Zone géographique couverte	L'Italie
Finance d'adhésion	Entre 30 et 40 euros par année
Adresse du site Internet	http://www.celiachia.it/

L'association est structurée par région et son siège se situe à Gênes. Elle compte 19 sous-associations à travers tout le pays, lesquelles possèdent toutes leur propre site Internet. À première vue, l'organisation semble être vraiment bien orchestrée et le nombre de membres inscrits est impressionnant comparé à la Suisse ou la France. Il est vrai qu'ils ont une longueur d'avance pour ce qui est de la recherche génétique et des connaissances générales en la matière que la plupart des restaurateurs italiens possèdent, d'après des retours d'expériences.

Les sites Internet des différentes associations régionales ne sont pas construits sur la même base visuelle, il va donc être délicat de les analyser un par un. Mais une certaine unité provient des couleurs, des teintes chaleureuses et le logo de l'association italienne apparaît sur chacun des sites comme une sorte de charte graphique.

Une application mobile pour Smartphone a été créée mais elle n'est pas ouverte au grand public. Il faut posséder un compte utilisateur et un mot de passe pour s'y connecter.

Elle contient deux bases de données mises à jour régulièrement et faciles à consulter. La première concerne une liste complète des produits consommables pour les personnes intolérantes et la seconde recense les restaurants recommandables à proximité grâce à une recherche GPS ou par lieu précis. Il faut garder ici l'idée d'une application mobile officielle permettant d'informer les membres sur des thèmes précis pouvant englober une palette variée de renseignements.

L'association italienne affiche sa présence sur les réseaux sociaux : une page officielle publique sur Facebook avec plus de 15'000 fans au début du mois de mai 2012 et un profil sur Twitter. Pour eux, l'atout de la communauté virtuelle donne un sens à l'association grâce au soutien mutuel et aux discussions et réflexions constructives au sein d'un groupe.

Ils ont aussi une partie du site spécialement dédiée aux relations avec la presse comprenant un dossier de presse, les communiqués de presse, les liens vers la parution d'articles traitant de la cœliakie dans les journaux, etc.

Pour fêter son 30^e anniversaire en 2009, l'association a lancé une grande campagne de communication institutionnelle afin de sensibiliser la population sur cette problématique de l'intolérance au gluten. Ils se sont dès lors assurés les services de trois personnalités de notoriété publique en Italie (Gaia De Laurentiis, Daniele Bossari et Pierluigi Collina) qui ont posé sur des affiches en invitant les lecteurs à les reconnaître. C'est une proposition (traduite de l'italien : « Si tu le/la/les reconnais, tu peux le/la/les inviter à souper dehors »), assez simple mais détournée, qui pousse à lire le corps du texte, lequel aborde le sujet de la cœliakie et notamment ses symptômes.

Figure 30 : Affiche de la campagne de communication institutionnelle de l'Association italienne de la cœliakie



Source : (Association italienne de la cœliakie, 2009).

Association vaudoise du diabète

Tableau 9 : Plaquette descriptive de l'Association vaudoise du diabète

Nombre de membres	1'600 membres
Zone géographique couverte	Le canton de Vaud
Finance d'adhésion	CHF 70.- par année
Adresse du site Internet	http://www.avd-vitrine.ch/

Fondée en 1959, l'Association vaudoise du diabète apporte le soutien et les informations nécessaires aux personnes diabétiques et à leurs proches.

Leur site Internet ressemble beaucoup à celui de l'ARC au niveau de la forme et de la présentation. Des pratiques innovantes ne sautent pas véritablement aux yeux ; d'ailleurs, c'est majoritairement le cas dans le domaine de la santé publique, le but premier étant d'informer les gens de la meilleure façon possible. Par contre, il renvoie au site de l'Association suisse du diabète, laquelle coordonne les 19 associations régionales du pays. Il est disponible à l'adresse suivante : <http://www.diabetesgesellschaft.ch/fr/home/>.

Ce dernier est plus interactif et l'on retrouve des fonctionnalités graphiques intéressantes dans la présentation des menus. Notamment une bande de présentation qui fait référence aux actualités, contenant le logo de l'association sur le haut de la page. Elle est illustrée par des photographies qui défilent sur la page d'accueil ou qui restent statiques dans les divers menus proposés.

Au niveau des publications à l'intention des membres, l'adhésion à l'association comprend l'abonnement à la revue « d-journal » romand, indépendant au niveau rédactionnel. « Cinq fois par an, à l'intention des diabétiques et de leurs proches, il dispense une information complète et actualisée. Toutes leurs préoccupations sont traitées, du progrès des méthodes thérapeutiques à l'alimentation, en offrant des recettes et des rubriques distrayantes. » (Gremaud, Page d'accueil). L'aspect visuel du magazine jongle avec une palette de couleurs variées dans une bannière comme en-tête de chaque page. Le canevas des pages est composé de deux colonnes de largeur identique tout au long du magazine et offre une lisibilité agréable. Sa taille est cependant plus grande que celui de l'ARC puisqu'il comporte une quarantaine de pages. (Gremaud & von der Weid, d-journal, 2012).

Le site de l'association suisse offre la possibilité de devenir donateur en remplissant un formulaire en ligne. Le montant est laissé au libre choix du donateur. Le virement est certifié par la Fondation Zewo, le service suisse de certification pour les organisations d'utilité publique qui récolte des dons. (Fondation Zewo).

Association suisse de football⁶

Tableau 10 : Plaque descriptive de l'Association suisse de football

Nombre de membres	1'431 clubs, 13'811 équipes et 250'779 joueurs licenciés
Zone géographique couverte	La Suisse
Finance d'adhésion	Elle dépend de la ligue et du nombre d'équipes par club. C'est le club qui prend en charge l'adhésion
Adresse du site Internet	http://www.football.ch/fr/start.aspx

Le style d'organisation de l'Association suisse de football (ASF) change radicalement. Ce n'est plus du service particulier à l'intention des adhérents comme les associations analysées précédemment mais le contexte est plus global et surtout le domaine diffère complètement. Fondée en 1895, l'ASF est aujourd'hui l'une des organisations sportives les plus importantes en Suisse ; les chiffres de la plaque descriptive ci-dessus l'attestent. Elle « défend les intérêts du ballon rond tant en Suisse qu'à l'étranger. L'ASF a pour ambition d'enthousiasmer le plus grand nombre possible de personnes pour cette discipline sportive et de les inciter à une pratique active. » (Association suisse de football, 2012).

Ce choix d'observer une grosse organisation a été fait car il donne plus de sens que l'analyse d'une association régionale (par exemple l'Association cantonale vaudoise de football) sans grandes particularités. La différence réside surtout dans les moyens à disposition puisqu'il est de notoriété publique que ce sport rapporte énormément. D'ailleurs, hormis les cotisations des membres, l'ASF se finance grâce à des domaines extrêmement rentables, à savoir les recettes de la vente de billets, les droits de retransmission, le sponsoring ou les dons divers. (Association suisse de football, 2012).

⁶ Depuis le 1^{er} juillet 2012, date à laquelle mes observations et analyses avaient déjà été effectuées, la présentation du site Internet de l'ASF a changé. De nouvelles rubriques plus faciles à utiliser et une meilleure visibilité sont proposées.

La réalisation du site Internet est mandatée à une entreprise suisse allemande « BizNet AG », active dans le secteur des services Web de haute qualité depuis une quinzaine d'années. Ils collaborent avec un partenaire graphique pour la conception Web. (BizNet AG, 2012). Rien n'est laissé au hasard et cela se comprend car les chiffres de fréquentation du site sont très importants. La mise à jour des classements de tous les différents championnats helvétiques nécessite un fonctionnement très performant de bases de données. Chaque association régionale dispose également de son propre site Internet, tenu selon le même modèle. Le design du site est peaufiné tout en restant dans la sobriété, il n'est pas utile de faire dans l'exceptionnel ou l'extravagant pour les associations qui se veulent collaboratives. Une illustration d'une pelouse d'un terrain de foot apparaît en arrière-plan en guise de rappel.

Certaines pages proposent des vidéos de présentation directement consultables sur le site, cela apporte un petit plus toujours plaisant pour les visiteurs.

Une zone médias est réservée aux besoins des journalistes sportifs pour les grands rendez-vous, par exemple les matchs de l'équipe nationale ou la finale de la Coupe de Suisse. Les objectifs ne sont vraisemblablement pas les mêmes qu'une association œuvrant pour une maladie mais le processus de base visant à entretenir les relations avec la presse est tout de même présent.

Pour ce qui est de la documentation, le rapport annuel de l'ASF est mis à disposition du grand public ainsi que toute une série de documents au format PDF à l'intention des clubs, notamment les règlements et les formulaires. Dans le même ordre d'idée, l'ASF s'est dotée d'un coin spécial sur le site spécialement dédié aux responsables des clubs afin de leur offrir un soutien dans leur vie quotidienne. Le « club corner » a donc été créé pour faciliter l'organisation générale d'un club de foot, également en termes de communication. Il contient d'une part les communiqués officiels et les documents types et fournit, d'autre part, sous une rubrique « modèles », un grand nombre de documents-exemples et de check-lists couvrant les domaines suivants : organisation, personnel, finances, communication, événements et financement. (Association suisse de football, 2012). Il se veut « être un point de rencontre de tous les fonctionnaires des clubs de l'ASF, un forum de know-how, qui sera développé de manière permanente. » (Association suisse de football, 2012).

Association Olympique Suisse

Tableau 11 : Plaquette descriptive de l'Association Olympique Suisse

Nombre de membres	83 fédérations comptant environ 1.6 millions d'adhérents dans plus de 20'000 sociétés sportives
Zone géographique couverte	La Suisse
Finance d'adhésion	Non communiqué
Adresse du site Internet	http://www.swissolympic.ch/fr/

Plus connue sous le nom de Swiss Olympic, l'association faîtière des fédérations sportives suisses olympiques et non olympiques fut fondée en 1997. Ses buts sont de :

- favoriser l'intégration du sport dans la société,
- encourager la pratique régulière du sport populaire,
- encourager le sport de haut niveau international,
- représenter les intérêts du sport helvétique auprès des autorités quelles qu'elles soient,
- fournir l'aide adéquate aux fédérations membres,
- soutenir le mouvement olympique.

(Association Swiss Olympic, 2008).

Sa taille est encore plus importante que l'Association suisse de football et, de plus, elle est présente au niveau international. Cela en fait, a priori, un partenaire de benchmarking peu approprié. Néanmoins, il est toujours judicieux d'étudier les grosses organisations qui mettent en place des pratiques intéressantes en matière de communication et de relations publiques et d'en rechercher des méthodes, applicables à son propre niveau.

Tout comme l'association de football, des illustrations de sportifs suisses en action se profilent en arrière-plan du site Internet. D'ailleurs, les images sont exploitées sur quasiment chaque page afin d'améliorer visuellement et d'enrichir le contexte informatif si besoin est.

Les actualités sont mises à jour très régulièrement, car dans une organisation de cette importance, le site Internet fait figure de carte de visite et cette tâche est en principe allouée à un, voire plusieurs webmasters. D'ailleurs, un responsable « médias et information » est mentionné sur l'organigramme de l'association.

L'inscription à une newsletter est possible sur le site Internet afin d'être informé sur l'actualité de Swiss Olympic quant aux activités, aux manifestations ou aux différents projets

en cours de réalisation. L'abonnement est disponible « soit au format HTML, plus agréable sur le plan visuel, soit au simple format texte » (Association Swiss Olympic) au travers de la zone « médias ». Cette zone est extrêmement bien fournie en différents types d'informations à destination des médias, des fédérations sportives, des athlètes, du public, des partenaires, etc.

Les diverses publications sont classées par rubriques et sont téléchargeables pour la plupart ou alors peuvent être commandées.

7.2.4. Etape 5 – Mise en œuvre pour obtenir des résultats

Après avoir recueilli et présenté les informations considérées comme exploitables, la dernière étape du processus à appliquer consiste à prendre des mesures qui permettront d'apercevoir les résultats souhaités du changement. (Karlöf & Östblom, 1994, p. 141).

Pour ce faire, les différentes phases suivantes sont à utiliser :

- « considérer les implications des résultats ;
 - les intégrer au projet normal de l'entreprise ;
 - préparer un projet des changements à effectuer ;
 - mettre le projet en œuvre. »
- (Karlöf & Östblom, 1994, p. 141).

Le souhait de l'ARC étant d'améliorer de manière générale sa communication vers ses publics cibles, les résultats de ce processus de benchmarking devraient lui permettre d'en retirer des idées concrètes apportant de la valeur ajoutée. (Karlöf & Östblom, 1994, p. 142).

Les possibilités d'amélioration constatées au travers de l'analyse qui précède sont toutes en adéquation avec le projet de l'association puisque les partenaires défendent des causes plus ou moins similaires. Le travail consiste maintenant à évaluer les possibilités d'intégration au sein de l'ARC grâce à un plan de mise en œuvre. Cette tâche sera réalisée dans la partie « propositions d'améliorations » avant la mise en œuvre potentielle future de ce nouveau projet de communication.

8. Plan de communication stratégique et opérationnel

8.1. Éléments théoriques

« *Associations et entreprises : les mêmes choix de communication ?* » (Libaert, 2008, p. 255).

En réfléchissant, à première vue, rien ne pourrait opposer la stratégie de communication d'une entreprise si on la compare à celle d'une association pour ce qui est de *construire un plan de communication* :

- Choisir un *objectif stratégique* s'appuyant sur le plan stratégique global de l'organisation.
- Définir son *message* ainsi que le ton de la communication.
- Identifier ses *publics-cibles* (le chargé de communication est bien conscient qu'un message s'adressant au « grand public » doit être proscrit d'emblée, car trop coûteux et trop peu précis).
- Choisir les *médias* les plus appropriés pour faire passer son message, compte tenu des impératifs budgétaires souvent limités (les « spots » télévisés étant réservés aux associations les plus riches).
(Libaert, 2008, p. 255).

Cependant, des doutes persistent justement sur la transposition des règles de marketing et de communication admises en entreprise vers le monde des associations. (Libaert, 2008, p. 256).

En effet, la finalité n'est pas du tout la même. Tandis que la communication d'entreprise vise à faire vendre les produits dans un but de rendement pour l'actionnaire (communication persuasive), la communication associative, quant à elle, cherche à fédérer ses sympathisants autour d'une cause (communication relationnelle). En d'autres termes, l'objectif de l'entreprise est de convaincre ses clients de procéder à l'achat de ses biens et services en utilisant les diverses techniques connues du marketing. L'association, elle, va plutôt chercher à instaurer une relation entre les membres, les volontaires et les sympathisants, la maintenir et la faire évoluer avec le temps. (Libaert, 2008, p. 256).

Il ne faut pas oublier un autre détail basique, mais qui revêt toute son importance lorsque l'application des actions de communication est en jeu. Il s'agit évidemment des moyens financiers qui ne sont pas les mêmes. Cette ressource permet d'établir le budget des actions de communication. Pour contourner ce manque, l'association devra faire preuve de créativité et d'audace en faisant appel si nécessaire à des agences spécialisées. (Libaert, 2008, p. 260).

« *Spécificités du plan de communication associatif* » (Libaert, 2008, p. 257).

Hervé Collet, au travers de son ouvrage « *Communiquer : pourquoi, comment ? Le guide de la communication sociale* », définit quatre fonctions de la communication sociale dans son ensemble :

- « Fonction d'opinion
- Fonction de notoriété
- Fonction d'incitation
- Fonction de diffusion »

(Libaert, 2008, p. 257).

La fonction d'opinion a pour but d'engendrer chez le destinataire une prise de conscience nouvelle par rapport à une problématique méconnue au travers d'actions de communication ciblées. Dans le cadre d'un projet associatif, elles peuvent prendre les diverses formes suivantes : manifestations, actions offensives, actions défensives ou actions de légitimation publique. (Libaert, 2008, p. 258).

La fonction de notoriété, comme son nom l'indique, ambitionne d'augmenter la réputation de l'association en la faisant connaître davantage. Pour cela, les actions de communication les plus connues sont le bouche à oreille, les réseaux de volontaires, l'utilisation des moyens électroniques ou encore des campagnes visant la scène publique. (Libaert, 2008, p. 258).

La fonction d'incitation vise à susciter un changement de comportement chez la personne intéressée par l'association, laquelle va soutenir financièrement ou par son temps les projets de l'association si elle est convaincue. Dans le domaine de la communication d'entreprise, on parle du schéma « AIDA » : « attirer l'Attention, susciter l'Intérêt, provoquer le Désir pour conduire à l'acte d'Achat. » (Libaert, 2008, p. 258). En le repensant la moindre, il est transposable pour le monde des associations, mais ambitionne de faire connaître la problématique à un public plus large. Cela entraîne un changement d'attitude et un changement de comportement vis-à-vis de l'organisation. (Libaert, 2008, p. 258).

Finalement, la fonction de diffusion s'occupe de communiquer les informations importantes aux sympathisants afin d'aider la fonction d'incitation à atteindre son but. (Libaert, 2008, p. 259).

« Un plan de communication stratégique est un document qui décline la stratégie de communication d'une organisation en objectifs et actions planifiées ». (SPF Chancellerie du Premier Ministre, 2010, p. 5). Cette définition permet de comprendre que la communication doit être intégrée dans la stratégie générale des organisations puisque ce plan coïncide avec la politique de l'association en matière de communication. Le but principal du plan de communication doit être en premier lieu de fournir « la programmation et le tableau de bord des actions à entreprendre ». (Libaert, 2008, p. 31). « C'est une méthodologie complète, un plan organisé, optimisé et efficace, dans un contexte maîtrisé jusqu'au suivi des actions ». (Arbogast & Mons, 2006, p. 111).

Pour ce faire, les différents auteurs publiant sur ce thème conseillent son élaboration au travers de trois phases bien distinctes : « d'abord une étude de la situation, ensuite la définition des objectifs stratégiques en adéquation avec les objectifs généraux de l'association, enfin l'élaboration des modalités de l'action qui s'inscrivent dans les objectifs. » (Arbogast & Mons, 2006, p. 111). Pour terminer, la mise en œuvre d'un plan de communication nécessite le recours à une évaluation ultérieure afin de s'assurer que la réalisation des actions a bien porté ses fruits en réponse aux objectifs stratégiques. (SPF Chancellerie du Premier Ministre, 2010, p. 29).

8.2. Application à l'ARC

8.2.1. 1^{ère} étape : L'audit, analyse de la situation actuelle

La situation existante de l'ARC est loin d'être préoccupante. En tant qu'organisation à but non lucratif, elle milite depuis plus de 30 ans avec le même enthousiasme et la même volonté de soutenir les personnes atteintes de cœliakie en Suisse romande. Sa réputation au sein de la population cœliaque et des personnes intéressées est excellente ; on a pu le constater en partie grâce au questionnaire quantitatif qui n'a pas révélé d'anomalies particulières. Les chiffres financiers sont très bons également puisqu'autant le bilan que le compte de pertes et profits affichent des résultats encourageants.

L'image de l'association, ou en tout cas les paramètres qui la composent est difficile à évaluer, mais si l'on prend la satisfaction globale, elle est clairement positive. L'ARC reflète une image proche de ses membres qui se veut informative et collaborative.

Un point sur lequel l'ARC a une marge de progression se rapporte à sa notoriété. En effet, le calcul présenté dans les chiffres importants lors de la description de l'association montre que le public cible est bien plus large que les 1'450 adhérents même s'il est impossible d'obtenir un chiffre exact. Ce public est constitué des gens qui ignorent leur

maladie, de ceux qui n'ont pas entendu parler de l'association, de ceux qui ne souhaitent pas la rejoindre et bien entendu, de ceux qui en sont déjà membres. Les trois premières catégories ne sont pas facilement atteignables, mais c'est en quelque sorte l'objectif à atteindre à long terme. Par conséquent, les efforts quant à la démarche de communication externe et de relations avec la presse doivent se baser là-dessus.

Le fait d'avoir établi un état des lieux actuel des supports de communication utilisés par l'ARC et d'avoir obtenu l'opinion des membres sur ces derniers permet d'analyser la situation (voir partie « L'enquête sur les moyens de communication externe de l'ARC »). Ensuite, la phase de diagnostic rend compte des changements souhaités d'une part par les membres ayant répondu au questionnaire, et d'autre part grâce aux diverses analyses effectuées sur le sujet. Toutes ces analyses constituent l'audit de la situation actuelle.

8.2.2. 2^e étape : Définition des objectifs stratégiques en adéquation avec les objectifs généraux de l'association

En principe, les objectifs de communication ne peuvent être délimités qu'après avoir fixé un objectif d'entreprise, en quelque sorte un objectif stratégique. (Libaert, 2008, p. 107). Pour l'ARC, ce dernier est défini de manière précise au travers des statuts de l'association, respectivement à l'article 3 :

L'association a pour but de porter une aide aux cœliaques et aux personnes atteintes de dermatite herpétiforme, ainsi qu'à leurs familles de Suisse romande, essentiellement en facilitant l'application de l'alimentation sans gluten et en informant le public en vue d'une meilleure compréhension des problèmes que pose l'alimentation sans gluten, ainsi que pour favoriser la détection des intolérances au gluten (cœliaquie ou dermatite herpétiforme). (Association suisse romande de la cœliaquie).

Il s'agit d'un objectif stratégique, mais il fait également office d'objectif de communication puisque c'est la mission de l'association d'être à l'écoute de ses membres et d'informer le public sur les thèmes qui nécessitent de fournir des renseignements. La définition des objectifs de communication est une étape indispensable dans le processus du plan de communication, car ils permettent ensuite d'être atteints en définissant des actions. (Creusy & Gillibert, 2009, p. 59). En entreprise, ils sont généralement divisés en trois domaines suivants : domaine du faire savoir (objectifs cognitifs), domaine du faire aimer (objectifs affectifs) et domaine du faire agir (objectifs conatifs). (Creusy & Gillibert, 2009, pp. 62-64). Leur application peut s'étendre dans le même ordre d'idée au domaine des associations.

Il est important de garder à l'esprit que l'objectif de la communication n'est pas dans un premier temps de plaire instantanément, mais plutôt d'être efficace. Comment imaginer qu'un message perçu négativement puisse engendrer un effet positif ? (Creusy & Gillibert, 2009, p. 47).

Après 30 ans d'existence, les objectifs de communication de l'ARC sont clairement fixés et durables à long terme. La liste ci-dessous en fait une synthèse explicative :

Domaine du faire savoir : les objectifs cognitifs

- Soutenir les membres de l'association en cas de besoin
- Informer les membres sur des questions médicales, alimentaires et administratives
- Informer le public en vue d'une meilleure compréhension des problèmes posés par l'alimentation sans gluten
- Informer le public en vue de favoriser la détection d'une intolérance au gluten
- Améliorer la visibilité de l'ARC d'ici fin 2013
- Faire connaître l'association à un public de plus en plus large (fonction de notoriété)
- Informer les différents médias en vue d'éventuelles publications ou documentaires sur le sujet (presse écrite, radio et télévision)

Domaine du faire aimer : les objectifs affectifs

- Faire ressentir aux personnes touchées qu'elles ne sont pas toutes seules (leur montrer qu'il y a du soutien derrière)
- Dédramatiser la situation pour les personnes sensibles psychologiquement
- Sensibiliser le public à la cause

Domaine du faire agir : les objectifs conatifs

- Attirer de nouveaux membres en termes quantitatifs (fonction d'incitation)
- Fidéliser les membres actuels
- Obtenir du soutien financier (grâce aux cotisations et éventuellement aux dons)
- Donner envie aux différents médias de publier sur l'association (aux journalistes d'écrire des articles sur le sujet et l'association par exemple) plusieurs fois durant l'année
- Donner envie aux membres de participer aux activités proposées par l'association (cours de cuisine et de lecture des étiquettes de produits alimentaires)
- Inciter les membres à partager autant que possible des expériences, de l'information, des conseils, des recettes, etc.

Les cibles de communication et leurs effets

Le tableau ci-après présente les cibles de communication, c'est-à-dire les personnes auprès desquelles l'ARC souhaite faire passer son message. (Creusy & Gillibert, 2009, p. 67). Vous distinguerez la cible principale, le cœur de cible et la cible secondaire. « La cible principale est constituée de personnes que vous cherchez à toucher avec votre plan de communication ». (Creusy & Gillibert, 2009, p. 69). « Le cœur de cible est un sous-ensemble de la cible principale, composé des personnes prioritaires pour le message ». (Creusy & Gillibert, 2009, p. 69). La cible secondaire peut être considérée comme des personnes n'ayant pas de rapports étroits avec l'association mais étant susceptibles d'influencer la cible et/ou le cœur de cible en jouant le rôle de prescripteur. (Creusy & Gillibert, 2009, p. 70). Les effets attendus pour chacune d'entre elles sont aussi indiqués.

Tableau 12 : Cibles de communication de l'ARC

Cibles de communication	Effets attendus
Cible principale : <i>Le public cible intéressé par la coélie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'il soit informé au maximum • Meilleure compréhension des problèmes posés par ce régime • Meilleure connaissance générale des divers aspects nutritifs problématiques • Favoriser la détection de la coélie • L'amélioration de la visibilité de l'ARC
Cœur de cible : <i>les membres</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'ils soient informés au maximum • Meilleure compréhension des problèmes posés par ce régime • Meilleure connaissance générale des divers aspects nutritifs problématiques • Qu'ils sentent un soutien derrière eux • Le partage entre eux • La communication doit leur convenir

Cible secondaire : <i>les médias</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Faire parler de l'association de façon générale • Publication d'articles dans les revues généralistes ou spécialisées (presse écrite) • Eventuellement, présence dans des émissions radio ou TV
--------------------------------------	---

Les effets attendus peuvent être posés noir sur blanc, mais ils restent difficilement évaluable.

Nous ne sommes plus dans des calculs mathématiques, mais dans des suppositions de réactions humaines, avec la difficulté supplémentaire de s'adresser à un grand nombre d'individus, supposés percevoir et recevoir le message de la même façon ; ce qui, bien évidemment, est complètement utopique. (Creusy & Gillibert, 2009, pp. 75-76).

8.2.3. 3^e étape : L'élaboration des modalités de l'action qui s'inscrivent dans les objectifs

Les actions à entreprendre peuvent être planifiées avec cohérence grâce à un plan de communication opérationnel. (Arbogast & Mons, 2006, p. 111). Il n'y pas de recette miracle quant à sa forme ; il faut choisir ce qui correspond le plus à l'association et ses besoins. Ce plan, présenté au travers d'un tableau récapitulatif, donnera une vision globale des actions à mener en termes de communication durant une année. C'est généralement la durée minimale à prendre en compte lors de l'élaboration de ce procédé. Le plan de communication opérationnel présentera le calendrier des actions pour 2013.

Les grandes questions, souvent rattachées au domaine du marketing et de la communication, doivent y figurer. « Qui (l'émetteur) dit Quoi (le message) À qui (la cible) par Quel canal (le support) pour Quel effet (objectif recherché) ? » (Arbogast & Mons, 2006, p. 112). L'aspect du budget, élément utile de prévision pour l'association, est aussi indiqué de même qu'une éventuelle date de réalisation. Le terme « éventuelle » est utilisé, car l'ARC édite des documents et les propose à ses membres sur demande ou lors des nouvelles adhésions. Par conséquent, les actions récurrentes sont peu nombreuses, elles sont pour la plupart ponctuelles.

Dans un souci de pertinence, le plan de communication opérationnel sera présenté à la fin de ce travail (voir partie « Tableaux récapitulatifs du plan de communication opérationnel ») car il inclura en plus des supports de communication actuellement utilisés par l'ARC, les propositions d'améliorations de ce travail. Les méthodes d'évaluation seront également décrites à la suite de cette partie opérationnelle.

9. Propositions d'améliorations

Tout d'abord, il est souhaitable de préciser qu'en raison du départ à la retraite de M. Jean-François Tosetti, le secrétariat de l'ARC est en passe d'être repris d'ici la fin de l'année 2012 par une institution autre que le Centre Patronal. (Association suisse romande de la cœliakie, 2012, p. 9). Il s'agit de l'association Les ligues de la santé qui est « un organisme de prévention et promotion de la santé destiné à la population et aux entreprises du canton de Vaud ». (Ligues de la santé, 2010). Cette association aura la responsabilité de garantir la permanence de l'ARC (secrétariat administratif avec permanence téléphonique et tenue de la comptabilité) et d'éventuellement procéder à des recherches de fonds. Ce mandat sera attribué en échange d'honoraires à hauteur de CHF 30'000.- par année. La bonne situation financière de l'association et la récente augmentation des cotisations des membres permettront d'assumer cette hausse des charges. L'Assemblée générale 2012 de l'ARC a donné son accord à l'unanimité pour cette reprise. (Association suisse romande de la cœliakie, 2012).

À noter que la nouvelle stratégie proposée au travers des pages qui vont suivre ne révolutionne pas tout ce qui a été fait jusqu'à présent. Elle prend en compte la politique actuelle en y apportant des modifications et des nouveautés (refonte partielle).

9.1. Redistribution complète des tâches

Le changement à venir au sein du secrétariat va engendrer une redistribution des cartes. Fondamentalement, le cahier des charges sera le même, mais la façon de travailler va être modifiée. Ainsi, l'occasion est idéale pour **attribuer à chaque membre du comité un cahier des charges personnel en matière de communication**. Les personnes habilitées à s'exprimer pour promouvoir les activités et la notoriété de l'association jouent un rôle fondamental dans l'établissement du contact direct et du maintien des relations conviviales avec le public cible. Les responsables régionaux, grâce auxquels la communication est facilitée au sein d'une ville ou d'une région sans passer par le secrétariat ou la présidente, ont notamment une fonction importante. Le contact direct avec eux n'est pas assez exploité à l'heure actuelle.

La conclusion suivante, appuyée par tout ce qui a été dit dans ce travail, semble être une solution concevable et va de pair avec les propositions ultérieures : **La nomination d'un responsable communication et marketing** est essentielle pour centraliser les différentes facettes se rapportant à la communication institutionnelle et à la communication avec les médias. Cette personne peut provenir de « l'interne » en tant que bénévole si elle possède

les compétences nécessaires et le temps adéquat pour assumer cette tâche (membre actuel ou employé du secrétariat). Désigner quelqu'un d'externe est aussi faisable, auquel cas un temps partiel peut s'avérer suffisant pour ce travail. Le coût supplémentaire engendré par des honoraires doit être pris en compte, mais le retour sur investissement est assuré sur le long terme. Le rôle du responsable communication sera de gérer de manière globale la communication externe dans le but de promouvoir l'existence de l'ARC en mettant en place la politique de communication et en déléguant les tâches aux responsables régionaux. Cette personne veillera à la cohérence de l'image. Elle aura également pour responsabilité de représenter l'association devant les médias en coopération avec la présidente. Une personne du domaine ou en tout cas qui a des connaissances sur le coétiakie serait parfaite. Les principales compétences distinctives à posséder sont : contact aisé dans les relations, autonomie, esprit d'organisation, esprit d'initiative, grande créativité et qualités rédactionnelles. (CadresOnline).

Afin de pallier la problématique de l'harmonie des supports de communication, la proposition est de **collaborer avec un seul graphiste** qui mettrait sa créativité et son imagination au service de l'association. Certains collaborent déjà (la réalisatrice du magazine et l'atelier de conception de la roulette alimentaire par exemple), un autre serait intéressé (designer HES en Communication visuelle à l'Ecole Cantonale d'Art de Lausanne). Il faudra procéder à un appel d'offres et faire un choix selon différents critères propres aux besoins de l'association pour mettre en place la nouvelle stratégie de supports papier proposée. Un budget doit être défini pour ce travail puisqu'il sera réalisé par un professionnel externe. Ce budget est délicat à prévoir car il dépendra de l'envergure de la refonte et des moyens financiers à disposition, lesquels permettront au graphiste de cerner sa marge de manœuvre.

La relation entre le responsable communication et le graphiste est très importante. Ils doivent travailler en binôme dans le sens où le chargé de communication amène sa vision stratégique dans la réalisation des supports de communication, tandis que le graphiste apporte la touche créative. Ils doivent être sur la même longueur d'onde pour œuvrer dans les meilleures conditions possible. L'aspect budgétaire entre également en ligne de compte dans leur relation (limite des possibilités du graphiste, quel budget lui accorder).

Concernant les possibilités d'améliorations de la communication de l'ARC par Internet (voir stratégie on-line plus bas), **certaines tâches futures seront assumées par les responsables bénévoles eux-mêmes tandis que d'autres seront optimisées par l'aide d'un Web designer**. La personne qui s'occupe actuellement du développement et de la

maintenance du site de l'ARC (Ingénieur IMAC – Développeur Web & Logiciel) serait intéressée par un éventuel projet d'amélioration de la communication de l'ARC par Internet. Il faut continuer à faire appel à ce dernier pour ce qui est de l'identité visuelle du site Internet après avoir défini une charte graphique générale et mis sur pied les améliorations à apporter au site.

9.2. Création d'une charte graphique

Cette recommandation est l'élément central du travail. Pour atteindre les buts de toute communication institutionnelle, à savoir faire connaître l'association et fidéliser ses membres tout en attirant des nouveaux, une série d'alternatives sont disponibles. Il y a entre autres l'identité, qu'il s'agit d'exprimer visuellement en **définissant une ligne graphique**. Elle permettra au public cible de reconnaître directement l'association, par habitude, grâce à la cohérence entre les supports et aux repères qu'il y trouvera.

Cette charte graphique « pose des principes à partir desquels vous pouvez décliner des supports ou en créer de nouveaux en toute sécurité. En respectant la charte, on saura, même avec un support nouveau, que c'est bien votre association qui l'a produit. » (Arbogast & Mons, 2006, pp. 76-77). On peut la mettre sur papier afin d'avoir un document de référence sur lequel se fier.

Dans le cadre de l'ARC, elle doit laisser des libertés grâce à des règles souples en la matière. Pour la définir, il faut tenir compte des envies des membres, des envies du comité et faire attention à ne pas tomber dans l'extravagance. Elle doit être définie au sein du comité, avec l'aide du futur graphiste ou en collaboration avec le futur responsable de la communication (voir proposition d'amélioration « Redistribution complète des tâches »), l'idéal étant une coopération entre ces trois acteurs. Le coût de création est nul, cependant il faudra tenir compte des frais ultérieurs du graphiste et du temps consacré à cette réflexion.

Les règles doivent se refléter en termes de logotype, de jeux de couleurs, de polices de caractères, de principes du choix des images et des illustrations et d'utilisation des éléments graphiques. (SATLX IT SERVICES, p. 4). Une fois l'identité visuelle finalisée, l'appliquer sur tous les supports de communication présentant l'association permet de lui apporter une visibilité et un professionnalisme accrus. Carte blanche sera ensuite donnée au graphiste pour confectionner les supports à modifier ou les nouveaux supports.

Exemples pour l'ARC

- Utiliser le logo « épi de blé barré » avec la croix suisse sur toutes les publications.
- Faire apparaître la couleur mauve ou le bleu du site Internet mais en plus clair, en utilisant diverses nuances (utiliser le nuancier PANTONE). Être attentif aux « codes » sociologiques des couleurs. La dominante de couleurs froides (bleu, vert, violet) est apaisante et inspire le calme et la sécurité. (Jézéquel & Gérard, 2008, p. 43).
- Le nom « Association suisse romande de la coéliakie » apparaît toujours dans la même police, en noir (la taille peut varier suivant la publication).

9.3. Stratégie on-line mieux adaptée au public cible

Comment envisager une meilleure vitrine pour sa communication que cet outil révolutionnaire, disponible 24 h/24, 7 j/7 ? Les chiffres parlent d'eux-mêmes, aujourd'hui tout le monde est connecté, en tout cas en Suisse. Les enquêtes de l'office fédéral de la statistique (OFS) montrent qu'en 2010, 85% des ménages suisses avec au moins un membre âgé de 16 à 74 ans étaient connectés à Internet. (Office fédéral de la statistique OFS, 2010). Par conséquent, on ne peut plus s'en passer, il faut afficher sa présence par les moyens à disposition. Dans un premier temps pour présenter l'association et dans un second temps pour offrir au public cible la possibilité de partager de l'information.

Les différentes propositions ci-après doivent permettre de concilier au mieux les possibilités offertes en tenant compte du temps à disposition, des ressources humaines nécessaires et des prix en vigueur dans le domaine informatique.

- **Le site Internet actuel doit bien entendu être conservé en y apportant des modifications au niveau de la présentation générale et du graphisme pour le rendre plus attractif.** Après avoir défini la charte graphique (voir proposition d'amélioration « Création d'une charte graphique »), les idées novatrices vont émerger. Ce travail doit être effectué par un spécialiste possédant les compétences adéquates comme le développeur actuel (M. Sébastien Angot-Wirz). Un budget de CHF 3'000.- a été porté en compte pour 2012.

En termes d'innovation, deux pratiques intéressantes qui ressortent de l'étude de benchmarking vaudraient la peine d'être envisagées. Il s'agit d'offrir la possibilité aux visiteurs de **télécharger des documents au format PDF directement sur le site** et de **visionner des mini-présentations vidéo** sur les objectifs de l'association, sur des témoignages de membres ou sur des présentations des fabricants de produits sans gluten.

- Il a été constaté, grâce à l'apport du groupe Facebook et une mode croissante, que le partage d'information revêt pour le public cible une importance primordiale. La suggestion est de **créer un forum de discussion en tant que composant du site Internet** à l'instar de l'association suisse alémanique. Les spécificités offertes par ces forums sont très diverses. Dans le cadre de l'ARC, un forum d'échange sur le thème de la cœliakie ouvert uniquement aux membres sur inscription apporterait un avantage indéniable au site. Ainsi, il se distinguerait du groupe Facebook qui revêt des objectifs similaires, ce dernier étant cependant ouvert au grand public. Il permettrait de définir différents sujets de conversation comme des informations générales, des expériences sur la vie de cœliaque, des listes de restaurants, hôtels ou boulangeries exerçant le sans gluten, des expériences sur les voyages à l'étranger, des possibilités de se faire de nouveaux contacts, etc. S'inspirer au besoin des thèmes du forum suisse allemand n'est pas interdit.

Le coût de création du forum est compris dans l'hébergement du site. Une charte de bonne conduite est prescrite afin de définir les règles d'utilisation du forum, d'autant plus qu'un thème sur la santé est sensible. Le fait de le consacrer aux adhérents de l'association réduit grandement les risques de problèmes. Une fonction de modérateur sera néanmoins créée pour surveiller l'usage du forum et le respect de la charte.

- Le site Internet d'une association contient généralement des informations sur les activités, les buts, les statuts ou les publications, mais son contenu reste statique car les actualités sont peu renouvelées. **Les blogs, quant à eux, offrent un format intéressant, complémentaire et dynamique.** Ils ne sont pas compliqués à utiliser et sont pour la plupart gratuits. Par rapport à la vague continue et variée d'informations provenant d'Internet sur le sujet du sans gluten, c'est un bon moyen de répertorier ces informations jugées utiles en les proposant aux internautes intéressés par l'association. Le blog serait constitué avant tout d'articles, pouvant être liés à une actualité en tout genre, à des conseils santé, à une nouveauté culinaire chez un fabricant de produits sans gluten, à un article publié sur un site médical, etc. Il proposerait en plus des liens vers d'autres sites. Le format habituel et attrayant pour les internautes est de publier une illustration et d'y apposer un petit article sur un ton naturel et personnel. Son contenu varie ensuite en fonction des commentaires et des réponses des utilisateurs. Une multitude de blogs sur des recettes culinaires sans gluten sont déjà répertoriés (voir <http://www.monuniversgourmand.ch/> par exemple).

Il faut que l'association mandate quelqu'un pour la gestion de ce blog, car il suppose que le contenu soit alimenté régulièrement pour gagner en visibilité. Un membre du comité avec des connaissances informatiques de base pourrait prendre ce rôle s'il en a l'envie et le

temps. La suggestion est de privilégier une plateforme à connotation professionnelle comme **WordPress**, qui permet de gérer le contenu d'un site facilement et de le personnaliser à sa guise. (WordPress).

- L'explosion du marché des tablettes tactiles et des applications pour Smartphone suscite un attrait pour les associations. **La lisibilité du site Internet et des diverses nouveautés on-line (blog, Facebook) doit être agréable sur les tablettes tactiles et les Smartphones.** Une simple recherche du terme « Gluten » sur la boutique d'applications Android (Google play store) propose un très vaste choix d'applications, allant des listes d'ingrédients sans gluten en passant par les recettes en tout genre. Une synergie serait de proposer la roulette alimentaire dans un format application. Toutefois, dans l'hypothèse d'une publication sur l'App Store, le coût de création d'une application et la licence à acheter à Apple reviendrait trop cher pour un résultat difficilement évaluable. Dès lors, l'ARC ne doit pas entreprendre pour le moment la conception d'une application pour téléphones portables. Elle peut informer son public cible de l'existence de ces moyens d'information, mais elle doit attendre que la demande provenant de ses membres soit plus forte. En comparaison, l'association italienne a créé une application, mais les Italiens possèdent des moyens financiers et humains supérieurs à ceux de l'ARC.

- Il est possible de **communiquer sur son association grâce aux réseaux sociaux virtuels.** Mais en allant plus loin que le partage d'information et d'expérience entre membres à la manière du groupe Facebook « Régime sans gluten en Suisse romande », le réseau social fera office de véritable vecteur d'information de l'association elle-même. Ce **profil public officiel de l'ARC peut être créé grâce à la « Page Facebook »** afin d'établir une relation plus étroite avec sa communauté virtuelle. Il doit être administré par une personne proche de l'association. L'idée serait que le futur responsable de communication s'en charge ou sinon le futur secrétariat peut assumer cette tâche. Il faut lui attribuer comme nom « Association suisse romande de la coeliakie » pour qu'il soit rapidement identifiable. La circulation par les clics (bouton « J'aime »), le partage et le bouche-à-oreille des contacts améliorera la visibilité de l'ARC.

- **Le groupe Facebook actuel doit être maintenu,** car il a montré des signes encourageants de fiabilité et les adhérents en sont ravis. Des contrôles quant à l'information postée doivent être gardés (par la présidente qui fait déjà ce travail), mais il s'autorégule extrêmement bien grâce aux connaissances de chaque participant. D'autres réseaux sociaux virtuels, tels que Twitter ou Pinterest, ne sont actuellement pas d'un grand intérêt pour l'ARC (être présent sur trop de tableaux en même temps comporte des risques).

• Finalement, le secrétariat actuel tient à jour une liste de tous ses membres, mais les **adresses e-mail ne sont pas répertoriées en totalité**. Les responsables du secrétariat profitent des nouvelles adhésions ou de contacts divers pour actualiser ce fichier. À l'avenir, il faut chercher à remédier le plus possible à ce manque. L'action à mettre en place consiste à **joindre à un futur envoi semestriel du magazine par courrier (mai 2013) un coupon-réponse facultatif**. Ce coupon solliciterait les membres à fournir leur adresse e-mail privée. Il proposerait à choix deux possibilités :

- ☐ J'accepte de recevoir les envois ponctuels d'information uniquement par e-mail
- ☐ Je souhaite les recevoir par courrier

Financez au besoin ce coupon-réponse afin de les encourager à le retourner. **Des informations diverses pourront alors leur être envoyées par e-mail** après avoir automatisé ce processus sur le fichier des membres. Cela représente de nombreux avantages en termes de coûts d'impression et de frais d'expédition par la Poste.

9.4. Nouvelle stratégie de supports papier

Communiquer par écrit reste un atout majeur pour les associations. L'ARC met tout en œuvre pour informer du mieux possible son public cible en éditant les différents supports écrits mentionnés dans ce travail. Tous ne sont plus forcément au goût du jour ; certains nécessitent un rafraîchissement, d'autres ne valent plus la peine d'être imprimés. Finalement, les derniers doivent être conservés inchangés. Vous trouverez ci-après les recommandations proposées :

9.4.1. À conserver

- La brochure « Le petit lapin avec les boucles d'oreilles ». L'ARC n'a pas les droits de modification sur cette brochure car sa conception émane de l'association suisse italienne. De plus, cette brochure destinée avant tout aux enfants est le meilleur moyen de faire prendre conscience à cette tranche d'âge de la problématique du sans gluten. Le prix de revient approximatif (TTC ainsi que les frais de conception) est de CHF 1.- l'unité, pour 2'000 exemplaires.

- La roulette alimentaire. Pourquoi cesser l'édition de la publication qui a le plus d'impact sur le public cible ? Le stock physique des roulettes alimentaires est bientôt vide, il faut donc envisager une nouvelle impression et continuer à la proposer au même prix pour couvrir les frais de fabrication (envoi gratuit pour les nouveaux membres). Le prix de revient approximatif (TTC ainsi que les frais de conception) est de CHF 5.50.- l'unité, pour 2'000 exemplaires.

- Le classeur « Manger sans gluten ». Étant donné le fait que ce classeur est le guide pratique principal édité à l'attention des membres et qu'il est volumineux, il coûterait trop cher d'entreprendre des modifications au niveau de son visuel. D'autre part, les membres le consultent pour l'information qualitative qu'il contient et son aspect pratique, pas pour son graphisme. Sa couleur, qui plus est, est déjà conforme à la teinte de la roulette alimentaire (violet-mauve), c'est un point à relever. Le prix de revient approximatif (TTC ainsi que les frais de conception) est de CHF 15.- l'unité, pour 2'000 exemplaires.

9.4.2. À modifier

- Le poster didactique. L'objectif de ce poster est en quelque sorte de dédramatiser la situation en faisant passer un message délicat à aborder de façon ludique. L'idée, qui date d'une quinzaine d'années, était excellente dans sa dimension affective. Maintenant, il est clair que ce n'est pas la publication consultée en cas de besoin, tout au mieux elle est affichée dans les chambres des enfants, les destinataires principaux du support. Il faudrait le remettre au goût du jour en prenant tout d'abord une décision sur le fait de continuer à travailler avec ce petit bonhomme sans gluten. Dans l'affirmative, c'est l'atelier UBU à Lausanne qui aurait pour tâche de le repenser puisqu'il possède les droits sur ce personnage. Pour éviter le fait de trop infantiliser la politique de communication de l'ARC (la brochure « Le petit lapin avec les boucles d'oreilles » entre déjà dans une démarche pour les enfants), repenser le poster consisterait à lui donner une touche adulte. On pourrait le publier en format informatique sur le site Internet, sur le blog ou sur la page Facebook également. Une précaution à prendre cependant est le coût de modification élevé comprenant les honoraires du graphiste et la réimpression à grande échelle. Le prix de revient approximatif actuel (TTC ainsi que les frais de conception) est de CHF 4.50.- l'unité.

- Le magazine « Actualités de l'ARC ». Naturellement, il faut continuer à éditer en version papier le magazine destiné aux membres, car c'est une valeur sûre. C'est l'une des seules publications récurrentes de l'association qui informe l'ensemble des adhérents sur les actualités en plus de la stratégie on-line. La cotisation annuelle payée par les membres leur offre la réception systématique de ce bulletin. Au niveau des coûts, les deux envois annuels ont enregistré dans le compte de résultat du 1^{er} janvier au 31 décembre 2011 une charge annuelle de CHF 5'702.10.- (frais de CHF 15'962.10.- moins les recettes des espaces de publicité de CHF 10'260.-). La charge a diminué de 40% comparée à celle de l'exercice précédant (CHF 9'415.25.- pour 2010). Pour l'année 2012, le trésorier a budgété une charge de CHF 10'000.-.

Les propositions d'améliorations abordent ici la structuration des pages, car le contenu informatif est bon. Il faut revoir la maquette de mise en page pour apporter du changement. Ceci sera le travail du futur graphiste qui amènera ses idées. Les logiciels sur lesquels les graphistes travaillent permettent de considérer ces caractéristiques. Il aura aussi pour mission de mettre le magazine en conformité avec la charte graphique définie par les responsables de l'association. On pense notamment aux titres des rubriques dans un seul format de police en variant les couleurs, par exemple, et en retravaillant l'en-tête.

Le graphiste apportera finalement ses connaissances dans l'optique d'une utilisation efficace et judicieuse des illustrations. Les professionnels de la branche s'accordent à dire qu'une place notable doit être réservée aux visuels pour rendre le journal d'entreprise plus attractif. (Jézéquel & Gérard, 2008, p. 59).

- Le dépliant de renseignements. Pour présenter l'association, le dépliant de renseignements est la « carte de visite » à mettre en valeur auprès du public cible. Il se doit de faire une bonne première impression, car c'est la publication papier qui permettra d'accroître la notoriété de l'ARC auprès du public comme relevé précédemment, mais également auprès des journalistes. Pour ce faire, le graphiste devra faire preuve d'imagination pour redéfinir quelque chose de plus tape-à-l'œil que le dépliant actuel en se basant sur la ligne graphique spécifiée préalablement. Comme indiqué dans la partie sur le benchmarking, l'association suisse alémanique publie une plaquette institutionnelle pleine d'esthétisme si on la compare à celle de l'ARC. Il faudrait s'en inspirer au sens large (omettre l'idée d'imitation bien entendu). Par contre, le contenu informatif est approprié, toutes les informations utiles y figurent.

Les responsables de l'association, mais principalement le responsable de communication, se chargeront ensuite de sa distribution aux membres (envoi groupé avec le magazine), aux médecins de Suisse romande pour les disposer dans les salles d'attente, aux journalistes qui pourraient être intéressés, lors d'un événement quelconque (Congrès Suisse des diététicien-ne-s par exemple), etc. Le distribuer au Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) dans le cadre d'une action spéciale de notoriété publique pourra aussi être envisagé (voir proposition d'amélioration « Événementiel »).

Une provision spéciale pour « actions marketing » a été budgétée au début de l'année 2012 pour un montant de CHF 5'000.-. Elle peut être utilisée en partie pour financer le coût de réimpression ainsi que les honoraires du graphiste. Le prix de revient approximatif actuel (TTC ainsi que les frais de conception) est de CHF 0.30.- l'unité.

- La carte de renseignements. La petite carte décrivant le régime sans gluten doit être maintenue dans sa forme actuelle (format carte de crédit) en y apportant quelques modifications. Premièrement la couleur, afin de la mettre en conformité avec la future ligne graphique. Deuxièmement, y insérer des marques distinctives, telles que le vu et la croix, pour bien distinguer les aliments autorisés de ceux interdits (les regrouper sur la même facette de la carte). Et troisièmement, il serait judicieux de la traduire prioritairement en anglais et éventuellement en allemand, en italien et en espagnol pour pouvoir l'emporter avec soi lors d'un voyage à l'étranger afin d'informer les non-connaisseurs sur l'intolérance et ses implications. La distribution de la nouvelle carte sera effectuée simultanément avec le dépliant de renseignements (envoi groupé avec le magazine). Le prix de revient approximatif actuel (TTC ainsi que les frais de conception) est de CHF 0.20.- l'unité.

9.4.3. À supprimer

- La brochure d'information « tournesols ». Dans le cadre de la nouvelle stratégie de communication proposée, cette plaquette d'information n'est plus pertinente. Les informations qu'elle contient apparaissent sur d'autres publications ainsi que sur Internet. La recommandation est donc de vider le stock physique dans un premier temps et ensuite de ne pas reconduire l'impression de ce support. Le prix de revient approximatif (TTC ainsi que les frais de conception) est de CHF 1.- l'unité.

9.5. Événementiel

Au chapitre des événements, l'ARC organise plusieurs fois par année, suivant la demande, des cours de cuisine et des cours de lecture des étiquettes de produits alimentaires. Ils sont réservés aux membres de l'association. Par contre, s'il reste de la place, les non-membres ont également la possibilité de s'y inscrire. Les bulletins d'inscription sont disponibles sur le site Internet, sur demande au secrétariat et envoyés par courrier en annexe au bulletin semestriel.

Entre la fin du mois de mai et le début du mois de juin, l'Assemblée générale de l'ARC a lieu chaque année dans une région différente pour favoriser le rassemblement entre les membres. À la suite de l'assemblée formelle, un apéritif et un repas pris en commun sont organisés. Le cadre festif et les rencontres inattendues font de l'Assemblée générale le moment fort de l'année, entre convivialité et partage. Chaque année, la barre des 100 inscriptions est dépassée, sans compter la présence des enfants. Les frais de l'Assemblée générale sont réduits au minimum, de l'ordre de CHF 1'000.- au plus si une salle doit être louée. Les frais d'inscription et le produit de la vente des boissons sont suffisants pour couvrir les déficits. Cet engouement pour ces actions de rencontre doit accentuer l'envie de

créer un événement de la sorte pour regrouper les membres et surtout faire connaître l'association à un public plus large.

Les deux propositions ci-dessous vont dans ce sens puisqu'elles s'orientent vers l'organisation d'événements permettant de valoriser l'image de l'association, de promouvoir les activités et la notoriété de l'ARC et de distribuer de la documentation (le nouveau dépliant de renseignements notamment) :

- **L'organisation et la gestion d'un stand d'information sur la cœliakie et l'ARC lors d'un marché le samedi en ville de Lausanne.** Ils sont organisés toute l'année. On pense notamment au marché artisanal du centre-ville tous les samedis de 8 heures à 14 heures 30. La période idéale serait le mois de septembre ou le début du mois d'octobre afin d'avoir une bonne répartition des événements sur toute l'année (l'Assemblée générale et la présence au Congrès Suisse des diététicien-ne-s se déroulent durant la première partie de l'année).

La planification à l'avance d'une telle action est essentielle. Il faut tout d'abord contacter les autorités lausannoises pour s'assurer une place sur le marché. Le bureau des manifestations et des marchés du service de la police du commerce est à l'écoute des demandes de projets et fournit l'aide adéquate aux organisateurs de manifestations. (Service de la police du commerce, 2010). Un formulaire d'inscription est à remplir pour les demandes d'emplacement.

Pour la tenue du stand, mobiliser les adhérents de l'ARC ou les membres du comité souhaitant y participer permettrait d'apporter des connaissances sur l'association et ils pourraient aborder leur propre expérience de cœliaque. Le fait de proposer des pâtisseries et gâteaux sans gluten pourrait attirer l'attention des visiteurs et contribuer à couvrir les frais. La cible quantitative est délicate à préciser étant donné le peu de fiabilité quant au nombre attendu de personnes. Qualitativement, la cible serait les personnes intolérantes au gluten, les personnes souhaitant obtenir des informations complémentaires et les badauds curieux. Il ne faut pas oublier de valoriser l'événement en informant la presse et en transmettant l'information à ses internautes.

Un stand d'information n'engendre pas des coûts très conséquents. Le budget prend en compte l'impression de la documentation à distribuer, la location de l'emplacement et l'achat ou la location du matériel pour la confection du stand (une tente 3 x 3 m, une table, un panneau avec le nom de l'association, etc.). Les taxes journalières pour une participation au marché se montent à environ CHF 2.- par m². La location de la tente et des accessoires

reviendrait au maximum à CHF 200.- pour un forfait sur le week-end. Par conséquent, pour moins de CHF 500.- (avec les frais d'impression), la tenue d'un stand sur un marché à Lausanne est possible.

- **La journée mondiale de la maladie cœliaque** a lieu habituellement dans le courant du mois de mai. Son but est d'informer aussi bien la population que les spécialistes sur la maladie cœliaque. La sensibilisation aux besoins des patients qui en souffrent est importante. Une action particulière à cette occasion, en plus d'un communiqué de presse, peut être organisée en 2013. La proposition est d'**afficher une présence sur un petit stand à l'entrée du CHUV à Lausanne** en proposant une dégustation de produits sans gluten, en répondant aux diverses interrogations des visiteurs ou en distribuant de la documentation. Si le CHUV donne son accord, il convient d'opter pour un lieu de forte affluence à l'intérieur du complexe où les visiteurs, le personnel et les patients de l'hôpital passent fréquemment. À nouveau, les ressources humaines nécessaires peuvent réunir les responsables de l'association, mais également les membres volontaires. Un budget de CHF 1'000.- a été porté dans les comptes 2012 pour cette journée internationale.

Il faudrait proposer une collaboration à un distributeur de produits sans gluten pour la fourniture d'échantillons alimentaires en échange d'une mention nominative dans le communiqué de presse associé.

9.6. Autre

La grande difficulté des relations publiques pour les responsables associatifs est de faire adhérer les cibles de communication aux messages de l'association. Pour l'ARC, cela est encore plus problématique, car seuls 10 à 20% des cas de cœliakie seraient diagnostiqués. Comment faire alors pour toucher la population susceptible d'appartenir à ces autres 80% ?

Dans un premier temps, ce sont les médecins spécialistes qui font le travail initial. Ensuite, l'association peut venir en aide aux personnes dans le besoin en se rapprochant de ce qu'on appelle le « **marketing viral** ». (Arbogast & Mons, 2006, p. 64). **Un moyen pour développer ce marketing dont le but est de se répandre d'individu à individu serait de s'attacher les services d'un relai d'opinion.** Ce dernier apporterait sa capacité d'influence pour défendre la cause des cœliaques et ainsi faire connaître l'association de manière positive auprès de son carnet d'adresses. C'est une opération de communication qui ne coûte pas un sou. Cependant, les retombées sont encore hasardeuses dans le cadre d'une application relativement récente au monde des associations. (Arbogast & Mons, 2006, p. 65). Manuella Maury, journaliste et présentatrice à la Radio Télévision Suisse (RTS), souffre

de l'intolérance au gluten. Elle pourrait être la personne idéale à contacter dans l'hypothèse d'une collaboration.

Si les moyens financiers le permettent, car ce support de communication coûte cher à mettre en place, l'idée serait de **lancer une campagne d'affichage de sensibilisation en Suisse romande à l'image de celle réalisée par l'association italienne avec des personnalités de notoriété publique**. Les recherches ont montré que l'affichage à but non lucratif (vie associative) en ville de Lausanne est autorisé à des emplacements prédéfinis. D'autres grandes villes, telles que Genève, Neuchâtel ou Sion, pourraient également faire l'objet d'un affichage public. **C'est une possibilité à conserver pour l'avenir, mais le conseil est de ne pas la mettre en œuvre pour l'instant**. Il vaut mieux attendre un ou deux ans et constater l'évolution de l'ARC. La reprise du secrétariat va sûrement offrir de nouvelles perspectives de développement grâce à l'aide des Ligues de la santé.

10. Les relations avec la presse

10.1. Éléments théoriques

La stratégie de communication se doit d'intégrer les relations avec la presse dans sa ligne de conduite. Cette activité, nécessitant un investissement financier très faible, permet « aux entreprises et aux organisations d'être citées régulièrement dans les médias (presse écrite, radio, télévision, Internet) ». (Jézéquel & Gérard, 2008, p. 90). L'objectif est de transmettre aux journalistes des informations factuelles sur l'association en espérant qu'elles plairont aux lecteurs du média pour lequel les journalistes rédigent. (Chauvin, 2012, p. 66).

Accroître sa notoriété et se faire connaître passe incontestablement par une bonne relation avec les journalistes. Ces derniers travaillent généralement dans l'urgence et ils traitent l'actualité dans le but d'intéresser le plus de monde possible. (Jézéquel & Gérard, 2008, p. 93). C'est un monde à part et il est essentiel de respecter un code de bonne conduite lorsqu'on souhaite entretenir des rapports dans la durée avec les médias. (Jézéquel & Gérard, 2008, pp. 92-93). Ci-après, vous trouverez quelques principes de bon sens à respecter :

Tableau 13 : Quelques règles de bon sens pour être en phase avec la presse

1.	Soyez à l'écoute du journaliste. Répondez à ses questions : Où ? Quand ? Quoi ? Qui ? Pourquoi ? Comment ?
2.	Parlez avec des mots simples et concrets, évitez la langue de bois, les mots creux, le jargon et les sigles.
3.	Allez à l'essentiel. Les journalistes manquent de temps. Ils doivent résumer l'actualité et vulgariser. Ne les inondez pas de communiqués.
4.	Tenez compte des lois de proximité (géographique, temporelle, psycho-affective, sociologique). Le grand public s'intéresse avant tout à ce qui se passe près de chez lui, à l'instant ou dans un futur proche, dans son univers professionnel et personnel.
5.	Ne demandez pas à relire un article avant sa parution. Les journalistes prennent la responsabilité de leurs écrits. En revanche, vous pouvez proposer de vérifier les termes techniques si le sujet s'y prête.
6.	Complétez l'information avec un dossier de presse ou tout support susceptible d'intéresser le journaliste (historique, noms des produits, chiffres clés, plaquettes...). Vous pouvez envoyer ces éléments par courrier électronique après l'entretien ou la conférence de presse.

7.	Tenez-vous informé de l'actualité, notamment celle qui touche votre secteur d'activité.
8.	Cultivez vos relations avec les journalistes concernés par votre activité. Adhérez si possible à leur association.
9.	N'offrez pas de cadeaux aux journalistes. Limitez-vous aux objets promotionnels portant votre logo.
10.	Évitez les confidences « off the record » qui peut se retourner contre vous.
11.	Utilisez le droit de réponse quand vous n'avez pas d'autre choix.

Source : (Jézéquel & Gérard, 2008, p. 92).

La politique de communication par la presse se construit grâce à l'apport de différents outils qui doivent aider les journalistes à faire des choix. « Qu'il s'agisse de la presse écrite, de la presse audiovisuelle ou d'Internet, les médias privilégient prioritairement les informations les plus accrocheuses, susceptibles de développer la diffusion ou l'audience. » (Jézéquel & Gérard, 2008, p. 91). Ces divers outils stratégiques sont énumérés ci-dessous :

- « Le code de bonne conduite avec les journalistes
- Le fichier presse
- Le communiqué de presse
- Le dossier de presse
- La conférence de presse et le point presse
- Le voyage de presse
- La revue de presse et l'analyse des retombées presse
- Le droit de réponse »

(Jézéquel & Gérard, 2008, p. 91).

Pour conclure, la croissance d'Internet offre de plus en plus de possibilités. Cela est également le cas pour les médias, qui se dotent de sites éditoriaux et proposent les articles ou autres émissions radio/TV sur la toile. La réflexion inverse est aussi applicable puisque « les entreprises ont compris l'intérêt de créer des espaces presse sur leurs sites institutionnels. » (Jézéquel & Gérard, 2008, p. 91).

10.2. Application à l'ARC

Le diagnostic de la communication de l'ARC et les observations faites sur le terrain ont démontré un manque manifeste à ce niveau. Pourtant, ce domaine du sans gluten attire les journalistes puisqu'ils souhaitent offrir des faits qui intéressent la population. En effet, le thème de la santé est généralement bien couvert par la presse écrite et télévisée.

La bonne stratégie à mettre en place réside dans le fait **d'être proactif avec les journalistes**. C'est celle qui se rapproche le plus du domaine associatif car elle apporte des résultats à moyen terme à force de persuasion. Plusieurs interlocuteurs ont la possibilité de représenter l'ARC devant les médias, mais pour éviter des sons de cloches différents, le futur responsable de communication, la présidente de l'association, les consultantes en diététique et les membres du secrétariat sont les personnes les plus habilitées à s'exprimer (porte-parole de l'association + compétence professionnelle). Les membres du comité des différentes régions sauteront quant à eux sur les occasions qui se présentent de par leurs contacts et transmettront les informations au secrétariat.

La manière de procéder est relativement intuitive. Il ne faut pas se gêner de contacter les journalistes du domaine correspondant, à savoir la santé, par e-mail ou directement par téléphone. Vous pouvez leur proposer une rencontre afin de faire connaissance et présenter l'association, son identité, ses activités et les implications de la maladie sur le quotidien des gens. Cette façon de faire, si elle n'obtient pas des résultats rapidement, permet en tout cas d'accroître ses chances de citation lorsque ce thème touchera le planning rédactionnel du journaliste. (Arbogast & Mons, 2006, p. 104).

De la liste des outils à disposition d'un responsable des relations de presse, quatre grands principes se détachent en vue d'une application à l'ARC. Ces pistes d'action sont développées ci-après :

10.2.1. Le fichier presse

Lors des contacts avec les médias, un moyen de gagner du temps est d'identifier directement les personnes auxquelles faire appel. Pour ce faire, créer une base d'informations sur les journalistes cibles semble être la solution idéale et incontournable. Le **fichier presse** répond à ce besoin. Ce fichier, qui peut être créé sur un tableur Excel par exemple, va recenser l'ensemble des médias qui publient sur le secteur d'activité de la santé. Ensuite, vous devez le compléter manuellement en indiquant toutes les informations sur les journalistes susceptibles d'être intéressés. Il est clair qu'il ne va pas être parfait du premier coup. Il doit être mis à jour régulièrement en fonction du réseau déjà établi, des

nouveaux contacts, des récentes parutions d'articles et des mouvements au sein de la branche journalistique.

Les rubriques types mentionnent par exemple le nom du journaliste, le nom et le type de support, l'adresse physique et l'adresse électronique, le numéro de téléphone, les heures de présence au bureau, le dernier communiqué transmis, d'autres observations, etc. (Jézéquel & Gérard, 2008, p. 94).

En Suisse, l'association professionnelle des journalistes (impressum) édite un registre qui contient la liste des professionnels des médias (RP = Registre professionnel). (Impressum - Les journalistes suisses). Cependant, cette liste n'est pas disponible pour les particuliers.

L'ARC devra la constituer soi-même et utiliser ses contacts relationnels et son expérience pour obtenir les noms d'un maximum de journalistes spécialisés. Sinon, le recours à une agence de communication reste possible. Ces dernières ont des fichiers presse déjà constitués qu'elles vendent entre CHF 500.- et CHF 2'000.-.

Le tableau ci-dessous répertorie les principaux médias d'information en Suisse romande (non exhaustif) dans lesquels une indication sur l'ARC serait susceptible de toucher le public cible souhaité.

Tableau 14 : Liste des médias d'information en Suisse romande

Type de média	Les principaux médias d'information
Presse écrite quotidienne	<ul style="list-style-type: none"> - Le Matin, rubrique « Santé » - 24 heures, rubrique « Vivre » - Le Temps, rubrique « Sciences et environnement » - 20 Minutes, rubrique « Lifestyle » - La Liberté, rubrique « L'info » - Le Nouvelliste, rubrique « Société – Santé » - Tribune de Genève, rubrique « Vivre » - L'Express, rubrique « Société – Santé » - L'Impartial, rubrique « Société – Santé »

Presse écrite hebdomadaire et mensuelle	<ul style="list-style-type: none"> - L'illustré, thème « Vie pratique » - Bon à savoir, thème « Santé » ou « Alimentation » - Femina, thème « Santé »
Radio	<ul style="list-style-type: none"> - Radio Chablais - Rhône FM - RTS La 1^{ère}
Télévision	<ul style="list-style-type: none"> - Radio Télévision Suisse (RTS), émission « A bon entendeur » ou « 36.9° » - Canal 9, émission santé et prévention « l'antidote » - La télé, émission médicale « Diagnostic »
Internet	Les sites éditoriaux des médias ci-dessus. Ils mettent généralement en ligne les articles / émissions

10.2.2. Le dossier de presse

Le **dossier de presse** doit permettre au journaliste, et uniquement à ce dernier, la préparation de son travail. En effet, ce n'est ni un flyer d'information ni un rapport d'activité.

L'ARC, grâce à l'appui du secrétariat et des diverses descriptions qui ont déjà été réalisées sur l'association et le sujet du sans gluten, doit en éditer un si elle veut mettre toutes les chances de son côté. Le dossier de presse est un document synthétique « d'une dizaine de pages » (Chauvin, 2012, p. 68) regroupant les informations que l'on souhaite communiquer à la presse. Il sera utile en appui d'un communiqué de presse ou lors d'un contact spontané avec un journaliste. C'est une base factuelle à préparer et à mettre à jour régulièrement selon les actualités du secteur.

Une précaution à prendre consiste à conférer à son contenu un niveau de qualité élevé, car cet outil de communication représente en quelque sorte l'image de l'association pour les médias. Il faudra veiller à créer un espace sur le site Internet de l'association spécialement dédié aux relations avec la presse en proposant ce dossier de presse au format PDF. Vous pouvez le renommer « Espace presse » ou « Médias ». Les journalistes pourront ainsi s'informer facilement en consultant le site Web.

Les conseils suivants quant à son contenu reposent sur la check-list d'un auteur (Chauvin, 2012, pp. 68-69) qui publie sur le sujet de même que sur la consultation du dossier de presse de l'AFDIAG (Association française des intolérants au gluten, 2012) :

- Présentation générale de l'ARC (historique, activités, buts, chiffres importants, etc.)
- Présentation de la maladie coéliquaue (le gluten, l'intolérance au gluten, la prévalence, les symptômes, le diagnostic, le traitement, etc.)
- Implications pour les patients dans la vie de tous les jours
- La prise en charge des problèmes administratifs (assurances, impôts)
- L'épi de blé barré dans un cercle
- La recherche médicale et ses défis
- Les publications de l'ARC
- Contacts (noms des principaux interlocuteurs, numéros de téléphone, adresse e-mail, nom du site Internet, du blog et de la page Facebook, etc.)

10.2.3. Le communiqué de presse

La rédaction d'un **communiqué de presse** est le moyen privilégié pour transmettre aux médias une information régulière sur la vie de l'association et ses actualités. Sa rédaction est facile à entreprendre si l'on suit les règles strictes en vigueur dans le domaine (au maximum 1'500 caractères, sur un recto uniquement et au format A4). (Jézéquel & Gérard, 2008, p. 96). Le but est de solliciter les journalistes en leur donnant envie de contacter l'association pour parler du sujet qui pourrait intéresser les lecteurs (presse écrite), l'audimat (télévision) ou les auditeurs (radio).

L'ARC franchirait déjà un palier en planifiant l'envoi de quelques communiqués durant l'année. Car il faut savoir qu'assaillir les journalistes peut créer l'effet inverse. Vous devez prendre garde aux contraintes journalistiques comme le bouclage ou les créneaux horaires. Il faut éviter d'appeler le soir après le bouclage pour les journaux, pendant les bulletins d'information pour la radio et la TV et aux heures des conférences de rédaction (9 heures et 15 heures). (Jézéquel & Gérard, 2008, p. 97). La transmission du communiqué se fait par e-mail ou par fax depuis le secrétariat en privilégiant les envois à un journaliste du domaine en particulier, répertorié dans le fichier presse. Les rappels, en guise de relance, se font communément par téléphone en faisant preuve du jugement adéquat. Finalement, le coin presse sur le site Internet sera l'espace idéal où publier les communiqués au format PDF.

Les informations du tableau ci-dessous reflètent les points à inclure en priorité dans un communiqué.

Tableau 15 : Éléments d'un communiqué de presse

Éléments d'un communiqué de presse	
De qui émane le communiqué :	le nom, le sigle ou logo de l'association.
Le genre :	communiqué de presse.
Le titre du communiqué :	il doit résumer en une ligne ou quelques mots le sujet, avec éventuellement la date de l'événement.
La date du communiqué de presse	
Le corps du communiqué :	Cœur de l'information avec une date en cas de rendez-vous au public, à la presse. Cause et conséquence de l'information. Historique si besoin.
En bref :	qui est l'association (on pourra laisser de l'espace et mettre en italique certains éléments pour bien séparer les paragraphes).
Le contact presse	avec un nom, une fonction, un téléphone (au mieux un portable) et, éventuellement, un mail pour obtenir un dossier de presse.

Source : (Arbogast & Mons, 2006, p. 160).

Ci-après, quelques recommandations sur le type de communiqué de presse sont fournies à l'ARC afin de les encourager à faire un choix :

- Communiqué de presse en début d'année (fin janvier) à l'attention des chaînes télévisées et des radios pour leur proposer éventuellement une émission sur le sans gluten (stratégie push en marketing). Il faut prendre garde de ne pas leur dicter ce qu'ils doivent faire, les journalistes détestent ça !
- Communiqué de presse entre fin avril et le début du mois de mai à l'occasion de la journée mondiale de la maladie cœliaque qui se tient deux semaines plus tard. Dans le cadre de cette journée, annoncer également l'événement organisé au CHUV (présence d'un stand d'information, voir partie « Propositions d'améliorations »).

- Communiqué d'opinion diffusé à large échelle aux médias afin de sensibiliser l'opinion publique sur l'intolérance au gluten et faire connaître l'association. Annoncer également la tenue d'un stand d'information sur la cœliakie dans le cadre du marché artisanal au centre-ville de Lausanne (voir partie « Propositions d'améliorations »). L'envoi dépendra de la date du marché mais dans un ordre d'idée, deux semaines auparavant.
- Communiqué de presse pour livrer son opinion sur une réforme ou sur un fait nécessitant une information particulière (changement dans la législation concernant le remboursement de l'assurance-maladie par exemple).

10.2.4. La revue de presse

Un moyen intéressant pour analyser les retombées des actions presses entreprises est de tenir à jour une **revue de presse**. Son rôle est de mesurer l'efficacité des actions menées à court et moyen terme. Pour l'ARC, deux possibilités sont envisageables :

- Regrouper l'ensemble des articles qui parlent du sans gluten *avec mention de l'association* dans un classeur en indiquant la date et le nom du support sur lequel il est paru.
- Regrouper l'ensemble des articles qui parlent du sans gluten *sans mention de l'association* dans un classeur en indiquant la date et le nom du support sur lequel il est paru.

L'ARC pourra ainsi rester informée de ce qui est publié sur l'association et le mettre à disposition du public cible dans un même temps. En principe, les articles ou les émissions sont aisément identifiables car il n'y en a pas des centaines sur cette maladie.

Le public cible et les membres auront accès à ces publications si l'ARC opte pour une diffusion de cette revue de presse sur les différents outils informatiques à disposition, comme le site Internet, le groupe et la page Facebook, le blog, etc.

N'oubliez pas de valoriser ces interventions. À l'occasion d'une intervention à la télévision ou sur une radio, communiquez par ces différents outils informatiques pour inviter les membres intéressés à écouter. (Chauvin, 2012, p. 79).

11. Inventaire stratégique des moyens de collecte de fonds

Les organisations à but non lucratif, comme leur nom l'indique, n'ont pas les bénéfices en tant que finalité. D'ailleurs, on peut le voir dans les comptes de l'ARC, les charges et les produits s'égalisent presque chaque année sans qu'il en résulte un bénéfice ou une perte importante. Maintenant, il est clair que la majorité des moyens observés durant ce travail de communication externe coûtent, ne serait-ce que l'impression des supports. C'est pourquoi les stratégies de recherche de fonds prennent toute leur importance. L'objectif conatif est d'obtenir du soutien financier. Les moyens envisageables pour l'ARC sont au nombre de deux, à savoir :

- Les cotisations + finances d'inscription
- Les dons

Les cotisations des membres et les nouvelles finances d'inscription sont les parts les plus importantes des produits de l'association. Elles permettent de couvrir la quasi-totalité des charges annuelles. Entre 2010 et 2011, l'ARC a vu le poste du compte de résultat augmenter très fortement (+30%) ; en cause : l'augmentation de la cotisation annuelle. Les prévisions tablent sur une progression constante annuelle du nombre d'adhérents (entre 3 et 5%, voire plus si la nouvelle stratégie de communication incite le public cible à adhérer). Cela apportera une assise financière plus importante et offrira de nouvelles perspectives d'avenir à l'ARC.

Les dons proviennent de la grande générosité des gens à aider financièrement l'association dans ce qu'elle fait. Le travail de communication institutionnelle et les efforts mis en place pour défendre les intérêts des membres apportent de la crédibilité aux donateurs qui se sentent personnellement concernés. Les dons ordinaires ont rapporté en 2011 CHF 2'135.45.-. Divers outils marketing peuvent être utilisés pour collecter des dons et ainsi augmenter ce produit bienvenu. Ci-après, vous trouverez plusieurs pistes de financement applicables à l'ARC :

- Les dons dits « manuels » qui font **appel à la générosité des personnes physiques** comme les membres ou les non-membres de l'association (grand public). La caractéristique principale est l'absence de contrepartie hormis une grande reconnaissance. Ils se font sous forme d'argent (virement) sur une base volontaire et spontanée.
- « **L'appel à des entreprises, par voie de mécénat ou de parrainage.** » (Arbogast & Mons, 2006, p. 144). Cette contribution à long terme d'une entreprise peut se faire sous

forme financière ou matérielle (envoi de produits sans gluten dans le cadre d'un événement par exemple) lors d'un projet spécifique ou pour une levée de fonds. Elle doit être sollicitée par l'ARC sans contrepartie financière. Cette dernière provient d'un acte plutôt commercial comme le placement d'une marque dans le magazine semestriel.

- Le **couponing**, méthode qui « consiste à placer en bas d'une publicité ou annonce un coupon à découper et à envoyer avec un don ou une cotisation. » (Arbogast & Mons, 2006, p. 103). Cette façon de faire a perdu de son intérêt ces dernières années coïncidant à un taux de réponse en chute. Par contre, le bulletin de versement envoyé pour la cotisation annuelle pourrait laisser libre choix aux membres d'indiquer le montant qu'ils souhaitent en plus du prix de la cotisation. Indiquez en marge la possibilité de faire un don supplémentaire.

- **Levée de fonds dans le cadre d'un événement.** Les propositions d'améliorations évoquées dans le cadre de la tenue de stands d'information en ville de Lausanne et au CHUV pourraient faire appel au soutien financier spontané (sollicitation de dons manuels). Les rencontres fortuites de personnes charitables sont possibles dans ce genre d'événement. Il faudrait préparer des formulaires à remplir afin de contacter ultérieurement la personne pour la démarche concernant le virement. Le formulaire pourrait s'intituler « Vous souhaitez soutenir l'ARC ou la recherche médicale sur la coélie », et proposer au donateur le choix pour l'attribution de son don. Les montants récoltés pour la recherche médicale seront virés dans la provision pour le soutien à la recherche médicale.

- **Récolter des dons sur Internet (on-line).** Ce type de collecte devient de plus en plus répandu actuellement même si sa dimension humaine est parfois décriée. En ajoutant une page « Soutenez-nous » sur le site Internet de l'association, vous offrez la possibilité aux visiteurs du site (pas seulement les membres) de vous apporter une aide financière. La sécurisation du paiement doit être prévue et indiquée par un message car les dangers existent (hackers d'usurpation d'identité). Les solutions sécurisées pour le paiement en ligne sont proposées par de nombreux organismes, tels que la Poste, PayPal ou la Fondation Zewo par exemple. Cette certification Zewo requiert des conditions préalables en vue de l'obtention du label de qualité. Il y a notamment la tenue de sa comptabilité selon les normes Swiss GAAP RPC.

- **Levée de fonds auprès de l'État ou d'une institution proche de l'État.** Lors d'un projet spécial ou pour contribuer à la recherche médicale par exemple, des dons peuvent être récoltés auprès des institutions susmentionnées. D'ailleurs, un don fut accordé à l'ARC par la Loterie Romande il y a de cela quelques années.

12. Tableaux récapitulatifs du plan de communication opérationnel

12.1. Calendrier annuel 2013 des actions

Tableau 16 : Répartition des actions sur l'année 2013

Mois / Actions	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
1) Magazine semestriel												
2) Coupon-réponse pour les adresses e-mail												
3) Assemblée générale												
4) Congrès Suisse des diététiciens												
5) Cours de cuisine*												
6) Cours « lecture des étiquettes alimentaires »**												
7) Stand d'info lors de la journée mondiale												
8) Stand d'info sur un marché												
9) Communiqués de presse												
10) Dossier de presse												
11) Distribution du nouveau dépliant/carte**												

* Les dates des cours ne sont pas encore planifiées.

** Dans l'hypothèse qu'ils soient prêts à cette date.

12.2. Plan de communication

Comme vous pouvez le voir sur le tableau de la page précédente, des actions sont planifiées pour l'année 2013. Ces actions sont également reprises dans le tableau ci-dessous (avec indication du numéro de l'action du calendrier annuel), lequel offre un aperçu global des moyens de communication utilisés par l'ARC dans un avenir proche. Il mentionne brièvement pour chacune d'entre elles les objectifs de communication, les cibles de communication, le calendrier de mise en œuvre ainsi qu'une planification de budget. Les actions et les supports utilisés sont classés selon les couleurs suivantes :

- **En vert** : Actions/supports à conserver
- **En bleu** : Actions/supports à modifier
- **En rouge** : Support à supprimer
- **En violet** : Actions/supports à innover

Tableau 17 : Tableau récapitulatif global

Actions/supports	Objectifs	Cibles	Calendrier	Budget
Brochure « petit lapin » pour les enfants	Information, dédramatisation, soutien, prise de conscience	Les enfants cœliaques	Sur demande + nouveaux membres avec enfants -14 ans	CHF 1.- par unité. TTC + frais de conception
Roulette alimentaire	Compréhension, information, prise de conscience	Le public cible intéressé et les membres	Sur demande + nouveaux membres	CHF 5.50.- par unité. TTC + frais de conception
Le classeur « Manger sans gluten »	Compréhension, information, soutien, notoriété	Le public cible intéressé et les membres	Sur demande	CHF 15.- par unité. TTC + frais de conception
Différents cours proposés (5+6)	Partage, soutien, compréhension, information, fidélisation, convivialité, conseil	Les membres et non-membres si suffisamment de place	Plusieurs fois par année. Des dates sont définies	CHF 2'000.-

L'Assemblée générale (3)	Convivialité, information, fidélisation, actualités, partage	Les membres	Entre fin mai et début juin chaque année	CHF 1'000.- maximum
Congrès Suisse des diététiciens (4)	Information, notoriété, partage	Le public cible intéressé, les diététiciens	Entre fin mars et début mai chaque année	Frais de repas des bénévoles
Groupe Facebook	Partage, soutien, information, notoriété, prise de conscience, soutien	Le public cible intéressé et les membres	En continu	Gratuit
Site Internet	Compréhension, soutien, notoriété, sensibilisation, information, actualités, incitation	Le public cible intéressé, les membres et les journalistes	En continu	CHF 3'000.-
Le poster didactique	Déramatisation, soutien, prise de conscience, information	Les enfants cœliaques mais aussi les moins jeunes	Sur demande + nouveaux membres	CHF 4.50.- par unité. TTC + frais de conception
Le magazine « Actualités de l'ARC » (1)	Fidélisation, actualités, information, soutien	Les membres et les destinataires externes (prof. de la santé, autres associations)	Envoi au mois de mai et au mois de décembre chaque année. Préparation ~ 3 mois à l'avance	CHF 10'000.-

Le dépliant et la carte de renseignements (11)	Information, prise de conscience, compréhension, sensibilisation, notoriété, incitation	Les membres, les médecins de Suisse romande, le public cible intéressé et les journalistes	Envoi groupé aux membres avec le magazine et aux autres cibles. Entre mai et juin 2013 si les documents sont prêts. Sinon sur demande ou lors d'événements	CHF 0.30.- par unité pour le dépliant. CHF 0.20.- par unité pour la carte. Utiliser en partie les CHF 5'000.- de budget pour les modifications
La brochure d'information « tournesols »	Compréhension, information, notoriété, soutien, prise de conscience	Le corps médical, les membres et le public cible intéressé	Sur demande	CHF 1.- par unité. TTC + frais de conception
Forum de discussion sur le site Internet	Partage, conseil, information, soutien	Les membres	Le préparer puis, en continu	Compris dans le budget du site Internet (CHF 3'000.-)
Le blog	Partage, conseil, soutien, notoriété, information, fidélisation, convivialité, actualités, incitation	Le public cible intéressé, les membres et les journalistes	Le préparer, puis en continu	Gratuit
La page Facebook	Compréhension, soutien, notoriété, information, actualités, incitation	Le public cible intéressé, les membres et les journalistes	La préparer, puis en continu	Gratuit
Coupon-réponse pour récolter les adresses e-mail (2)	Actualisation du fichier des membres avec les adresses e-mail	Les membres	Envoi groupé aux membres avec le magazine en mai 2013	Compris dans le budget de l'envoi du magazine (CHF 10'000.-)

Stand d'information au CHUV pour la journée mondiale de la cœliakie (7)	Sensibilisation, information, incitation, partage, convivialité, notoriété	Les visiteurs, le personnel et les patients de l'hôpital	Mai 2013. Préparation ~ 2 mois en avance	CHF 1'000.-
Stand d'information sur un marché (8)	Sensibilisation, information, incitation, partage, convivialité, notoriété	Le public cible intéressé, les membres et les badauds curieux	Octobre 2013. Préparation ~ 2 mois en avance	CHF 500 - 700.-
Communiqués de presse (9)	Notoriété, prise de conscience, publication dans les médias, incitation, information	Les journalistes dans un 1 ^{er} temps mais aussi le public cible intéressé et les membres	1) Fin janvier 2013. 2) Entre fin avril et début mai 2013. 3) Fin septembre 2013. 4) Si besoin particulier	Gratuit
Dossier de presse (10)	Publication dans les médias, information, notoriété	Les journalistes dans un 1 ^{er} temps mais aussi le public cible intéressé et les membres	Publication sur le site Internet au début 2013. Sinon sur demande des journalistes	Gratuit
Marketing viral grâce à un relai d'opinion	Notoriété, soutien, influence	Le public cible intéressé, les membres et les journalistes	En continu, après avoir obtenu le soutien d'une personne	Gratuit
Campagne d'affichage de sensibilisation	Sensibilisation, information, notoriété	Le grand public au sens large	Conserver l'idée pour l'avenir. Dans 1 ou 2 ans selon l'évolution de l'ARC	~ CHF 20'000 - 30'000.- mais dépend de l'importance de la campagne
Récolte de dons / levée de fonds	Soutien financier	Le grand public au sens large	En continu ou lors d'événements	Gratuit

12.3. Méthodes d'évaluation

Toute politique de communication stratégique, mais avant tout, la rédaction d'un plan de communication, doit faire l'objet d'une évaluation ultérieure. Il faut pouvoir apprécier la réalisation des objectifs de communication fixés dans la 2^e étape du plan de communication et mesurer l'impact des actions entreprises sur les cibles.

Cette dernière étape doit permettre, que ce soit durant la mise en œuvre du plan ou à la fin de l'année, d'adapter les actions aux besoins et ressources concernés, et, le cas échéant, d'en planifier de nouvelles plus adaptées l'année suivante. (SPF Chancellerie du Premier Ministre, 2010, p. 31).

En résumé, les objectifs ont pour ambition de toucher les perceptions et les comportements des cibles de communication. Ainsi, l'évaluation doit s'assurer que les actions entreprises et les supports utilisés répondent favorablement à ce souhait. (SPF Chancellerie du Premier Ministre, 2010, pp. 30-31).

Dans le cadre de l'ARC, les indicateurs permettant d'évaluer la mise en place de cette nouvelle stratégie de communication sont indiqués ci-après :

- Évolution annuelle du nombre d'adhésions à l'association en termes quantitatifs.
- Fréquence de consultation du site Internet (installer au besoin un outil statistique).
- Nombre de visiteurs lors des diverses rencontres planifiées, telles que les stands d'information, l'Assemblée générale, le Congrès Suisse des diététicien-ne-s, les cours de cuisine, les cours de lecture des étiquettes de produits alimentaires, etc.
- Nombre de mentions « J'aime » sur la page Facebook.
- Nombre de membres du groupe Facebook et intensité de publication des discussions, des partages, des conseils pour les recettes, etc.
- Nombre de visiteurs, de commentaires et de réponses postés sur le blog.
- Nombre d'inscriptions sur le forum de discussion du site Internet et intensité de publication sur les sujets de conversation.
- Nombre d'articles de presse avec ou sans mention de l'ARC (revue de presse).
- Nombre d'émissions à la radio et à la télévision.
- Évolution annuelle des cotisations, des finances d'inscription et des dons.
- Les connaissances et la compréhension du public sur le sujet du sans gluten. Cet indicateur n'est pas aisé à mesurer, car les informations transmises n'auront pas le même effet sur tous les individus concernés.
- Taux de retour du coupon-réponse pour récolter les adresses e-mail.

Conclusion

Depuis sa création, l'ARC s'est préoccupée des aspects liés à sa communication de manière diffuse sans véritablement utiliser au mieux les outils stratégiques à disposition des organisations. Au travers de cette problématique liée au thème de la communication, les recherches et les différentes analyses effectuées ont tout de même démontré une adéquation entre les moyens utilisés actuellement et les objectifs recherchés par l'association, de même qu'un contenu informatif d'excellente qualité. Cependant, comme l'analyse du questionnaire l'a relevé, des améliorations sont largement envisageables car les supports de communication ont tendance à paraître désuets et à manquer d'harmonie au niveau de la ligne graphique.

Dans la partie analytique, le manque de profit tiré par l'ARC des nombreuses possibilités offertes par Internet aujourd'hui a été relevé. Seuls le site Internet et le groupe Facebook font office de support de communication alors que la notoriété d'une association peut justement s'accroître grâce à la présence on-line. Toujours dans cette partie, il a été relevé que les documents éducatifs publiés sur papier ne présentent pas une forte cohérence car différents professionnels de l'image ont contribué à leur conception. Enfin, l'ARC n'ambitionne pas ses relations avec la presse de la meilleure des façons.

La partie sur le benchmarking traite des meilleures pratiques utilisées par les partenaires choisis pour cet outil stratégique. Elle apporte des enseignements sur des manières de procéder pouvant être pertinentes dans le cadre d'une application au sein de l'ARC. L'analyse démontre que les meilleures idées proviennent des autres associations qui soutiennent les cœliaques en Suisse et à l'étranger. D'ailleurs, certaines d'entre elles ont été adaptées dans les propositions d'améliorations de ce travail. La partie sur le plan de communication offre, quant à elle, une aide non négligeable à l'association sur la planification annuelle de ses actions et sur la budgétisation de celles-ci.

Grâce à ces principaux résultats, la partie sur les recommandations managériales a pu être rédigée. En premier lieu, une redistribution complète des tâches doit être effectuée en nommant un responsable de communication et en s'associant avec un seul graphiste. Cette nouvelle répartition des tâches va créer le climat propice à la définition d'une charte graphique visuelle propre à l'ARC.

La stratégie on-line se doit d'être réadaptée afin de toucher du mieux possible les membres de l'association et le public cible intéressé par la maladie cœliaque. Les diverses propositions d'améliorations sont les suivantes : rendre le site Internet plus attractif, créer un

forum de discussion, ouvrir un blog, ouvrir une page Facebook en outre du groupe existant et répertorier les adresses e-mail des membres. La nouvelle stratégie de supports papier proposée se scinde ainsi : des documents à conserver (brochure pour enfants, roulette alimentaire et classeur), des documents à modifier (poster, magazine, dépliant et carte de renseignements) et un document à supprimer (brochure « tournesols »).

Afin de sensibiliser la population sur ce thème tout en faisant connaître l'association, des événements sont également recommandés, en plus de ceux déjà organisés. Il y a, notamment, la tenue de stands d'information lors d'un marché en ville de Lausanne ou lors de la journée mondiale de la cœliakie.

Finalement, la nouvelle stratégie de relations avec la presse réside dans le fait d'être proactif avec les journalistes en utilisant, entre autres, un fichier presse interne, en éditant un dossier de presse, en préparant des communiqués de presse, tout en évaluant les actions grâce à la revue de presse.

Les limites de ce travail sont exposées au travers de deux contraintes, à savoir, le temps et l'argent. En effet, une association comme l'ARC ne dispose ni de ressources humaines extensibles (les responsables sont bénévoles), ni de ressources financières à profusion. Les recommandations faites tiennent compte de ces difficultés, mais toutes ne pourront certainement pas être assumées sans des moyens plus conséquents, la campagne d'affichage, notamment. Ce travail offre des pistes pour l'avenir que ce soit en termes d'actions ou des manières de faire. Il est souhaitable de garder à l'esprit cette volonté du changement incrémentiel. À la suite des résultats de ce travail, il serait intéressant de suivre l'évolution de l'ARC quant à la reprise du secrétariat, car, ce changement administratif va certainement offrir de nouvelles possibilités.

Tout en souhaitant que les pistes suggérées au travers de ce travail de Bachelor permettent à l'ARC de mettre en œuvre sa future stratégie dans les meilleures conditions possible, j'espère personnellement que cette maladie cœliaque sortira davantage de l'ombre à l'avenir.

Références

- Arbogast, M., & Mons, O. (2006). *Animez la communication de votre association*. Paris: Librairie Vuibert.
- Association française des intolérants au gluten. (2012). Dossier de presse. Paris: AFDIAG.
- Association française des intolérants au gluten. (s.d.a). *CD Conte sans Gluten*. Consulté le 02.05.2012, disponible sur site Web de l'AFDIAG: <http://www.afdiag.fr/cd-conte-sans-gluten>
- Association française des intolérants au gluten. (s.d.b). *Logo 'épi de blé barré dans un cercle'*. Consulté le 09.04.2012, disponible sur site Web de l'AFDIAG: <http://www.afdiag.fr/logo-epi-de-ble-barre-dans-un-cercle/historique-du-logo>
- Association italienne de la cœliakie. (2009). *Comunicazione; La campagna*. Consulté le 03.05.2012, disponible sur site Web de l'association italienne: <http://www.celiachia.it/COMUNICAZIONE/Comunicazione.aspx>
- Association suisse de football. (2012a). *Organisation; Charte*. Consulté le 09.05.2012, disponible sur site Web de l'ASF: <http://www.football.ch/sfv/fr/Charte.aspx>
- Association suisse de football. (2012b). *Club corner*. Consulté le 10.05.2012, disponible sur site Web de l'ASF: <http://www.football.ch/sfv/clubcorner/fr/ClubCorner.aspx>
- Association suisse de football. (2012c). *Club corner; Modèles*. Consulté le 10.05.2012, disponible sur site Web de l'ASF: <http://www.football.ch/sfv/clubcorner/fr/Modeles.aspx>
- Association suisse italienne de la cœliakie. (s.d.). *Page d'accueil*. Consulté le 28.04.2012, disponible sur site Web de l'Association suisse italienne: <http://www.celiachia.ch/>
- Association suisse romande de la cœliakie. (s.d.). Buts de l'ARC. *Dépliant de renseignements de l'ARC*.
- Association suisse romande de la cœliakie. (s.d.). Diagnostic et traitement. *Dépliant de renseignements de l'ARC*.
- Association suisse romande de la cœliakie. (s.d.). L'ARC est là pour vous aider. *Dépliant de renseignements de l'ARC*.
- Association suisse romande de la cœliakie. (s.d.). Renseignements pratiques. *Dépliant de renseignements de l'ARC*.
- Association suisse romande de la cœliakie. (s.d.). Illustration du logo.
- Association suisse romande de la cœliakie. (s.d.a). *La cœliakie*. Consulté le 09.04.2012, disponible sur site Web de l'ARC: <http://www.coeliakie.ch/la-coeliakie.html>
- Association suisse romande de la cœliakie. (s.d.b). *Statuts*. Consulté le 07.04.2012, disponible sur site Web de l'ARC: <http://www.coeliakie.ch/statuts.html>
- Association suisse romande de la cœliakie. (s.d.c). *Statuts*. Consulté le 19.05.2012, disponible sur site Web de l'ARC: <http://www.coeliakie.ch/statuts.html>

Association suisse romande de la cœliakie. (2006). Nous ne sommes pas tous pareil. *Brochure d'information "tournesols"*.

Association suisse romande de la cœliakie. (2010a). *Les publications; Brochure de présentation*. Consulté le 19.03.2012, disponible sur site Web de l'ARC: <http://www.coeliakie.ch/brochure-de-presentation.html>

Association suisse romande de la cœliakie. (2010b). *Les publications; Bulletin*. Consulté le 22.03.2012, disponible sur site Web de l'ARC: <http://www.coeliakie.ch/bulletin-trimestriel.html>

Association suisse romande de la cœliakie. (2010c). *Les publications; Carte et dépliant*. Consulté le 11.03.2012, disponible sur site Web de l'ARC: <http://www.coeliakie.ch/carte-et-depliant.html>

Association suisse romande de la cœliakie. (2010d). *Les publications; Classeur*. Consulté le 07.03.2012, disponible sur site Web de l'ARC: <http://www.coeliakie.ch/classeur.html>

Association suisse romande de la cœliakie. (2010e). *Les publications; Histoire pour enfants*. Consulté le 21.03.2012, disponible sur site Web de l'ARC: <http://www.coeliakie.ch/histoires-pour-enfants.html>

Association suisse romande de la cœliakie. (2010f). *Les publications; Poster*. Consulté le 21.03.2012, disponible sur site Web de l'ARC: <http://www.coeliakie.ch/poster.html>

Association suisse romande de la cœliakie. (2011). *Les publications; Roulette alimentaire*. Consulté le 11.03.2012, disponible sur site Web de l'ARC: <http://www.coeliakie.ch/Roulette-alimentaire.html>

Association suisse romande de la cœliakie. (2011, Mai). Les échos du secrétariat, la roulette alimentaire. *Actualités de l'ARC* (n 66).

Association suisse romande de la cœliakie. (2011, Décembre). Entre nous. *Actualités de l'ARC* (n 67).

Association suisse romande de la cœliakie. (2011, Décembre). Les échos du secrétariat; La roulette alimentaire. *Actualités de l'ARC* (n 67).

Association suisse romande de la cœliakie. (2012, Janvier). Bulletin de commande. *Annonces publicitaires à faire paraître dans le magazine "Actualités de l'ARC" en 2012*.

Association suisse romande de la cœliakie. (2012, Mai). Etat des membres. *Actualités de l'ARC* (n 68).

Association suisse romande de la cœliakie. (2012, Mai). Les échos du secrétariat. *Actualités de l'ARC* (n 68).

Association suisse romande de la cœliakie. (2012a). *L'association*. Consulté le 06.04.2012, disponible sur site Web de L'ARC: <http://www.coeliakie.ch/association-romande-de-la-coeliakie.html>

Association suisse romande de la cœliakie. (22.01.2012b). *Page d'accueil*. Consulté le 07.03.2012, disponible sur site Web de l'ARC: <http://www.coeliakie.ch/>

- Association suisse romande de la cœliakie. (22.01.2012c). *Page d'accueil*. Consulté le 07.04.2012, disponible sur site Web de l'ARC: <http://www.coeliakie.ch/>
- Association suisse romande de la cœliakie. (23.04.2012). Compte de pertes et profits du 1er janvier au 31 décembre 2011. Paudex.
- Association suisse romande de la cœliakie. (23.04.2012). Bilan au 31.12.2011. Paudex.
- Association suisse romande de la cœliakie. (10.06.2012). 31ème Assemblée générale de l'ARC. Paudex.
- Association Swiss Olympic. (s.d.). *Médias; Actualité*. Consulté le 15.05.2012, disponible sur site Web de Swiss Olympic: <http://www.swissolympic.ch/fr/desktopdefault.aspx/tabid-3419/>
- Association Swiss Olympic. (2008, Novembre 10). *Qui sommes-nous ?* Consulté le 15.05.2012, disponible sur site Web de Swiss Olympic: http://www.swissolympic.ch/fr/desktopdefault.aspx/tabid-3242/4236_read-25026/
- Atelier UBU. (2012). *Page d'accueil*. (O. Delacrétaz, Producteur) Consulté le 24.05.2012, disponible sur site Web de l'atelier: <http://www.atelierubu.ch/>
- BizNet AG. (2012). *Page d'accueil*. Consulté le 10.05.2012, disponible sur site Web de BizNet AG: <http://www.biznet.ch/>
- Bon à savoir. (2009, Mai 20). *Tout sur la coeliakie*. Consulté le 29.05.2012, disponible sur site Web de Bon à savoir: http://www.bonasavoir.ch/conso_web.php?cat=123
- CadresOnline. (s.d.). *Fiches métiers-Responsable de la communication*. Consulté le 12.06.2012, disponible sur site Web CadresOnline: <http://www.cadresonline.com/conseils/coaching/fiches-metiers-salaires/fiches-metiers/detail/article/responsable-de-la-communication.html>
- Camp, R. C. (1992). *Le Benchmarking. Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Chaghaghi, F. (2011). HES-SO Valais. *Cours de statistiques de 2^e année*. Sierre, Valais, Suisse.
- Chauvin, P. (2012). *Communiquer avec un petit budget*. Paris: Dunod.
- Creusy, O., & Gillibert, S. (2009). *Réaliser son plan de communication en 48 heures*. Paris: Eyrolles, Editions d'Organisation.
- Daouas, N. (14.06.2012). Comprendre le régime sans gluten. *20 Minutes*.
- Fondation Zewo. (s.d.). *Page d'accueil*. Consulté le 09.05.2012, disponible sur site Web de la fondation: <http://www.zewo.ch/fr/Zewo/Fondation-Zewo>
- Gallopel-Morvan, K., Birambeau, P., Larceneux, F., & Rieunier, S. (2008). *Marketing et communication des Associations*. Paris: Dunod.

- Gremaud, M. (s.d.). *Page d'accueil*. Consulté le 09.05.2012, disponible sur site Web du "d-journal" romand: <http://www.d-journal-romand.ch/>
- Gremaud, M., & von der Weid, N. (2012, Avril). d-journal. *Revue suisse romande du diabète (n 2)*. Association Suisse du Diabète.
- IG Zöliakie der Deutschen Schweiz. (2012, Mars). Zöliakie-Info. *Offizielle Mitgliederbulletin der IG Zöliakie (n 1)*.
- IG Zöliakie der Deutschen Schweiz. (2012). *Page d'accueil*. Consulté le 25.04.2012, disponible sur site Web de l'IGZ: <http://www.zoeliakie.ch/>
- Impressum - Les journalistes suisses. (s.d.). *Page d'accueil*. Consulté le 25.06.2012, disponible sur site Web d'impressum: <http://www.impressum.ch/impressum/fr/impressum.html>
- Jézéquel, B., & Gérard, P. (2008). *La boîte à outils du Responsable communication*. Paris: Dunod.
- Jost, S. (21.05.2012). Trop de Suisses sont intolérants au gluten. *Le Matin*.
- Karlöf, B., & Östblom, S. (1994). *Le Benchmarking. Un indicateur d'excellence en matière de qualité et de productivité*. Paris: Masson.
- Leutwyler, J. (2011). Présidente de l'Association suisse romande de la coeliakie. (F. Barbay, Intervieweur)
- Libaert, T. (2008). *Le plan de communication. Définir et organiser votre stratégie de communication*. Paris: Dunod.
- Ligues de la santé. (2010, Juin 28). *Les Ligues de la santé*. Consulté le 12.06.2012, disponible sur site Web Les Ligues de la santé: http://www.liguesdelasante.ch/ls_2010/?p=648#more-648
- L'Internaute. (s.d.). *Définition iconographie*. Consulté le 28.05.2012, disponible sur site Web de l'encyclopédie l'Internaute: <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/iconographie/>
- L'Internaute. (s.d.). *Définition monolithe*. Consulté le 28.05.2012, disponible sur site Web de l'encyclopédie l'Internaute: <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/monolithe/>
- Mathyer, M. (12.10.2011). Gluten, le mal aimé. *L'illustré*.
- Musial, K. (2000). *Boulangerie et pâtisserie sans gluten*. Lausanne: Association suisse romande de la coeliakie.
- Office fédéral de la statistique OFS. (2010). *Accès des ménages à Internet, comparaison internationale 2010*. Neuchâtel: Confédération suisse.
- Office fédéral de la statistique OFS. (2012). *La croissance démographique se poursuit*. Neuchâtel: Confédération suisse.

- PCL Presses Centrales SA. (2012). *Page d'accueil*. Consulté le 28.05.2012, disponible sur site Web de PCL: <http://www.pcl.ch/>
- Pianetti, I. (2002). Le petit lapin avec les boucles d'oreilles. *Brochure pour enfants*. (A. Roberta Aveni, Trad.)
- Radio Télévision Suisse (RTS). (30.09.2011). Emission InterCités. *Dépistage de l'intolérance au gluten pour lutter contre la maladie coéliqua*. Lausanne.
- Radio Télévision Suisse (RTS). (17.01.2012). Emission A bon entendeur. *Le Pain: sommes-nous tous dans le pétrin?* Genève.
- Rechsteiner, M. (2012). *Page d'accueil*. Consulté le 26.04.2012, disponible sur site Web Zöliakie Blog: <http://zoeliakie-blog.ch/>
- SATLX IT SERVICES. (s.d.). *Communication d'entreprise*. Consulté le 12.06.2012, disponible sur site Web SATLX IT SERVICES: <http://satlx.com/attachments/article/12/PRESENTATION%20CHARTRE%20GRAPHIQUE.pdf>
- Service de la police du commerce. (11.08.2010). *Bureau des manifestations et des marchés*. Consulté le 18.06.2012, disponible sur site Web de la ville de Lausanne: <http://www.lausanne.ch/view.asp?domId=62409&language=F>
- SPF Chancellerie du Premier Ministre. (2010). *Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique. Guide pour les communicateurs fédéraux*. Bruxelles: COMM Collection.
- WordPress. (s.d.). *Présentation*. Consulté le 14.06.2012, disponible sur site Web de WordPress Francophone: <http://www.wordpress-fr.net/wordpress/presentation/>

Déclaration de l'auteur

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après : l'Association suisse romande de la cœliakie, Joëlle Leutwyler, Jean-François Tosetti, Roberta Aveni, Catherine Staub.

Yvorne, juillet 2012

Frédéric Barbay

Annexe I. Questionnaire sur la communication externe de l'ARC

Merci de bien vouloir compléter et retourner d'ici au
20 janvier 2012 à l'adresse suivante :

**Frédéric Barbay
En Tronchet 11
1853 Yverne**

**Vous pouvez également remplir le questionnaire en ligne
sur le site Internet de l'ARC www.coeliakie.ch**

1) Classez les différents moyens de communication utilisés par l'ARC ci-dessous selon votre façon de les consulter, 1 pour celui que vous consultez le plus souvent et 9 pour celui que vous consultez le moins (ou pas du tout) :

- ☐ Le site Internet
- ☐ Le classeur « Manger sans gluten »
- ☐ La petite carte décrivant le régime sans gluten
- ☐ Le dépliant consacré à l'ARC
- ☐ La roulette alimentaire
- ☐ La brochure d'information « tournesols »
- ☐ Le poster didactique
- ☐ Le magazine « Actualités de l'ARC »
- ☐ La brochure « Le petit lapin avec les boucles d'oreilles » pour les jeunes enfants

Site Internet :

2) À quelle fréquence visitez-vous le site Internet de l'association ?

- ☐ Très souvent (tous les jours)
- ☐ Souvent (une ou deux fois par semaine)
- ☐ De temps en temps (une fois toutes les deux semaines)
- ☐ Rarement (une fois par mois)
- ☐ Très rarement (moins d'une fois par mois)
- ☐ Jamais

3) La présentation visuelle du site Internet vous satisfait-elle ?

Pas du tout |__|__|__|__| Tout à fait

☐ Sans Avis

4) Cocher parmi les cases ci-dessous, celles pour lesquelles une modification de l'aspect visuel vaudrait la peine d'être entreprise (plusieurs réponses possibles) :

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Présentation générale du site | <input type="checkbox"/> Le contraste fond/texte |
| <input type="checkbox"/> Lisibilité des informations | <input type="checkbox"/> Les illustrations |
| <input type="checkbox"/> Les couleurs de fond du site | <input type="checkbox"/> Aucune (pas de modifications) |
| <input type="checkbox"/> Autre(s), Précisez : | |

Autres supports de communication externe :

5) L'essentiel des informations vous saute-il aux yeux lors de la première lecture de la carte décrivant le régime sans gluten (petit format de poche) ?

Pas du tout |__|__|__|__| Tout à fait

☐ Sans Avis

6) L'essentiel des informations vous saute-il aux yeux lors de la première lecture du dépliant de renseignements consacré à l'ARC ?

Pas du tout |__|__|__|__| Tout à fait

☐ Sans Avis

7) L'illustration sur la page de garde de la brochure d'information « tournesols » est selon vous :

Pas du tout appropriée |__|__|__|__| Tout à fait appropriée

☐ Sans Avis

8) *L'aspect visuel de la roulette alimentaire vous convient-il ?*

Pas du tout |__|__|__|__| Tout à fait

☐ Sans Avis

Ensemble des supports de communication externe (voir p.1) :

9) *« Les couleurs principales caractérisant les différents supports de communication mentionnés en page 1 manquent d'harmonie ». Que pensez-vous de cette affirmation ?*

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord
- ☐ Sans avis

10) *Pensez-vous qu'il serait judicieux de définir une couleur unique pour ces diverses publications ?*

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

Si oui, laquelle ?

11) *Le petit bonhomme sans gluten, symbole visuel évocateur de l'ARC, devrait-il apparaître plus souvent sur les supports de communication ?*

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas



12) *Comment évaluez-vous le visuel de l'association de manière générale ?*

Désuet |__|__|__|__| Moderne

☐ Sans Avis

13) « Les différentes méthodes d'informations de l'ARC possèdent des lignes graphiques unifiées qui traduisent une véritable harmonie ». Que pensez-vous de cette affirmation ?

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord
- ☐ Sans avis

14) La cohérence de l'ensemble des supports de communication externe utilisés par l'association est selon vous :

Inexistante |__|__|__|__|__|__| Parfaite

- ☐ Sans Avis

15) D'une manière générale, êtes-vous satisfait par l'identité visuelle de l'ARC ?

Pas du tout satisfait |__|__|__|__|__|__| Totalelement satisfait

- ☐ Sans Avis

16) D'une manière générale, êtes-vous satisfait par le contenu informatif des différents supports de l'ARC ?

Pas du tout satisfait |__|__|__|__|__|__| Totalelement satisfait

- ☐ Sans Avis

Question facultative :

17) Suggestions ou autres concernant la communication externe de l'ARC :

Questions d'identité :

18) *Votre sexe :*

- ☐ Féminin
- ☐ Masculin

19) *Votre âge :*

- ☐ 20 ans ou moins
- ☐ 21-30 ans
- ☐ 31-49 ans
- ☐ 50 ans ou plus

20) *Quel(s) lien(s) entretenez-vous avec l'ARC (plusieurs réponses possibles) ?*

- ☐ Membre
- ☐ Parent proche d'une personne intolérante au gluten (parents, frère et sœurs, enfants, etc.)
- ☐ Professionnel de la santé
- ☐ Membre du comité / responsable de région
- ☐ Personnellement intéressé par l'association
- ☐ Journaliste
- ☐ Visiteur du site Internet
- ☐ Autre, Précisez :

Merci pour votre participation ! Les résultats de ce travail seront présentés lors de la prochaine Assemblée générale de l'ARC

Annexe II. Question 17 du questionnaire : Suggestions ou autres concernant la communication externe de l'ARC

Newsletter électronique.

Etre plus proactive dans le domaine de la distribution / restauration.

Les informations reçues devraient être toutes du même format afin qu'on puisse les garder ensemble dans un classeur. Il manque des infos sur ce qui faciliterait la vie de tous les jours: restaurants sans gluten, bars, boulangeries. Quelles sont les marques plus importantes de produits sans gluten. Tout ceci communique avec plus de clarté sous un titre genre "les bonnes astuces" - "Bon a savoir" etc...

Plus de recherche au niveau des aliments qu'on ne peut pas manger.

Couverture classeur particulièrement désuet/ le bonhomme important pour les enfants/ je n'aime pas le diabolin de la roulette/ L'image du tournesol est vieillotte.

Mettre les résultats des analyses de produit sur le site.

Sur le site internet, il serait vraiment intéressant d'avoir une rubrique "Bonnes adresses pour les vacances, pour les restos" et que chacun puisse y contribuer et partager ainsi ses propres expériences.

Un support unifié pas trop de gadget.

Cela fait + de 10 ans que je dois pratiquer le régime sans gluten. Des informations "rafraîchies" régulières auraient surtout été utiles à l'époque. Aujourd'hui, j'en connais suffisamment sur la question et n'éprouve pas vraiment de besoin de me renseigner davantage. J'apprécierais davantage de visibilité de l'ARC, qui reste peu connue du grand public.

"Newsletter" par email si nouveauté sur le site ! (Exemple pour les cours).

J'ai 80 ans et ne me suis pas investie dans les moyens modernes de communication, même si je ne suis pas "gâteux".

Bravo pour votre étude et bonne chance pour votre travail de diplôme.

En annexe sur ma lettre.

Je ne consulte pas cela fait bien 30 ans...

Avoir un support format carte de crédit dans plusieurs langues, pour les personnes qui voyagent pour expliquer le régime sans gluten (Restaurants).

Il serait réjouissant que l'ARC puisse obtenir (comme c'est le cas en Espagne) un affichage clair sur les denrées alimentaires avec un symbole unique qui identifie immédiatement les produits sans gluten. Cela éviterait un déchiffrement minutieux des étiquettes et faciliterait aussi la vie des proches qui ne sont pas forcément bien informés de tout ce qu'un coeliaque ne peut pas manger et du coup n'ose rien acheter par eux même de peur de se tromper. En bref de se faire mieux connaître par le grand public et par les restaurateurs qui pensent que c'est une lubie !!!

Pour le site de l'ARC le petit bonhomme qui les représente fait vraiment gamin. C'est bien pour des enfants mais un enfant de 6-7 ans ne va pas sur ce site c'est les parents qui y vont.

La brochure "Petit lapin..." et le poster sont bien conçus, petite, ma fille les a beaucoup utilisés.

Liste des restaurants proposant des plats sans gluten ou d'adapter leur menu au régime sg. Garder la page facebook car précieux pour échanger des infos. Bonne chance pour votre travail de diplôme! Merci!

Une application pour iPhone ? Ainsi, on l'a partout avec soi et c'est consultable facilement.

Prévoir une information des restaurateurs + leurs cuisiniers sur l'intolérance au gluten car on y déclenche la panique à chaque fois.

Je pense que d'une manière générale, il y a besoin d'un coup de jeune à certaines choses. Par contre leur contenu est apprécié !

Manque de modernité graphique. Au lieu d'envoyer du papier pourquoi on ne voit pas des newsletter ?

Je suis particulièrement sensible aux documents présentant les commentaires des analyses et les produits analysés. Extrêmement utiles ! Et surprenant parfois !

Très heureuse d'avoir découvert l'ARC suite à l'annonce de la maladie. Peut effectivement être renouvelée. - Support "classeur" peu attrayant, une brochure reliée serait plus agréable. - Manque 1 coin discussion ou recette que chacun pourraient ajouter ou commenter sur le site.

Trouver un emblème plus sympa.

Camp pour les jeunes. Le site et l'association en suisse alémanique est beaucoup plus actif que celui de la suisse romande. Le site n'est pas souvent mis à jour. Nous sommes un peu laissé pour compte dans le Jura.

Annexe III. Bilan de l'ARC au 31.12.2011

Figure 31 : Bilan de l'ARC au 31.12.2011

ASSOCIATION ROMANDE DE LA COELIAKIE			
Bilan au 31 décembre			
	2011	2010	
ACTIF			
Compte postal	45'032.76	15'328.23	
Avoirs en banque:			
- Banque Cantonale Vaudoise			
- compte entreprise	6'719.45	12'134.90	
- compte épargne	8'488.20	8'473.40	20'608.30
Débiteurs	4'992.00	4'250.00	
Cotisations à encaisser	3'860.00	1'960.00	
Actifs transitoires	527.00	527.00	
Administration fédérale des contributions	19.14	15.90	
Stock de classeurs	7'661.20	10'296.08	
Stock de "Petits Lapins"	p.m.	p.m.	
Stock posters	p.m.	p.m.	
Stock recueils de recettes	p.m.	p.m.	
Stock roulettes alimentaires	p.m.	p.m.	
	77'299.75	52'985.51	
PASSIF			
Créanciers	6'526.90	11'729.85	
Passifs transitoires	-	59.50	
Provision pour débiteurs douteux			
- état au 31 décembre	2'873.00	2'000.00	
- prélèvement	-	-127.00	
- attribution	1'000.00	1'000.00	
- état au 31 décembre	3'873.00	2'873.00	
Don Loterie Romande			
- état au 31 décembre	2'171.35	2'171.35	
- prélèvement	-	-	
- état au 31 décembre	2'171.35	2'171.35	
Provision pour actions spéciales			
- état au 31 décembre	12'044.50	17'044.50	
- prélèvement	-	-5'000.00	
- attribution	5'000.00	-	
- état au 31 décembre	17'044.50	12'044.50	
Provision pour actions juridiques en cours			
- état au 31 décembre	3'000.00	-	
- attribution	5'000.00	3'000.00	
- état au 31 décembre	8'000.00	3'000.00	
Provision pour le Soutien à la recherche médicale			
- état au 31 décembre	5'000.00	-	
- attribution	2'000.00	5'000.00	
- état au 31 décembre	7'000.00	5'000.00	
Provision pour réédition du Classeur "Mange sans gluten"			
- état au 31 décembre	-	-	
- attribution	10'000.00	-	
- état au 31 décembre	10'000.00	-	
Provision pour Carnet de suivi médical			
- état au 31 décembre	-	-	
- attribution	5'000.00	-	
- état au 31 décembre	5'000.00	-	
Fonds de secours			
- état au 31 décembre	8'092.20	8'092.20	
Capital			
- état au 31 décembre	8'015.11	7'864.91	
- excédent des produits	1'576.69	150.20	
- état au 31 décembre	9'591.80	8'015.11	
	77'299.75	52'985.51	

Source : (Association suisse romande de la cœliakie, 2012).

Annexe IV. Compte de résultat 2011 de l'ARC

Figure 32 : Compte de résultat 2011 de l'ARC

ASSOCIATION ROMANDE DE LA COELIAKIE				
Compte de pertes et profits du 1er janvier au 31 décembre				
	Comptes 2010	Budget 2011	Comptes 2011	Budget 2012
PRODUITS				
Cotisations	50'540.00	60'000.00	66'165.00	70'000.00
Finances d'inscription	1'260.00	1'500.00	1'625.00	2'000.00
Dons ordinaires	4'057.00	3'000.00	2'135.45	3'000.00
Dons extraordinaires:		-	-	-
Intérêts	57.14	-	66.55	-
Vente classeurs	7'910.00		7'025.00	
- variation du stock	-2'864.00	5'046.00	-2'634.88	4'390.12
Recueil recettes de pâtisseries	2'800.00	2'000.00	2'700.00	2'500.00
Produits divers (brochures, posters)	118.00	1'000.00	1'739.00	1'500.00
	63'878.14	74'500.00	78'821.12	84'000.00
CHARGES				
Honoraires du Centre Patronal (TVA comprise)	10'222.00	11'000.00	10'800.00	10'000.00
Honoraires autre mandataire	-	-	-	6'000.00
Indemnité de présidence	-	-	-	6'000.00
Débours du secrétariat	11'576.40	12'000.00	15'087.15	12'000.00
Imprimés	-	-	116.65	1'000.00
Prospectus + cartes infos	-	2'000.00	-	2'000.00
Taxes du compte postal et frais bancaires	624.22	1'000.00	490.06	500.00
Frais de séances (comité et AG, congrès AOECS, réunion fédération suisse, groupem. régionaux)	4'279.77	10'000.00	7'432.17	10'000.00
Cadeaux de fin d'année	3'518.00	3'000.00	3'494.85	3'500.00
Documentation et abonnements	9.00	-	24.50	500.00
Cotisations à l'association européenne	599.00	1'000.00	650.40	1'000.00
Analyses de laboratoire	124.15	1'000.00	35.10	500.00
Site internet	612.00	2'500.00	3'312.00	3'000.00
Roulette alimentaire				
- honoraires pour la conception	15'021.30		-	-
- utilisation de la provision pour actions spéciales	-5'000.00	10'021.30	-	-
Magazine de l'ARC				
- frais	19'765.25		15'962.10	
- publicité - ventes	-10'350.00	9'415.25	-10'260.00	5'702.10
Cours (de cuisine, étiquetage, etc.)				
- coût	9'431.85		10'734.45	
- recettes	-6'280.00	3'151.85	-8'950.00	1'784.45
Carnet suivi médical	-	12'000.00	-	5'000.00
Journée internationale de Coeliakie	-	1'000.00	-	1'000.00
Divers	515.00	-	315.00	-
Charges exceptionnelles	60.00	-	-	-
Attr. à la provision pour le soutien à la recherche médicale	5'000.00	2'000.00	2'000.00	3'000.00
Attr. à la provision pour actions juridiques en cours	3'000.00	-	5'000.00	-
Attr. à la provision pour actions spéciales	-	-	5'000.00	1'000.00
Attr. à la provision pour réédition du classeur	-	-	10'000.00	-
Attr. à la provision pour débiteurs douteux	1'000.00	-	1'000.00	-
Attr. à la provision pour Carnet du suivi médical	-	-	5'000.00	-
Attr. à la provision pour actions marketing	-	-	-	5'000.00
	63'727.94	73'000.00	77'244.43	83'000.00
Total des produits	63'878.14	74'500.00	78'821.12	84'000.00
Total des charges	63'727.94	73'000.00	77'244.43	83'000.00
Excédent des produits/charges-	150.20	1'500.00	1'576.69	1'000.00

Source : (Association suisse romande de la cœliakie, 2012).

Annexe V. Décompte personnel des heures effectuées

Tableau 18 : Décompte personnel des heures

Semaine	du	au	Nombre d'heures	Activités effectuées
2011	Fin août	Début sept.	10 h.	Proposition de mandat
2011	Début nov.	Fin nov.	30 h.	Préparation de l'enquête quantitative
8	20.02	26.02	11 h.	Lectures (livres et rapports)
9	27.02	4.03	4 h.	Lectures, traitement des réponses de l'enquête
10	5.03	11.03	9 h.	Lectures, état des lieux des moyens de communication
11	12.03	18.03	12 h.	Lectures, travail sur l'enquête
12	19.03	25.03	8 h.	Etat des lieux des moyens de communication, travail sur l'enquête + analyse
13	26.03	1.04	18 h.	Analyse détaillée de l'enquête, présence au congrès Suisse des diététiciens
14	2.04	8.04	8 h.	Entretien avec le secrétaire de l'ARC, présentation de l'ARC, lectures
15	9.04	15.04	21 h.	Présentation de la coeliakie, présentation de la problématique à traiter, lectures, contact avec un graphiste, réalisation des éléments théoriques du benchmarking et du plan de communication
16	16.04	22.04	10 h.	Réalisation de la partie pratique du benchmarking + éléments théoriques du plan de communication
17	23.04	29.04	12 h.	Réalisation de la partie pratique du benchmarking
18	30.04	6.05	11 h.	Réalisation de la partie pratique du benchmarking
19	7.05	13.05	13 h.	Réalisation de la partie pratique du benchmarking, analyses bivariées de l'enquête
20	14.05	20.05	20 h.	Lectures, éléments théoriques du plan de communication, réalisation de la partie pratique du plan de communication stratégique, diverses modifications
21	21.05	27.05	14 h.	Réalisation de la partie pratique du plan de communication stratégique, lectures, réalisation du diagnostic, diverses modifications
22	28.05	3.06	16 h.	Réalisation du diagnostic, lectures
23	4.06	10.06	4 h.	Réalisation des propositions d'améliorations, lectures
24	11.06	17.06	28 h.	Réalisation des propositions d'améliorations, lectures, relecture des 1ère parties
25	18.06	24.06	37 h.	Réalisation des propositions d'améliorations, lectures, réalisation de la partie relations avec la presse, réalisation de la partie collecte de fonds, relecture
26	25.06	1.07	13 h.	Réalisation de la partie relations avec la presse + collecte de fonds, réalisation du plan de communication opérationnel, relecture
27	2.07	8.07	35 h.	Réalisation du plan de communication opérationnel, réalisation des méthodes d'évaluation, introduction, conclusion, résumé managérial, avant-propos et remerciements
28	9.07	14.07	20 h.	Mise en page, relecture, dernières corrections, traitement des sources, impression, rendu du travail
35	27.08	2.09	1 h.	Défense orale du TB
Total des heures			365 heures	23 semaines