

Avancement de la microfinance par le biais du leadership des associations

ETABLISSEMENT DES  
ASSOCIATIONS FORTES



**Gérer la marque de votre association : l'importance stratégique de communications commerciales intégrées**

2010

Copyright © 2010 The SEEP Network

Certaines sections de cette publication peuvent être copiées ou adaptées pour répondre aux besoins locaux sans la permission du Réseau SEEP, tant que les parties copiées sont distribuées gratuitement ou sans frais, à but non-lucratif. Veuillez faire mention du Réseau SEEP et « Gérer la marque de votre association : l'importance stratégique de communications commerciales intégrées » pour les sections que vous extrairez.

Pour toute reproduction à usage commercial, veuillez demander permission auprès de

The SEEP Network  
1875 Connecticut Avenue NW, Suite 414  
Washington, DC 20009-5721  
Tél.: 1 202-534-1400 Télécopie : 1 202-534-1433  
Email: [seep@seepnetwork.org](mailto:seep@seepnetwork.org) Web: [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org)

Imprimé aux Etats-Unis d'Amérique  
Pour accéder à cette publication sur Internet, veuillez vous rendre sur [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org)

---

# Gérer la marque de votre association : l'importance stratégique de communications commerciales intégrées

Le Réseau SEEP

Auteur collaborateur : Chevenee C. Reavis

Original en anglais

Traduit par Jean-Marc Poisson



Citi Foundation



# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION À LA STRATÉGIE DE MARQUE ET AUX COMMUNICATIONS COMMERCIALES INTÉGRÉES</b>	<b>1</b>
<b>ÉLÉMENTS D'UNE STRATÉGIE DE MARQUE ET DE CCI</b>	<b>2</b>
Découverte	3
Mise au point d'un positionnement de marque	5
Formulation de messages clés	7
Élaboration d'une stratégie de CCI	10
Mise au point de supports	11
Planification et exécution de la mise en œuvre	12
<b>ÉVALUATION DE VOTRE STRATÉGIE DE COMMUNICATIONS</b>	<b>16</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>17</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>17</b>
<b>ANNEXE 1 : TROUSSE À OUTILS DU PROFESSIONNEL</b>	<b>18</b>
<b>ANNEXE 2 : MODÈLE DE FEUILLET D'INFORMATION</b>	<b>19</b>
<b>ANNEXE 3 : DIRECTIVES EN MATIÈRE DE COMMUNIQUÉS DE PRESSE</b>	<b>20</b>
<b>ANNEXE 4 : RÈGLES DE CONDUITE AVEC LES MÉDIAS</b>	<b>21</b>
<b>ANNEXE 5 : EXEMPLE DE DIRECTIVES EN MATIÈRE DE STRATÉGIE DE MARQUE</b>	<b>22</b>

## REMERCIEMENTS

Cette note technique a été produite par le Réseau SEEP dans le cadre d'une activité du Citi Network Strengthening Program financé par la Fondation Citi.

La mission du Citi Network Strengthening Program, plus important programme de subvention international mis en œuvre pour soutenir la stratégie de microfinance de la Fondation Citi, est d'accroître la capacité et l'étendue du secteur de la microfinance en renforçant la capacité opérationnelle, technique et financière de douze associations de microfinance nationales et régionales.

Chevenee Reavis, ainsi que l'ensemble du personnel des Services d'appui aux réseaux du Réseau SEEP doivent être tout particulièrement remerciés.

Et merci aux associations de microfinance suivantes, dont l'expérience a enrichi cette note technique :

Microfinance Center for Central and Eastern Europe and New Independent States (MFC)

ProDesarrollo – Mexique

Azerbaijan Microfinance Association (AMFA)

Le Réseau SEEP

# Introduction à la stratégie de marque et aux communications commerciales intégrées

---

Un plan de développement est la pierre angulaire du succès de n'importe quelle organisation. C'est là une règle empirique généralement admise. Pour les associations de microfinance, cela signifie comprendre votre marché de manière approfondie, connaître les produits et les services très demandés et avoir les moyens de les délivrer. Mais que se passe-t-il après que le plan de développement est mis au point ? Disposer d'un produit ou d'un service bien défini, tarifé et prêt pour la clientèle n'est que le début. Comprendre comment vendre le produit ou le service, gérer votre réputation et resserrer les liens avec vos membres et les autres parties prenantes sont les prochaines étapes cruciales. Accomplir ces dernières étapes prend du temps et commence avec une marque forte et cohérente, soutenue par une stratégie de communications commerciales intégrée (CCI).

« Avant d'avoir une part de marché, il faut avoir une notoriété. »

—anonyme

Cette note technique commence à explorer l'importance stratégique de la valorisation de la marque et des communications commerciales pour les associations de microfinance. Elle souligne qu'une marque ne se réduit pas à un logo ; elle représente ce que votre organisation incarne. Ce qui est en jeu, c'est la manière dont les parties prenantes vous perçoivent. C'est votre réputation. Avoir une marque forte n'est pas l'exclusivité du secteur privé. En fait, on pourrait faire valoir que cela compte encore plus dans un secteur axé sur la notion de mission, où les organisations ne vendent aucun produit, mais plutôt un capital intellectuel, du leadership et des perspectives. C'est en particulier le cas pour les associations de microfinance, dont la crédibilité ne repose pas seulement sur la qualité de leurs services, mais sur leur capacité à générer et à promouvoir des idées qui influent sur le développement du secteur de la microfinance.

Que le but de votre association soit d'accroître le nombre de ses membres, d'orienter les politiques régionales ou de faciliter l'apprentissage dans l'ensemble du secteur, une marque forte et cohérente vous aidera à asseoir la crédibilité et la réputation qui permettront à votre organisation d'atteindre ses buts à long terme.

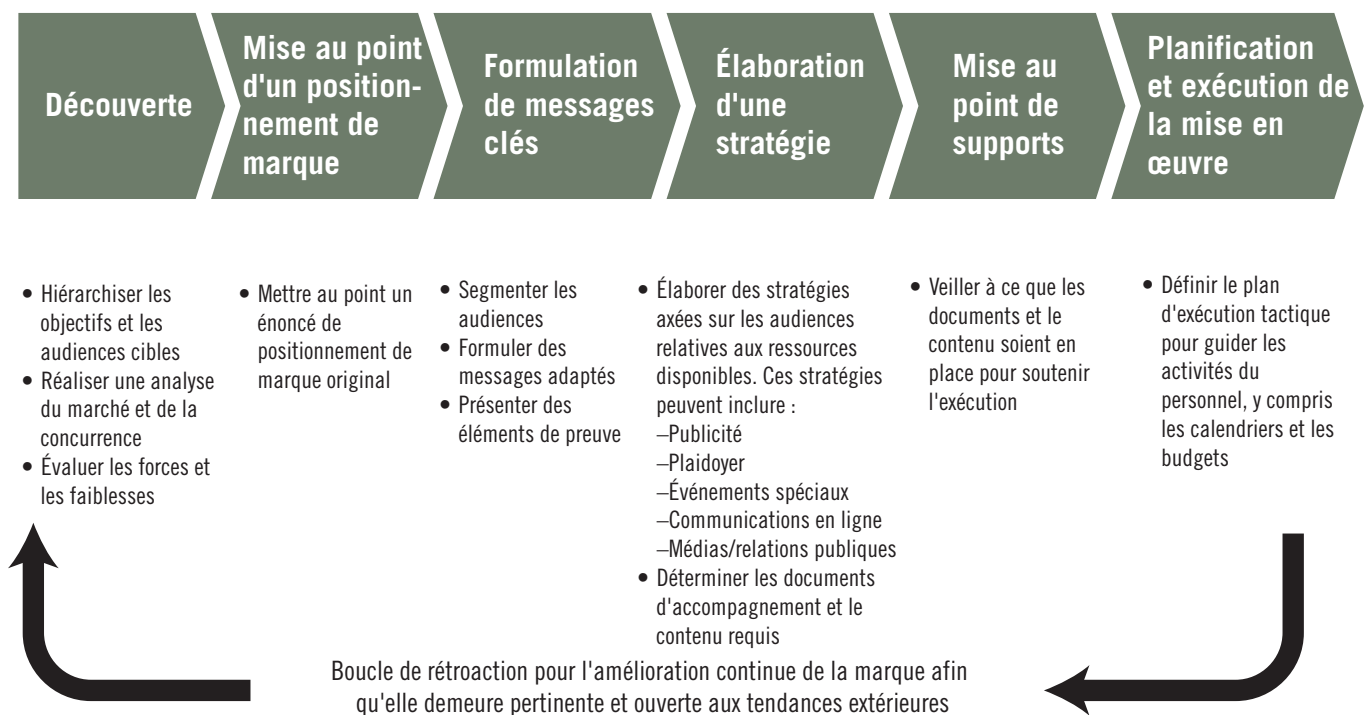
Destinées aux associations aussi bien en démarrage que parvenues à maturité, les pages qui suivent présentent un processus permettant d'asseoir et de gérer une marque et tentent de démystifier certaines expressions comme « stratégie de marque », « positionnement de marque », « segmentation de l'audience » et « messages clés ». S'il est vrai qu'il n'existe pas une approche unique, universellement acceptée, cette note fournit une vue d'ensemble de ce à quoi peuvent ressembler une stratégie et un processus cohérents. Des organisations paires partagent également certaines de leurs expériences et stratégies pour illustrer la manière dont les associations déploient leurs stratégies concrètement.

# Éléments d'une marque et d'une stratégie de communication commerciale intégrée

Dans chaque secteur, la qualité, la commodité et la rentabilité sont des facteurs de réussite essentiels. Bien qu'on les néglige souvent, la réputation ou la marque d'une organisation sont tout aussi cruciales. C'est particulièrement vrai pour les organisations axées sur la notion de mission, dont la crédibilité est souvent leur actif le plus sacré. Si votre produit est formidable, mais que votre crédibilité est douteuse, votre organisation n'ira pas très loin. Établir sa crédibilité et gagner la confiance prend du temps. Les organisations doivent construire un positionnement de marque fort et différencié, puis le renforcer par un marketing et une communication cohérents.

Vous vous demandez peut-être ce qu'est le positionnement de marque et comment savoir à quelles activités de commercialisation et de communication donner la priorité. Cette note technique présente les éléments de base et le processus permettant de concevoir votre marque et la stratégie de CCI pour la promouvoir. Les pages suivantes offrent un bref survol de chaque élément, des exemples d'expériences partagées d'associations de microfinance et une boîte à outils de modèles pour vous lancer.

**Figure 1. Modèle de processus pour développer une marque forte et une stratégie de CCI de soutien**



## Étape 1 : Découverte

À l'origine de toute stratégie de marque bien définie se trouve une bonne compréhension des buts de l'organisation formulés dans son plan de développement. Trop souvent, un collègue spécialiste du marketing ou des communications se voit chargé d'élaborer un plan marketing stratégique avec peu ou pas de contact avec les dirigeants ou des buts à long terme de l'organisation. Votre marque est plus qu'un énoncé de mission : elle est la proposition de valeur activement communiquée à vos audiences cibles et projette un avantage par rapport aux marques concurrentes.<sup>1</sup> Bref, votre positionnement de marque est ce que vous souhaitez que votre organisation incarne aux yeux de vos audiences extérieures. Peu importe ce que vous souhaitez incarner, ce doit être directement lié aux buts de l'organisation, aux audiences cibles, aux forces et au marché.

En premier lieu, il est utile de prendre du recul et de commencer à étudier le plan de développement de votre organisation, en vous rappelant des composantes de base essentielles de votre stratégie à long terme. La section qui suit contient un tour d'horizon des éléments clés de votre plan de développement qui informent le positionnement de marque de votre organisation.

### Objectifs organisationnels

Que souhaitez accomplir votre association dans les dix-huit à vingt-quatre prochains mois ? Les exemples peuvent inclure :

- Être un chef de file reconnu dans le secteur
- Être une ressource fiable en termes de normes de l'industrie, de tendances du marché et de solutions innovantes.
- Activement promouvoir un environnement réglementaire favorable en partenariat avec les décideurs politiques.
- Être reconnu pour votre rôle dans la promotion de la transparence et de l'impact social dans le secteur.
- Jouer un rôle utile de « connecteur » dans votre marché de la microfinance entre les principales parties prenantes et les IMF, entre les prestataires de service et les IMF et parmi les prestataires eux-mêmes.

### Audiences cibles

Qui sont exactement vos parties prenantes ou mandants privilégiés ? Déterminez qui est le plus important pour le succès de votre organisation et classez-les par niveau d'importance. Par exemple, vos membres sont très certainement votre audience la plus importante, suivis par votre personnel. Les audiences peuvent généralement être classées par ordre de priorité en fonction de plusieurs facteurs, pouvant inclure le niveau de compétitivité du marché (avec combien d'autres voix votre organisation est-elle en concurrence ?), le dynamisme de l'environnement politique dans votre région, l'importance de la couverture médiatique internationale ou régionale (positive, neutre, négative), etc. Les exemples de groupes d'audience incluent :

- Membres
- Personnel
- Banque centrale
- Ministère des Finances

#### Encadré 1. Techniques d'enquête

Un certain nombre d'outils de recherche primaires et secondaires peut être utilisé pour comprendre la manière dont votre organisation est perçue sur le marché :

- De simples questionnaires administrés par téléphone, email ou en personne.
- Des groupes de discussion, en particulier pour tester de nouveaux messages ou des supports de communication, des logos, etc.
- Audit des médias, utilisant un programme commercial, comme Lexis Nexis, ou une simple recherche des informations en utilisant Google Actualités
- Bibliothèques, université et agences gouvernementales pour une compréhension plus large du marché et de la réputation de votre organisation dans ce marché.

1. Aaker, D.A., Biel, A.L. (1993), *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, Lawrence Erlbaum Associates, Hilldale, NJ

- Bailleurs de fonds
- Investisseurs privés (nationaux, internationaux)
- Médias

À ce stade, il peut être important d'examiner comment ces audiences perçoivent votre organisation et comment ces perceptions diffèrent de l'image que vous souhaitez faire passer. Différents types d'outils de recherche peuvent être utilisés pour obtenir des preuves concrètes concernant votre image publique, comme la question de savoir si vous avez la réputation d'être une ressource crédible, si les décideurs recherchent l'apport de votre organisation, si votre site Web et autres documents externes sont conviviaux, si vos membres considèrent vos services comme dignes d'intérêt, etc. La perception est la réalité, et les organisations ne sont pas toujours suffisamment attentives à la façon dont elles sont perçues sur le marché.

## Analyse du marché

Quelles sont les tendances actuelles et dans quelle direction le secteur de votre région se dirige-t-il ? Cette analyse, tant au plan régional qu'international, garantira que le positionnement de marque et les messages de votre organisation sont bien ciblés, pertinents et tournés vers l'avenir. Le « *Guide d'analyse de l'état du secteur* » du SEEP est une ressource utile qui s'adresse aux associations qui réalisent ce type de recherche.

Les audits des médias sont une autre méthode utile d'identification des tendances du marché telles que les définissent les médias régionaux et internationaux. Un audit des médias est un examen de l'ensemble de la couverture médiatique pertinente au cours d'une période donnée (le plus souvent six à douze mois) utilisant généralement une base de données interrogeable en ligne. L'audit des médias aidera non seulement à identifier les tendances pertinentes, mais aussi les individus et les organisations qui sont les « influenceurs » ou dont l'expertise leur donne une forte crédibilité. Un plan stratégique de marketing et des communications peut inclure une stratégie spécifiquement conçue pour associer ces acteurs.

## Analyse de la concurrence

Votre positionnement de marque doit être développé en relation avec d'autres organisations avec lesquelles vous êtes en concurrence pour l'attention médiatique, le soutien des bailleurs de fonds ou les membres. Cette partie de votre recherche vous aidera à déterminer qui sont vos institutions paires, comment elles sont perçues, où elles vont, à quelles audiences elles s'adressent et, surtout, ce qui les distingue de votre organisation.

« La réussite consiste à ne jamais se laisser définir par la concurrence. Vous devez vous définir vous-même en fonction du point de vue dont vous vous souciez le plus profondément. »

-Tom Chappell, entrepreneur

L'intensité de la concurrence peut varier de manière non négligeable d'un marché à l'autre. Sur certains marchés, les associations peuvent être en compétition avec un large éventail d'organisations. Cependant, cette concurrence ne vient pas toujours des autres associations. Dans certains cas, elle peut venir d'un membre. Évaluer deux ou quatre organisations peut vous aider à déterminer de quelle manière votre organisation peut se différencier. Veuillez trouver ci-dessous une courte liste de questions qui pourront vous aider à évaluer vos paires :

- Quels sont leurs buts ?
- Quels produits ou services offrent-elles ? Lesquels sont uniques en leur genre ?
- Qui sont leurs mandants ?
- Quels sont leurs messages clés ?
- Comment sont-elles perçues ?

- Qu'est-ce qui marche et qu'est-ce qui ne marche pas pour elles ?
- Quels outils et canaux de communication utilisent-elles ?

### Analyse des forces et des faiblesses

Afin de savoir quelle direction votre organisation devrait prendre, vous avez besoin de savoir où vous vous trouvez aujourd'hui. Une évaluation interne des forces et des faiblesses de votre organisation, en insistant sur le feedback des membres, vous donnera des informations concrètes sur la perception des forces de votre organisation.

Le Réseau SEEP a mis au point un certain nombre d'outils pour aider les associations à réaliser ces types d'évaluations internes. *L'outil de feedback des membres (MFT)* est une méthode efficace pour évaluer la satisfaction des membres et pour identifier les principales difficultés et perspectives au cours des prochaines années. En outre, *l'Outil d'évaluation des capacités d'un réseau (NCAT)* fournit une analyse externe plus complète des forces et des faiblesses de l'association qui peut être utilisée pour obtenir de l'information sur l'efficacité et la réputation de l'organisation.

## Étape 2 : Mise au point d'un positionnement de marque

Votre positionnement de marque est le point culminant de la valeur que votre organisation met sur le marché, ainsi que de ce que vous souhaitez incarner aux yeux de vos parties prenantes les plus importantes. Il s'appuie sur les paramètres stratégiques essentiels définis pendant le processus de planification présenté ci-dessus (objectifs organisationnels, audiences cibles, forces, faiblesses, tendances du marché et points de vue de la concurrence). Agissant comme un filtre, ces paramètres fournissent un guide utile permettant de mettre au point un positionnement de marque fort et exclusif.

Il n'y a pas deux organisations qui définiraient leur positionnement sur le marché exactement de la même manière. Efforcez-vous de ne pas en rester aux généralités et dites avec précision ce qui fait la spécificité de votre organisation. Que fait votre organisation qu'aucune autre ne fait ? Ce que vous incarnez doit être l'axe central non seulement de vos efforts de communication et de marketing, mais aussi de vos activités de plaidoyer, de recrutement de nouveaux membres et de collecte ou de mobilisation de fonds. Une fois que votre marque est en place, vous devez la gérer de manière proactive avec un message clair et des efforts de marketing et de communication cohérents.

### Encadré 2

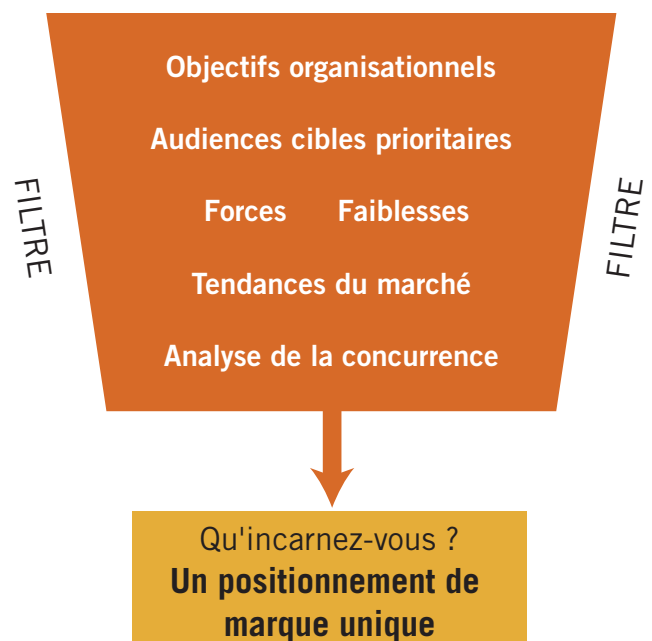
#### Exemples de forces

- Forte crédibilité due à la représentation des membres (diversité, sophistication, géographie, etc.)
- Ressource dans laquelle ont confiance les médias internationaux traitant de la microfinance dans la région
- Responsable de la première réglementation en matière de performance sociale en partenariat avec les membres

#### Exemples de faiblesses

- Faiblesse de la valeur offerte aux membres
- Communications incohérentes entraînant des degrés divers de perception relative à la priorité, à la valeur et aux services de l'association
- Capacité et sophistication variables des institutions de microfinance dans la région, rendant la représentation du secteur uniformément difficile

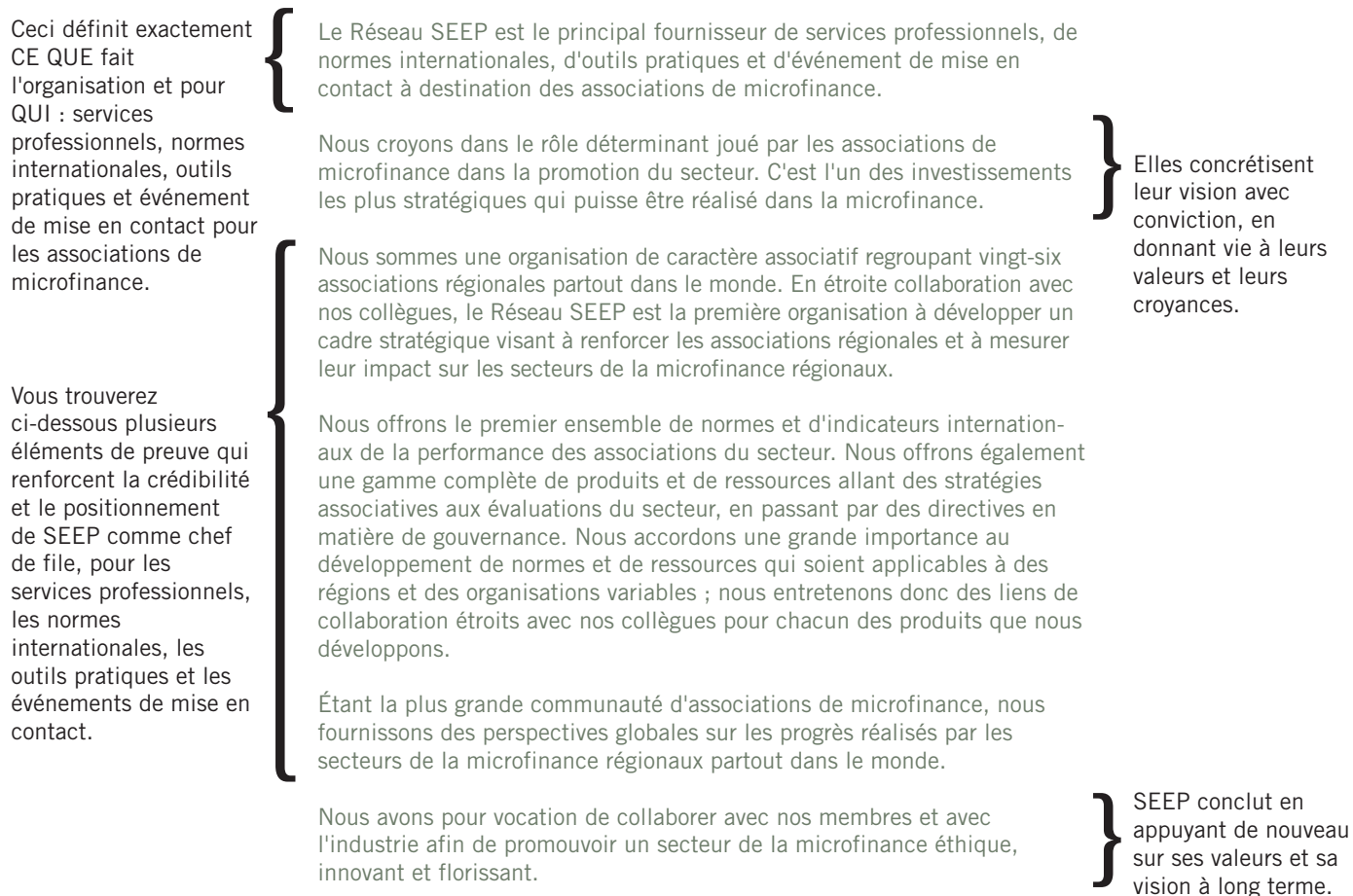
**Figure 2. Critères de la mise au point d'un positionnement de marque**



Un énoncé de positionnement de marque doit faire entre deux-cents et trois-cents mots et doit devenir le mot d'ordre au sein de votre organisation. Il doit dire avec précision ce que fait votre organisation, décrire quelles sont sa mission, sa personnalité et sa valeur unique. Il va plus loin que votre énoncé de mission.

On trouvera ci-dessous un exemple de positionnement de marque provenant des Services d'appui aux réseaux du Réseau SEEP. 2009 a été marquée par un regain d'intérêt de la part des bailleurs de fonds internationaux dans le rôle joué par les associations pour promouvoir le secteur de la microfinance. S'il est vrai que le Réseau SEEP fait porter ses efforts sur ce domaine depuis plusieurs années, il ne s'est pas positionné comme une organisation-chef de file de ce secteur. Plusieurs organisations similaires ont commencé à investir dans des programmes d'associations et SEEP a pris conscience qu'il devait se distinguer sur le marché. L'énoncé dans l'exemple ci-dessous a été rédigé par les Services d'appui aux réseaux pendant une retraite hors site, pendant laquelle l'équipe a été mise au défi de formuler un positionnement clair et original lié à son travail auprès des associations de microfinance.

### Figure 3. Le positionnement de marque étape par étape



## Étape 3 : Formulation de messages clés

Formuler des messages clés peut être ramené à deux étapes simples : classer vos audiences par ordre de priorité et adapter les messages de votre organisation à chacune d'elles.

### Souvenez-vous de votre audience

En revenant aux audiences cibles auxquelles votre organisation veut accorder la priorité, que souhaitez-vous qu'elles sachent ou qu'elles pensent à propos de vous ? Segmentez ces groupes d'audience en sous-groupes ou en individus spéci-

fiques, comme des membres. Divisez de nouveau ces sous-groupes d'audience en sous-catégories, telles que nouveaux membres, membres existants, membres de longue date (depuis plus de cinq ans) ou membres potentiels. Ceci permettra de mieux cibler vos activités de marketing et de communication et d'adapter vos messages à des groupes d'audience spécifiques.

Par exemple, si l'un des buts de votre association est d'accroître sa participation au débat politique, vous devriez songer aux « décideurs politiques » comme l'une de vos audiences cibles. Subdiviser à nouveau cette audience vous permet d'identifier des organisations ou des individus spécifiques en vue de communications parfaitement ciblées d'un message spécifique. De même, si l'un de vos buts est d'augmenter l'effort de financement des donateurs afin de soutenir l'apprentissage à l'échelle du secteur, il peut être souhaitable d'identifier les agences donatrices ayant un intérêt particulier pour le développement de la microfinance dans votre pays ou votre région.

### Encadré 3. Perspectives du terrain

*Le « Microfinance Centre (MFC) for Central & Eastern Europe and the New Independent States » est un réseau local international regroupant plus d'une centaine d'institutions de microfinance réparties dans la région. La mission du MFC est de contribuer à la réduction de la pauvreté et au développement du potentiel humain par la promotion d'un secteur de la microfinance durable et à orientation sociale qui fournisse des services financiers et non financiers adéquats à un grand nombre de familles pauvres et de microentrepreneurs. Le MFV remplit cette mission en offrant des services de haute qualité et en établissant des relations à long terme avec la communauté de la microfinance.*

Depuis son lancement, le MFV a fourni une expertise recherchée en matière de microfinance aux parties prenantes de l'industrie dans la région. Cependant, l'organisation s'est rendu compte que malgré ses nombreuses années d'existence, elle rencontrait fréquemment la confusion des parties prenantes externes quant à son rôle, sa valeur et sa mission. Certains pensaient que le MFC était un groupe de réflexion, d'autres qu'il s'agissait d'un cabinet d'experts-conseils. Après une réflexion interne, le MFC a compris que cette confusion était le résultat d'une communication incohérente de leur part.

À partir du début de 2009, la direction du MFC a lancé une initiative interne visant à évaluer la marque de l'organisation et à déterminer comment elle pouvait commencer à se repositionner plus clairement. Le MFC a embauché un consultant extérieur pour l'aider à comprendre la manière dont l'organisation était perçue de l'extérieur et comment elle pouvait utiliser ses compétences fondamentales, non seulement pour fournir une valeur unique dans l'industrie, mais aussi pour se différencier.

Le consultant a commencé par réaliser un audit complet des communications, y compris des entretiens auprès des parties prenantes extérieures et une analyse du paysage concurrentiel. « Nous avons appris beaucoup de choses sur ce que les autres pensaient de nous et quels étaient les besoins sur le marché », explique Grzegorz Galusek, directeur exécutif du MFC. « Nous avons compris quels étaient nos principaux points forts et que nous étions dans une position unique pour jouer le rôle d'animateur, d'intermédiaire et de créateur de tendances dans la région. »

Après l'audit, le MFC a organisé une retraite interne afin de déterminer comment il pouvait se repositionner avec de nouveaux messages mobilisateurs. Cette retraite hors site s'est vite réorientée vers une séance de remue-méninge pour formuler de nouveaux messages pour décrire le MFC, ses programmes, son rôle et sa valeur unique et pour élaborer une stratégie globale de marketing et de communication.

Une fois que le personnel du MFC a solidifié son nouveau positionnement de marque et ses messages, son équipe des communications a mis au point plusieurs outils de communication et a commencé à annoncer cette nouvelle orientation de façon proactive. Un email d'introduction et une lettre de bienvenue ont été envoyés à tous ses membres, de nouveaux feuillets d'information ont été mis au point et un nouveau bulletin d'information amélioré a été lancé.

## Développer votre message

Une fois déterminés le positionnement de marque et les audiences cibles primaires, l'organisation doit décider ce qu'elle souhaite que les autres sachent et disent à propos d'elle. Que vous essayiez d'informer, d'expliquer, de promouvoir ou de défendre, les messages clés guident la conversation. C'est particulièrement vrai lorsque vous travaillez avec des représentants des médias. L'expression « s'en tenir au message » signifie être axé uniquement sur les messages que vous voulez

qu'un reporteur retire d'une conversation. (Se reporter à l'annexe 4 pour des conseils sur la façon de travailler avec les médias et de s'en tenir au message.)

Ces messages clés maintiennent la cohérence de votre réputation et son adéquation avec votre marque, communiquée par le biais de supports, de contenu (en ligne ou non) et de porte-paroles. L'élément le plus important des messages clés est la cohérence. Tout comme les entreprises orientées vers le produit, comme les constructeurs automobiles ou les fabricants de breuvages, les associations doivent continuellement renforcer leurs messages en utilisant constamment les mêmes mots, le même ton et le même style.

Gardez présent à l'esprit que les messages clés contribuent à raconter une histoire, mais ils doivent s'appuyer sur des faits réels ou des éléments de preuve valables. Un message clé peut être que les normes de performance sociale sont la pierre angulaire d'une IMF florissante. Vous avez besoin de faits pour étayer cette affirmation. Très souvent, les documents internes contenant les messages clés incluent des éléments de preuve pour appuyer chaque message à titre de référence rapide, au cas où un porte-parole devrait s'entretenir avec un reporteur ou une autorité de régulation et qu'il a besoin d'une explication supplémentaire.

Le tableau 1 à la page 9 offre un exemple du cadre des messages. Ce cadre peut être utilisé pour définir la marque d'une organisation et sa stratégie de CCI et guider les plans de travail détaillés individuels et collectifs tout au long de l'année. N'oubliez pas qu'il n'existe pas une approche unique à la planification, mais avec ce modèle vous commencez à voir comment toutes les parties s'agencent. Ce cadre axé sur les audiences met en évidence la manière dont toutes les composantes d'une stratégie de CCI concourent à la marque et au message de votre organisation.

Un guide des messages de l'organisation est un outil d'une très grande utilité. Vous pouvez utiliser cette ressource interne comme un « aide-mémoire » ou un guide de référence rapide lorsque vous communiquez avec les parties prenantes. Elle peut inclure plusieurs éléments, comme des messages clés adaptés à telle ou telle audience cible, des éléments de preuve, des foires aux questions, etc. Un guide des messages doit être à la disposition de tous les membres du personnel et du conseil d'administration qui sont en contact fréquent avec des individus extérieurs à l'organisation.

#### Encadré 4. Conseils pour formuler des messages clés

- Formuler des messages clés, permettant de décrire votre organisation dans son ensemble à n'importe quelle audience.
- Allez plus loin et formulez des messages clés pour chaque audience cible. Ceci garantit que vos messages trouvent un écho auprès de ceux qui composent vos audiences et correspondent à ce qui est important à leurs yeux.
- Évitez le jargon technique. Soyez direct et concret, en étant spécifique et précis.
- Utilisez des histoires touchantes et éloquentes pour obtenir la sympathie des gens.
- Faites participer les membres de votre personnel et du conseil d'administration à la formulation des messages clés, mais mettez en place un processus décisionnel clair, pour que des décisions définitives puissent être prises et mises à exécution.

**Tableau 1. Exemple de cadre des messages**

L'ABC de l'association de microfinance ABC			
<b>Objectifs d'entreprise confirmés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soyez une source fiable pour les décideurs politiques et augmentez votre niveau de participation au débat d'orientation et à l'élaboration des politiques.</li> <li>• Soyez une source fiable pour les normes de l'industrie, les tendances du marché et les solutions innovantes.</li> <li>• Jouez le rôle utile d'un « connecteur » dans votre marché de microfinance entre les IMF influentes, entre les prestataires de services et les IMF et entre les prestataires eux-mêmes.</li> <li>• Protégez les membres et augmentez leur nombre.</li> </ul>		
<b>Positionnement de marque et messages clés justificateurs</b>	Insérez le positionnement de marque de votre organisation et les messages clés justificateurs. Il s'agit de messages sur l'organisation ciblant tous les groupes d'audiences de manière générale.		
<b>Audiences cibles</b>	Membres	Décideurs politiques	Médias
<b>Messages clés propres à une audience et éléments de preuve</b>	<p><i>Message clé :</i> L'association de microfinance fournit de précieuses ressources aux IMF en les aidant à réaliser leur potentiel et à accroître leur impact social et financier.</p> <p><i>Éléments de preuve :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'association de microfinance a contribué à attirer 3,5 millions USD en capital commercial pour ses membres signataires depuis 2007.</li> <li>• Un rapport d'impact de 2009 montre que les membres de l'association de microfinance ont amélioré les moyens de subsistance de quatre-vingt-dix pour cent de leurs clients, par rapport aux institutions non membres.</li> </ul>	<p><i>Message clé :</i> L'association de microfinance estime qu'une microfinance appropriée, transparente et socialement responsable est l'une des stratégies les plus efficaces pour soulager la pauvreté dans le pays A et s'est engagée à garantir que les institutions agissent de manière éthique et qu'elles soient soutenues par une réglementation appropriée.</p> <p><i>Éléments de preuve :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faisant office de conseillère experte, l'association de microfinance a collaboré avec ses partenaires et les ONG en vue de rechercher et de développer les meilleures pratiques de l'industrie en vue d'agir sur la transparence et la performance sociale dans la microfinance.</li> <li>• Chaque année, l'organisation publie des rapports semestriels sur l'industrie qui mettent en exergue les pratiques exemplaires et démontrent aux professionnels et aux décideurs politiques qu'une microfinance juste et éthique est possible et peut avoir un impact social (justifiez par des données statistiques dans toute la mesure du possible).</li> </ul>	<p><i>Message clé :</i> L'association de microfinance est la ressource incontournable pour les tendances, les statistiques, les défis, les perspectives et l'accès à n'importe quel expert de l'industrie.</p> <p><i>Éléments de preuve :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En 2009, l'association de microfinance a accueilli une table ronde à l'intention des médias, qui a fait se rencontrer des membres des médias et des experts de l'industrie à la suite de la première offre publique d'une IMF dans le pays B.</li> </ul>
<b>Stratégies et tactiques de marketing et de communications intégrées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenu en ligne ciblant les membres ; échange pair à pair (protégé par mot de passe)</li> <li>• Bulletins d'information des membres (copie papier ou électronique)</li> <li>• Événements des membres (privés et ouverts au public)</li> <li>• Alertes électroniques avec réductions et promotions pour les membres</li> <li>• Remise de récompenses (par ex., prix de l'innovation)</li> <li>• Parrainage d'événements</li> <li>• Séminaire(s) en ligne sur des sujets appropriés</li> <li>• Placement média dans les principales revues professionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunissez les acteurs influents de l'industrie et jouez le rôle d'animateur (en restant neutre)</li> <li>• Soyez une ressource fiable en investissant dans la recherche et les publications consacrées aux tendances de l'industrie</li> <li>• Concevez une série d'événements affichant la marque comme un atout distinctif de l'association de microfinance</li> <li>• Publiez des études de cas ou de recherche annuelles ou semestrielles</li> <li>• Publiez et distribuez des bulletins d'information électroniques avec de l'information pertinente</li> <li>• Faites des placements média dans les principales revues professionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettez régulièrement à jour le contenu en ligne</li> <li>• Faites des points réguliers de la situation par le biais de communiqués de presse</li> <li>• Recherche annuelle ou semestrielle</li> <li>• Organisez des tables rondes à l'intention des médias, en mettant directement en contact reporters et experts</li> <li>• Invitez les médias à des visites de terrain</li> <li>• Offrez des chances de « rencontrer un expert » par le biais du site Web de l'association</li> <li>• Organisez des séminaires en ligne sur des sujets appropriés</li> </ul>

## Étape 4 : Concevoir une stratégie de communications commerciales intégrée

Une fois que le positionnement de marque et les messages de votre organisation sont établis, il est nécessaire d'identifier les canaux de communication appropriés. Ce doit être un ensemble intégré d'activités de marketing et de communications, qui renforce à tout moment une expérience cohérente de la marque.

Pour les organisations dont la mission est complexe, il peut être utile de classer les activités et les tactiques pour chaque audience cible par ordre de priorité. Cette approche orientée sur les audiences fournit un axe et une structure bien définis à la stratégie d'une organisation et contribue à garantir que les parties prenantes sachent parfaitement qui est l'association de microfinance, quelle valeur elle apporte et ce qui fait sa spécificité.

Faire correspondre les bons outils de commercialisation et de marketing aux bons objectifs et aux bonnes audiences exige une réflexion sérieuse et une planification minutieuse. Le tableau d'analyse coûts-avantages ci-dessous donne une certaine idée des coûts, de la portée et de la meilleure utilisation de différentes options médiatiques. Il doit être utilisé aux fins d'identifier les moyens les plus efficaces d'atteindre vos audiences cibles avec les médias appropriés pour votre message, dans les limites de votre budget.

**Tableau 2. Coûts et avantages de certaines activités de communications et de marketing**

Tactique	Portée d'audience	Coûts	Avantages
Rapport annuel	Ciblée	Élevée	Gérance et attraction de bailleurs de fonds, fondations, partenaires, etc.
Bulletin d'information des membres	Ciblée	Basse à moyenne	Gérance et attraction des membres
Magazine	Ciblée	Élevée	Maintien d'une réputation comme chef de file et partenaire du savoir
Événements majeurs (collecte de fonds, importante conférence)	Ciblée	Élevée	Maintien d'une réputation comme chef de file du savoir, des partenariats et du financement
Événements mineurs (journée porte ouverte, présentations, tables rondes)	Ciblée ou large éventail d'audiences	Basse	Attraction de nouveaux membres
Site Web	Large éventail d'audiences	Basse à élevée	Source de promotion ou d'information, renforcement de la marque et du message
Bulletin d'information électronique	Ciblée	Basse	Renforcement de la marque et du message ; gestion des relations
Distribution dans les médias nationaux	Médias et large éventail d'audiences	Basse à moyenne	Sensibilisation ; atteinte de nouvelles audiences
Communiqué de presse vidéo	Large éventail d'audiences	Moyenne	Sensibilisation, idéale pour les marchés de taille moyenne
Sondage d'opinion	Large éventail d'audiences, parties prenantes	Moyenne à élevée	Évaluation ou analyse comparative, analyse des tendances
Publicité/presse écrite	Large éventail d'audiences (à moins qu'il ne s'agisse d'une publication spécialisée)	Moyenne à élevée	Renforcement de promotion ou d'information de la marque et du message
Publicité/TV	Large éventail d'audiences	Élevée	Renforcement de promotion ou d'information de la marque et du message
Publicité/radio	Large éventail d'audiences (plus grande efficacité avec les marchés ruraux)	Moyenne	Renforcement de promotion ou d'information de la marque et du message
Articles promotionnels (stylos, blocs-notes, autocollants, etc.)	Large éventail d'audiences	Basse	Renforcement de promotion ou d'information de la marque et du message

*Source: Cause Communications. Communications Toolkit. Cause Communications.2005.*

Une fois que vous avez réalisé cette analyse coûts-avantages, vous pouvez commencer à définir les canaux de communication et de marketing que vous souhaitez envisager. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples de canaux de communication et de marketing à envisager.

**Tableau 3. Exemples de canaux de communication et de marketing**

Type de canal	Exécution tactique
Médias en ligne et contenu électronique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bulletins d'information électroniques, contenu adapté à chaque audience, différents formats//général</li> <li>• Maintien et participation des audiences par le biais de sites de réseautage social</li> <li>• Mobile ou alertes électroniques adaptées à des audiences spécifiques</li> </ul>
Publicité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parrainage d'événements professionnels</li> <li>• Publicité en ligne avec l'utilisation de bannières publicitaires</li> <li>• Publicité traditionnelle dans des publications professionnelles, internationales, locales</li> </ul>
Médias/rerelations publiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tables de ronde à l'intention des médias</li> <li>• Établissement de relations personnelles avec des reporters et des médias importants</li> <li>• Participation à des remises de récompenses pour l'industrie</li> <li>• Études de recherche ou de cas annuelles ou semestrielles pour publication</li> </ul>
Événements spéciaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conférence annuelle</li> <li>• Événements régionaux</li> <li>• Participation à des événements professionnels</li> <li>• Coordination de visites de terrain d'IMF pour les parties prenantes de l'industrie</li> <li>• Séminaires en ligne sur des sujets spécifiques</li> <li>• Série de politiques régionales</li> </ul>

## Étape 5 : Mise au point d'outils

Chaque organisation, quelle que soit sa taille, doit avoir un ensemble standard d'outils marketing disponible. Un tel ensemble inclut généralement un feuillet d'information sur l'organisation, une brochure officielle, un rapport annuel, une présentation PowerPoint de base et des cartes de visite. Chaque produit doit renforcer votre marque et vos messages et être aisément accessible à quiconque désire en apprendre davantage sur votre organisation.

Mettre ces outils marketing à la disposition de tous est un excellent moyen de promouvoir votre message, même lorsque vous n'y travaillez pas de manière active. Mettez-en sur votre site Web pour qu'on puisse les télécharger facilement. Fournissez-en à vos « ambassadeurs de la marque », comme les membres, le conseil d'administration et le personnel. Envoyez ces outils marketing aux médias dès qu'ils le demandent pour que votre organisation soit incluse dans leur article.

Même si cette note technique n'examine pas de manière approfondie le concept d'identité visuelle, ces outils marketing doivent toujours être conçus pour qu'ils soient cohérents. Pour cela, on aura recours à un bon concepteur graphique et à des directives bien définies en matière de marquage. Les directives de marquage sont un document interne contenant les éléments suivants :

- Utilisation du logo : utilisation préférentielle du logo (couleur, texture, arrière-plan, etc.)
- Format du logo : exemples de la manière d'afficher le logo dans différents contextes
- Utilisations inacceptables du logo : exemples de la façon dont le logo de votre organisation ne doit *pas* être utilisé
- Typographie et palette de couleurs : indique quelles casses, tailles et couleurs peuvent être utilisées. Les couleurs incluent généralement le numéro PMS exact, ce qui est utile lorsque vous embauchez un concepteur graphique extérieur pour créer de nouveaux documents et qu'il a besoin de savoir quelles couleurs et casses à utiliser
- Correspondance : exemples d'entêtes, d'enveloppes, de cartes de visite, etc., avec le logo et la bonne typographie

Se reporter à l'annexe 5 pour un exemple de directives de marquage.

## Encadré 5. Perspectives du terrain

*ProDesarrollo, Finance and Microenterprise, A.C. est un réseau national d'institutions au Mexique qui fournit des services financiers, cherche à contribuer au développement économique et lutte contre la pauvreté par l'attribution efficace de crédits, l'épargne, l'information et la formation des populations vivant dans la pauvreté dans le cadre d'un processus d'appui au développement durable. Les membres de ProDesarrollo incluent quatre-vingt-six organisations de services financiers servant plus de deux millions de personnes, dont soixante-dix-neuf pour cent de femmes.*

Le secteur de la microfinance au Mexique est passé au crible depuis l'introduction en bourse en 2007 de BancoCompartamos, institution de microfinance de premier plan au Mexique. Ce PAPE a été critiqué par beaucoup et a suscité de vives polémiques dans toute l'industrie autour de privatisation de la microfinance. Principale association de microfinance du pays, ProDesarrollo a pu jouer un rôle actif dans la controverse en poursuivant une stratégie média offensive.

Le fondement de sa stratégie média est son message. L'équipe des communications a passé beaucoup de temps à analyser les tendances et les perspectives des membres, pour être prête à répondre. Suivre les tendances externes, les intérêts des journalistes et ceux des membres peut être chronophage, mais c'est essentiel pour garantir que ProDesarrollo reste présente et proche des réalités. La réussite s'est traduite par davantage de demandes de commentaires et d'avis, ce qui a posé le problème continu de savoir exactement quelle était sa position sur toute une gamme de sujets à tout moment.

Outre le fait d'avoir des messages clairs, ProDesarrollo emploie une stratégie média agressive, qui inclut plusieurs éléments :

- ConEffectuer un suivi continu des tendances prévalant dans les médias
- Gérer une base de données de contacts dans les médias, classée en deux niveaux, primaire et secondaire
- Accueillir une conférence de presse annuelle pour rendre publics des rapports d'analyse comparative du secteur
- Diffuser des communiqués de presse trimestriels qui incluent de nouvelles données statistiques sur l'industrie
- Investir du temps pour développer de nouveaux documents d'appui avec des statistiques clés et des informations utiles

Depuis 2008, ProDesarrollo a vu augmenter le nombre des appels émanant des médias, demandant des commentaires sur d'importantes tendances et questions relatives à l'industrie. Du fait qu'elle a un message pertinent et qu'elle renforce ce message de manière cohérente par le biais de différents canaux, l'association s'est imposée comme une ressource fiable d'information sur l'industrie, ce qui contribue à consolider sa réputation sur le marché.

## Étape 6 : Planification et exécution de la mise en œuvre

Un plan de mise en œuvre permet de faire entrer une stratégie dans les actes au quotidien. La stratégie est axée sur le « quoi » et le « pourquoi », alors que la mise en œuvre s'intéresse aux « qui », « où », « quand » et « comment ». Une stratégie gagnante réside dans sa mise en œuvre réussie.

Il existe de nombreuses versions des plans d'exécution, allant des très détaillés aux plans plus généraux, des documents Excel aux présentations PowerPoint, des plans de travail départementaux aux plans de travail individuels, etc. Il n'existe pas une solution unique. Les plans d'exécution doivent être conçus de telle sorte qu'ils ont le plus de sens et sont le plus utiles pour le personnel qui les met en œuvre. Aucun document ne peut à lui seul rendre compte de tous les détails de chaque activité de marketing et de communication. Par exemple, le membre du personnel chargé d'une campagne publicitaire nationale aura certainement besoin de mettre au point un plan de travail propre à cette stratégie. Cependant, il est utile d'avoir un plan directeur qui présente toutes les activités ayant lieu pendant une année donnée. Pensez à ces conseils lorsque vous mettez au point un plan d'exécution à long terme :

- Rédigez un document qui rende compte de toutes les activités prévues tout au long de l'année mois par mois, sous la forme d'un calendrier.
- Le marketing et les communications sont des processus illimités. Il y a un commencement, un milieu, mais jamais de fin. Le marché est en perpétuelle évolution, alors soyez flexible.
- Si votre positionnement de marque et vos messages peuvent rester inchangés, expérimenter avec de nouvelles technologies ou des idées de communications commerciales contribue à maintenir votre organisation présente à l'esprit de vos audiences clés.
- Rendez compte de chaque idée, mais classez les activités par ordre de priorité sur la base des ressources disponibles

de manière réaliste.

- Donnez à votre personnel et leurs plans le temps de faire leurs preuves. Établissez un calendrier et mesurez les résultats sur la durée. Vous pouvez ne pas réussir tout de suite, mais les bénéfices peuvent venir plus tard s'il s'agit réellement d'une stratégie à long terme. Travailler avec les médias, par exemple, est un engagement à long terme.
- Faites cadrer votre stratégie de CCI avec le personnel adapté. Les relations publiques, les relations avec les médias, l'écriture et la conception graphique exigent différents ensembles de compétence par exemple.

Vous trouverez ci-dessous un exemple de plan d'exécution général qui peut être utilisé pour communiquer au personnel ou aux autres acteurs internes, comme les membres du conseil d'administration, les activités de votre organisation pour l'année.

En indiquant les activités de votre organisation, par rapport aux événements, aux jalons et aux communications programmées de manière régulière du secteur, vous pouvez vous organiser en conséquence. Élaborer votre plan par rapport au monde extérieur peut parfois révéler une meilleure planification des activités, des possibilités, des thèmes ou des sujets présentant un intérêt particulier, etc.

**Tableau 4. Plan d'exécution général par trimestre**

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
<b>Événements professionnels</b>	Conférence régionale sur la microfinance	Conférence de la Banque de développement international sur l'inclusion financière mondiale	Conférence sur la finance mondiale	Conférence annuelle du Réseau SEEP
<b>Jalons de l'industrie</b>	Lancement de la première réglementation sur la microfinance de la région	Journée mondiale de la microfinance	PAPE potentiel de l'IMF X	Rapport décennal sur le secteur de la microfinance du Sommet sur le microcrédit et de la Grameen Bank
<b>Communications programmées de manière régulière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bulletin d'information</li> <li>• Rapport annuel</li> <li>• Mise à jour du contenu en ligne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bulletin d'information</li> <li>• Mise à jour du contenu en ligne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bulletin d'information</li> <li>• Campagne de financement</li> <li>• Mise à jour du contenu en ligne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bulletin d'information</li> <li>• Mise à jour du contenu en ligne</li> </ul>
<b>Calendrier éditorial : thèmes de communication</b>	Chaque trimestre ou chaque mois, un nouveau thème ou une nouvelle priorité doit être mis en œuvre par le biais de vos activités de communications et de marketing. Les thèmes doivent correspondre aux tendances de l'industrie ou aux annonces importantes de vos associations.			
<b>Activités de communication et de marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueillir un événement politique trimestriel</li> <li>• Planifier trois événements pour les membres</li> <li>• Organiser un séminaire en ligne semestriel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueillir un événement politique trimestriel</li> <li>• Planifier des événements pour les membres</li> <li>• Publier des études de cas annuelles</li> <li>• Organiser des visites de terrain/d'IMF pour les médias</li> <li>• Lancer une nouvelle identité de marque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueillir un événement politique trimestriel</li> <li>• Mettre régulièrement à jour le contenu en ligne</li> <li>• Conduire des tables rondes à l'intention des médias mettant directement en contact reporters et experts</li> <li>• Organiser un séminaire en ligne semestriel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueillir un événement politique trimestriel</li> <li>• Publier un bulletin d'information semestriel</li> <li>• Planifier des événements pour les membres</li> <li>• Lancer un programme « Rencontrer un expert » par le biais du site Web de l'association et de communiqués de presse</li> <li>• Lancer un rapport de fin d'année sur l'industrie</li> </ul>

## Exécution tactique

Maintenant que vous avez en place une stratégie globale (objectifs confirmés, audiences cibles, positionnement de marque, messages et canaux de marketing et de communications intégrés), le personnel est prêt à porter son attention sur l'actualisation de la marque par la mise en œuvre d'activités hebdomadaires ou mensuelles. Si votre rapport d'exécution annuel rend compte des activités clés pour l'année, l'instantané ci-dessous est un plan mensuel plus détaillé.

**Tableau 5. Plan d'exécution général mensuel**

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
<b>Événements</b>		Réunion annuelle	Série de séminaires en ligne	Table ronde politique	Série de séminaires en ligne
<b>Communications</b>	Bulletin d'information mensuel	Bulletin d'information mensuel	Bulletin d'information mensuel	Bulletin d'information mensuel	Bulletin d'information mensuel
<b>Médias</b>		Publier un rapport annuel sur la recherche et les tendances		Presse autour de l'impact des nouvelles tendances dans le secteur sur la réglementation	

Remarque : Ce calendrier s'appuie sur des objectifs précédemment déterminés ; les audiences cibles et les activités y ont été classées par ordre de priorité en fonction de la manière dont elles soutiennent lesdits objectifs et renforcent le positionnement de marque de votre organisation.

Un calendrier comme celui-ci fournit une synthèse utile pour que le personnel puisse rapidement vérifier quelles activités ont été programmées et pour quand. Il ne devrait y avoir aucune surprise. Le personnel devrait savoir, par exemple, qu'en février l'organisation publiera son rapport annuel sur la recherche et les tendances et commencer à s'y préparer.

Un plan d'action permettra de définir toutes les activités requises pour appliquer chaque tactique. Chaque événement, conférence de presse, communiqué de presse ou bulletin peut exiger son propre sous-plan. Certains peuvent être plus complets tandis que d'autres peuvent être résumés sur une page, selon le niveau de l'effort requis. C'est l'exécution de votre tactique qui sensibilise l'opinion à la marque de votre organisation et consolide sa réputation.

### Encadré 6. Perspectives du terrain

*L'AMFA (Azerbaijan Micro-finance Association) regroupe plus de vingt-sept membres, qui sont tous des institutions de micro-finance d'Azerbaïdjan. Les programmes de microfinance ont débuté de manière informelle au milieu des années 1990 pour contribuer à satisfaire les besoins économiques des personnes déplacées dans leur propre pays (PDPP) et ont noué une alliance formalisée, qui devait devenir l'AMFA en 2001. Établie légalement en 2004, l'AMFA utilise la gestion du savoir, le lobby politique et les services d'assistance en vue de promouvoir les intérêts de la communauté de la microfinance en Azerbaïdjan.*

Bien que l'AMFA ait été officiellement lancée il y a près de six ans, il s'agit toujours d'une marque jeune. Le directeur exécutif de l'AMFA a fait des communications commerciales une des principales priorités de l'organisation au cours des dernières années. L'un de ses buts pour l'année prochaine est de continuer à consolider sa réputation de partenaire crédible, professionnel et fiable dans l'industrie de la microfinance. Il s'agit d'un élément essentiel pour atteindre plusieurs des buts de l'AMFA, y compris en termes de plaidoyer et de membres.

Chaque année, le processus de planification annuelle de l'AMFA commence par la mise au point d'un plan de développement stratégique approuvé par le conseil d'administration en décembre. Ce plan stratégique est ensuite présenté aux membres du personnel de l'AMFA pour servir de base à l'élaboration de leurs plans de travail individuels. L'équipe des communications est constituée de trois membres du personnel, dont l'un d'eux dépend directement du directeur exécutif. Cette équipe est organisée autour de domaines fonctionnels d'expertise, comme les relations publiques, les relations avec les médias, le développement Web, les événements spéciaux et les rapports annuels. Sur la base de leurs objectifs opérationnels stratégiques cette année, voici les stratégies clés qu'ils déploieront pour renforcer leur position sur le marché :

- Publication et promotion d'études de marché (six fois par an)
- Organisation d'un dîner annuel destiné à promouvoir les prises de contact et le leadership dans l'industrie.
- Adaptation de messages pour chaque audience cible en vue de renforcer un positionnement de marque cohérent avec toutes les parties prenantes.
- Gestion d'un site Web fréquemment mis à jour afin d'assurer des communications régulières avec les parties prenantes.
- Communication proactive avec les parties prenantes par le biais d'outils de communication clé en main comme le site Web, des bulletins d'information en ligne, des avis par courrier électronique, etc.

Vous trouverez ci-dessous un exemple de la façon dont une organisation peut commencer à réfléchir de manière réaliste aux délais et aux ressources nécessaires pour appliquer une tactique donnée en publiant un rapport annuel de recherche et les tendances. De nombreuses associations effectuent de recherches sur le secteur tout au long de l'année, puis rendent publiques leurs conclusions par le biais de communiqués ou de conférences de presse. Ce peut être là une stratégie astucieuse pour prendre ou conserver une place de chef de file dans l'industrie.

**Tableau 6. Exemple de plan tactique**

Plan d'action : Publier un rapport annuel sur la recherche et les tendances								
	1-5 jan.	8-12 jan.	15-19 jan.	22-26 jan.	29-2 jan	5-9 fev.	12-16 fev.	19-23 fev.
Mettre la dernière main aux conclusions de l'étude annuelle et quantifier les tendances clés.								
Identifier et s'assurer les services de porte-paroles externes et internes en vue de présenter les conclusions lors d'une conférence de presse, y compris des parties prenantes de haut niveau, comme des décideurs politiques, des IMF de haut profile, etc.								
Préparer la teneur du communiqué de presse, site Web, des points de discussion et des feuillets d'information. Le rapport et les feuillets d'information doivent être téléchargeables depuis votre site.								
Finaliser le contenu et former les porte-paroles.								
Constituer des listes média (listes ciblées sur la base des marchés clés, audiences cibles, messages clés, médias engagés, précédents reporters, etc.								
Envoyer une annonce presse avec les conclusions préliminaires et une invitation à assister à la conférence de presse.								
Donner suite aux reporters prioritaires, surtout ceux qui ont manifesté de l'intérêt ou qui avaient des questions en suspens.								
Publier l'annonce presse via une agence de transmission.								
S'assurer que l'annonce officielle est téléchargée sur le site Web.								
Installer l'équipement vidéo pour la conférence de presse, préparer une table pour l'accueil des médias et sortir les dossiers de presse.								
Tenir la conférence de presse.								
Rencontre en tête-à-tête avec les journalistes.								
Réaliser un audit des médias pour déterminer la couverture et transmettre au conseil d'administration et au personnel.								

# Évaluez votre stratégie de marketing/communications

Quantifier l'impact de vos efforts de communication peut être difficile, mais ce ne doit pas être nécessairement coûteux. L'évaluation continue de votre travail vous aidera à faire de légers ajustements en cours de route pour maximiser les résultats. Elle contribuera aussi à démontrer à votre équipe dirigeante, aux membres du conseil d'administration et aux bailleurs de fonds, de manière tangible, la valeur d'une stratégie de communication commerciale intégrée.

Commencez par évaluer votre stratégie dès le premier jour. La seule façon de savoir quel chemin vous avez parcouru est de savoir d'où vous êtes parti. Avant de lancer une nouvelle initiative ou de développer une nouvelle campagne, sondez vos audiences cibles pour quantifier leur niveau de connaissance ou leurs perceptions de l'organisation. Après qu'une nouvelle campagne ou publication a été lancée, vous serez capable de mesurer la différence imputable à vos efforts de communication en sondant le même groupe après coup. Si vos efforts de marketing contribuent à un objectif de financement, soyez sûr de pouvoir identifier tous les fonds reçus. Si vous avez reçu des dons parce que vos bailleurs ont été informés de votre organisation à la suite d'une campagne de marketing, vos efforts ont porté leurs fruits.

Il existe de nombreuses façons de mesurer l'impact d'efforts de marketing et de communication soit par des mesures qualitatives ou des mesures quantitatives. Vous trouverez ci-dessous un tableau illustrant quelques méthodes pour mesurer différents types d'activités.

**Tableau 7. Mesure des activités**

Activité	Mesure
Médias	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre d'impressions<sup>2</sup></li><li>• Nombre de placements</li><li>• Nombre de fois où le même article a été publié ou vos messages clés étaient présents dans un placement</li><li>• Nombre d'articles placés de manière proactive plutôt que réactive</li><li>• Nombre de fois où votre organisation a été l'axe principal d'un article ou simplement mentionné</li></ul>
Publications	<ul style="list-style-type: none"><li>• Circulation</li><li>• Placement de la publication</li><li>• Publication évaluée par les pairs quantifiée différemment des publications à soumission libre</li><li>• Nombre de fois où une publication technique a contacté votre organisation pour des commentaires au lieu d'avoir été sollicitée de manière proactive pour soumettre des informations</li></ul>
Web	<ul style="list-style-type: none"><li>• Feedback direct en ligne</li><li>• Suivi des dons en ligne</li><li>• « Taux de rebond », c.-à-d., taux auquel les visiteurs de votre site sortent par rapport au nombre de pages qu'ils ont visitées avant de sortir</li><li>• Nombre de visiteurs uniques</li><li>• Résultats de la recherche de haut niveau, par ex., référencement. Lorsque vous effectuez une recherche en utilisant des mots clés, le site Web de votre organisation apparaîtra tant que votre site inclut les bons mots clés dans sa copie et tant que votre organisation produit régulièrement de nouveaux contenus sur le Web.</li></ul>
Notoriété de la marque	<ul style="list-style-type: none"><li>• Résultats de la recherche de haut niveau</li><li>• Perceptions et connaissance qualifiées par le biais de sondages directs</li><li>• Nombre de fois où votre organisation est contactée pour un commentaire dans les médias</li><li>• Nombre de fois où des invitations à parler non sollicitées ont été reçues</li><li>• Nombre de récompenses non sollicitées reçues</li></ul>

.....  
2. Les impressions média sont le nombre de personnes qui ont entendu ou vu votre message. Il existe plusieurs méthodes dans l'industrie pour calculer les impressions média selon ce type de média que vous mesurez.

## Conclusion

---

Le secteur de la microfinance connaît une croissance rapide. Chaque jour, une nouvelle institution, réglementation, histoire dans les médias ou cellule de réflexion fait son apparition. À mesure que l'industrie poursuit sa croissance, les organisations seront confrontées à une concurrence accrue pour le financement, les partenaires, les membres, la couverture médiatique et la confiance. Que cela plaise ou non, les organisations ont besoin de se distinguer les une des autres. La manière d'y parvenir dépend pour une grande part du bon sens et du discernement des équipes de marketing et de communication et de l'engagement de l'équipe dirigeante. Ensemble, une organisation peut établir une base solide de produits et de services de qualité, puis se préparer à en parler au monde entier. Ces deux aspects vont de pair.

Cette note technique a été conçue pour aider les professionnels du marketing et des communications en leur offrant un cadre pour guider leur travail. Qu'ils commencent au début ou quelque part au milieu, cette ressource devrait offrir des conseils et des exemples utiles aux professionnels à n'importe quel stade.

## Bibliographie

---

Aaker, D.A., Biel, A.L. (1993). *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*. Lawrence Erlbaum Associates. Hilldale, NJ.

Cause Communications. *Communications Toolkit*. Cause Communications. 2005.

# Annexe 1 : Boîte à outils du professionnel

---

Il existe plusieurs ressources et outils essentiels qu'un professionnel du marketing et des communications doit toujours avoir à portée de main.

## Matériel accessoire

- Feuillelet d'information sur l'organisation
- Un ensemble d'études de cas
- Un rapport annuel de jalons et d'impacts atteints
- Une présentation PowerPoint de l'organisation

## Guide des messages

- Messages clés sur l'organisation
- Messages et éléments de preuve adaptés à chaque audience-cible
- FAQ (foire aux questions)
- Mots à utiliser, mots à ne pas utiliser
- Q et R (questions et réponses) interne et externe

## Directives concernant la marque

- Survol du logo et différentes versions
- Système distinctif
- Palettes de couleurs et typographie
- Exemples de la manière d'utiliser ou de ne pas utiliser les logos
- Marques de commerce

## Site Web de l'organisation

- C'est votre « vitrine », votre canal de communication le plus important.
- Veillez à en mettre à jour le contenu régulièrement.
- Rédigez son contenu avec des termes de recherche spécifiques à l'esprit (référencement)
- Utilisez l'analyse de Google ou une autre plateforme pour suivre l'évolution de la fréquentation du site et l'efficacité marketing.

## Modèles

- Communiqué de presse
- Biographie des membres du personnel
- Feuillelet d'information sur les programmes
- Diapositives PowerPoint marquées
- Bulletin d'information (imprimé ou en ligne)

## Système de GRC

- Maintenez un système de GRC (gestion des relations avec la clientèle) efficace pour suivre les communications entrantes et sortantes, les cotisations des membres, la participation aux événements, etc.
- Un système de GRC peut aussi suivre l'évolution de relations clés (par ex., les médias) en fournissant une plateforme sur laquelle conserver les notes de réunion, les détails sur les relations, les intérêts personnels, etc.
- L'éventail des systèmes de GRC va du gratuit au très coûteux. Si un système de GRC doit avoir de multiples utilisations dans l'organisation, un investissement à long terme peut être nécessaire.
- Pour des options plus coûteuses, veillez à demander si des tarifs et réductions pour organismes à but non lucratif s'appliquent à votre organisation.

# Annexe 2 : Feuillet d'information sur l'organisation

Un feuillet d'information est utilisé pour fournir une information facile à lire et accessible aux parties prenantes externes de façon que, d'un coup d'œil, elles puissent en apprendre davantage sur votre organisation, ses perspectives, ses produits et services et sa mission. Les feuillets d'information doivent être faciles à lire et inclure des images ou des citations éloquentes. Ils sont particulièrement utiles lorsque vous fournissez de l'information aux représentants des médias, aux décideurs politiques et aux membres potentiels. Vous trouverez ci-dessous quelques conseils utiles :

- Un feuillet d'information doit faire une ou deux pages (recto-verso).
- Si le budget le permet, les feuillets d'information doivent être en couleur et inclure des images frappantes.
- Une organisation peut avoir de nombreux feuillets d'information pour chaque programme, politique, audience, etc.
- Le texte doit être bref et/ou à puces dans toute la mesure du possible pour être facile à lire
- Comme pour un communiqué de presse, placez l'information la plus importante dans le premier paragraphe.
- Utilisez un bon graphisme et de la couleur pour organiser vos informations.

Voici un exemple d'un feuillet d'information, bien conçu et efficace, d'Oxfam America, organisation humanitaire axée sur la lutte contre la pauvreté dans le monde.

Titre en caractères gras avec le nom et le logo de l'organisation

Instantané du travail de l'organisation ou de la réponse à ce sujet

Bonne utilisation d'une image et de citations éloquentes

**Resources under threat**  
**Water.** By 2025, 40 percent of the world's population will be living in countries experiencing significant water shortages—which in turn could worsen existing tensions over water in conflict-affected regions like the Middle East.  
**Food.** Nearly a billion people worldwide already suffer from hunger—and scientists estimate that grain production will fall by approximately 10 percent for every 1.8°F rise in average global temperature. Such losses are expected to be most pronounced in the drier regions of South Asia and Africa.  
**Health.** The World Health Organization predicts an expansion of the range of contagious diseases such as malaria, dengue fever, and salmonella. In some areas, water shortages will add to disease outbreaks, since good health is closely linked to adequate supplies of clean water.  
**Land.** Sea-level rise could potentially displace tens of millions in low-lying nations like Bangladesh, while the shifting weather patterns elsewhere will mean that people can no longer use their land for farming and pasture. Studies estimate that up to one billion people could be forced to move from their homes by 2050.

**Tackling the problem**  
 Adaptation projects use local know-how to build people's resilience, taking a cost-effective approach to helping poor communities here and abroad facing the worst effects of climate change. Because these projects protect the essential resources of life, they also increase global safety and security:

- > In Bangladesh, one project helps 7,500 households stockpile food in flood-proof storage, harvest rainwater, and create floating vegetable gardens in waterlogged areas—meaning fewer people will be forced to migrate when floods become more severe.
- > In North Darfur, Sudan, a community-led project combines traditional water conservation and seed-sowing methods, along with home gardens and new cultivation techniques, to protect village food supplies during times of hunger and conflict.
- > In Tajikistan, drought-resistant plants, greenhouses, and irrigation systems help local farms withstand drought. The project also builds peace in the region by helping civic leaders work with neighboring Central Asian nations to share water resources fairly and efficiently.

**How we can lead**  
 These projects are helping to protect vulnerable people, one community at a time. But the US now has an opportunity to lead on a global scale. We must fully integrate climate change into our national security strategies, and we must commit to playing a greater role in addressing climate change in order to help avoid its destabilizing effects.  
 Most important, US legislation must set aside financial and other assistance to help poor and vulnerable communities build their resilience to the crisis. This federal legislation should then provide a framework that helps the US influence global negotiations on a climate deal.  
 For the US, investing in adaptation projects is not only a way to save lives but also a smart investment in the future. For every dollar we spend now, we can save money required for disaster response and for dealing with the consequences of preventable conflicts. And when we help the world's most vulnerable communities, we are also investing in long-term stability and security—making the world safer today and for generations to come.

**Working together to end poverty and injustice**  
 Oxfam America | 228 Causeway Street, 5th Floor | Boston, MA 02114-2206 | (800) 77-OXFAM | www.oxfamamerica.org  
Printed on 100% post-consumer recycled paper.

Courte description standard de l'organisation et titre d'appel

Excellente utilisation d'éléments graphiques pour organiser le contenu de manière efficace ; espace blanc, couleurs, taille de la police, encadrés, etc.

## Annexe 3 : Directives concernant les communiqués de presse

Un communiqué de presse doit inclure un titre en caractères gras, un formatage approprié et une information complète. Toute l'information doit être exacte et grammaticalement correcte. Surtout, le contenu doit être de nature à intéresser la presse.<sup>3</sup> Vous trouverez ci-dessous quelques directives utiles :

### Formatage

- Utilisez une feuille de 21,5 cm sur 28 cm avec une marge de 2,5 cm
- N'imprimez pas des copies recto-verso.
- « POUR PUBLICATION IMMÉDIATE » doit figurer en haut, ainsi que la date.
- Si vous communiquez une information avant une annonce officielle, indiquez que le communiqué est « sous embargo » jusqu'à une date et une heure données.
- Inclure les coordonnées complètes.
- Indiquer le lieu et la date au début de la première ligne, suivis de deux tirets.
- Le contenu doit inclure « qui, quoi, quand, où, pourquoi et comment ».
- Si votre communiqué fait plus d'une page, terminez la première page par « voir la page suivante » en bas et au centre pour indiquer qu'il y a une seconde page.
- Insérez votre description standard de votre organisation à la fin du communiqué.
- Pour indiquer la fin du communiqué, insérez la date en bas et au centre de la page.

### Contenu

- Un communiqué doit être rédigé comme un bulletin d'information ou un article de presse, avec l'information la plus importante en haut. La plupart des journalistes et des rédacteurs en chef ne parcourent que le titre et le premier paragraphe ; si les cinquante premiers mots ne retiennent pas leur attention, ils ne répondront pas.
- Par manque de place, certaines publications et certains sites Web peuvent raccourcir votre communiqué, en général le ou les deux derniers paragraphes. Veillez à ce que l'information la plus importante se trouve dans le premier paragraphe.
- Si vous avez un porte-parole disposé à faire un commentaire, incluez-le dans le deuxième paragraphe pour ajouter de l'intérêt à votre article et donnez au rédacteur une citation facile à placer.
- Si le communiqué est diffusé en partenariat avec une autre organisation, veillez à utiliser l'information standard des deux organisations en bas du communiqué.

POUR PUBLICATION IMMEDIATE

Date

Contact:

Jane Publiciste

Association sans but lucratif ABC

(123) 456-7890

**L'ASSOCIATION SANS BUT LUCRATIF ABC PUBLIE LES CONCLUSIONS D'UNE ENQUÊTE SUR LE FINANCEMENT DES ARTS DANS LE COMTÉ ABC**

Ces conclusions mettent en évidence la vulnérabilité des artistes du comté ABC

ABC, CA, Date — « Avenir incertain pour les arts », qui résume les conclusions de la troisième enquête bisannuelle du financement des arts par les entreprises, les fondations et l'État dans le comté ABC, a été diffusé aujourd'hui par l'organisation sans but lucratif ABC. Enquête la plus poussée de son genre à ce jour, l'enquête ABC a suivi l'évolution des dons pour les arts de soixante-cinq organismes donateurs au profit de six-cents bénéficiaires sans but lucratif dans le comté ABC en ANNÉE, exercice financier le plus récent des bailleurs. Les résultats, qui ont été comparés à ceux de précédentes enquêtes, mettent en évidence de manière spectaculaire la vulnérabilité des artistes du comté ABC.

« Les organisations artistiques contribuent largement à la santé économique et au bien-être des quartiers divers qui constituent le comté ABC », a déclaré le président de l'association ABC. « Objet d'une attention particulière, les petites entreprises à base communautaire, y compris les théâtres de quartier, les galeries et les programmes d'éducation artistique ont le plus à souffrir si les tendances et les habitudes de financement décrites dans l'enquête devaient se poursuivre. »

Citant les principales conclusions de l'enquête, le président de l'association ABC a indiqué que le financement des arts en général avait baissé de manière non négligeable et que quatre organismes publics et six fondations privées représentaient soixante-quinze pour cent du financement des arts en ANNÉE.

« De manière générale, les résultats de l'enquête traduisent une distribution déséquilibrée des sommes allouées », a ajouté le président d'ABC. « Or, pour favoriser un environnement créateur vital dans le comté ABC, le financement doit se répartir sur un large éventail d'organisations et de disciplines artistiques. »

Pour consulter une synthèse de l'enquête, « Avenir incertain pour les arts », rendez-vous sur [www.nonprofitabc.org](http://www.nonprofitabc.org) ou pour en obtenir une copie, appelez l'association ABC au (123) 456-7890.

Fondée en ANNÉE, ABC est une association sans but lucratif de type 1901 attachée à soutenir une communauté philanthropique vibrante et dynamique qui améliore la qualité de la vie de tous les résidents du comté ABC. La mission de l'association ABC est de soutenir et de faire progresser une philanthropie efficace et responsable par le biais de partenariats avec les donateurs du secteur privé.

- # # # -

3. Cause Communications. Communications Toolkit. Cause Communications. 2005.

## Annexe 4 : Règles de conduite avec les médias

---

### Ce qu'il faut faire

- Veillez à ce que votre information soit de nature à intéresser la presse et qu'elle soit digne d'être publiée dans la publication ou le support médiatique → auquel vous la proposez. Adaptez votre présentation au reporter et à la publication concernée.
- Veillez à ce que votre porte-parole reçoive la formation aux médias qui convient.
- Élaborer une politique interne concernant la manière dont votre organisation répond aux demandes des médias.
- Présentez-vous longtemps avant d'avoir besoin de « vendre » votre communiqué : nouer des relations prend du temps.
- Rappelez dès que possible les gens qui vous ont téléphoné ; les reporters ont généralement des délais serrés.
- Rendez-vous aisément accessible aux médias.
- Soyez bref.
- Soyez ponctuel.
- Évitez le jargon technique.
- Demandez des clarifications si vous ne comprenez pas la question.
- Soyez aussi serviable que possible, même si vous devez vous en remettre aux connaissances d'un autre expert. Les reporters apprécieront votre aide et seront plus susceptibles de vous appeler à l'avenir.
- Si vous ne connaissez pas la réponse, dites que vous les rappellerez et veillez à tenir parole.
- Offrez du feedback le cas échéant. Si un article contient une grosse erreur, signalez-le au reporter. Si vous aimez un article, envoyez une note de remerciement.

### Ce qu'il ne faut pas faire

- Ne demandez pas à relire ou à approuver l'article avant sa publication.
- Ne dites jamais « Aucun commentaire ». On a l'impression que vous avez quelque chose à cacher.
- Ne demandez pas à parler à titre officieux. Partez de l'hypothèse que tout ce que vous dites est officiel.
- Ne faites pas la sourde oreille à une demande d'entretien d'un reporter.
- Ne mentez pas à un reporter et ne l'induisez pas en erreur.
- Ne contactez pas plus d'un reporter ou rédacteur en chef de la même agence de presse à propos d'un même sujet sans le leur dire.
- Ne demandez pas à plus d'une personne de votre organisation de solliciter le même support médiatique.
- N'organisez de conférence de presse à moins que vous n'ayez des informations qui méritent une couverture importante.

# Annexe 5 : Exemple de directives de marquage

Vous trouverez ci-dessous plusieurs instantanés des types de contenu qui se trouvent dans un guide de marquage d'organisation.

## Utilisation du logo

L'utilisation préférentielle du logo est en couleur sur un fond blanc uni. Lorsqu'il est placé sur un fond texturé en couleur, utilisez un logo blanc ou noir.

Une cohérence parfaite est cruciale lorsqu'on utilise un logo. Par conséquent, aucune modification ne doit être apportée au logo ou au caractère, y compris les changements d'échelle, de couleur, d'interlettrage, etc. La couleur et la typographie sont deux des éléments les plus efficaces pour garantir une présentation claire et cohérente de l'identité de marque du SEEP et sont essentiels pour maintenir une marque solide. Le logo ne doit jamais être reproduit dans aucune couleur ou aucun styles de caractères autres que ceux spécifiés.

style de caractère: Panoptica Regular



style de caractère: Adobe Garamond Pro Italic

## Typographie

style de caractère: Panoptica Regular



style de caractère: Adobe Garamond Pro Italic



Ne jamais reproduire dans aucune couleur autre que le noir, le blanc ou le logo en quadrichromie



impression dans des couleurs non désignées



concentration du logo



impression dans des couleurs non désignées



extension du logo

# Palette de couleurs



## Bleu 1

PMS 302 CMYK C 100 M 25 Y 0 K50 RGB R 0 G 84 B 128



## Bleu 2

PMS 5415 CMYK C 42 M 8 Y 0 K40 RGB R 93 G 135 B 161



## Vert 1

PMS 343 CMYK C 98 M 0 Y 72 K61 RGB R 0 G 87 B 61



## Vert 2

PMS 5625 CMYK C 28 M 0 Y 29 K48 RGB R 110 G 136 B 120

# Carte de visite

## FACE DE LA CARTE



NOM  
« Myriad Pro Bold » de 8,5 pt  
Interlignage 10 pt  
aligné à gauche, crénage optique

TITRE  
« Myriad Pro Light Italic » de 8pt  
Interlignage 10 pt  
aligné à gauche, crénage optique

INFORMATION D'ADRESSE  
« Myriad Pro Light » de 7pt  
Interlignage 10 pt  
aligné à gauche, crénage optique  
crénage -5

## DOS DE LA CARTE (la couleur varie)



# Format du logo

Une cohérence parfaite est cruciale lorsqu'on utilise un logo. Par conséquent, aucune modification ne doit être apportée au logo ou au caractère, y compris les changements d'échelle, de couleur, d'interlettrage, etc.

## Logo avec le slogan



## Logo en couleur

Utiliser sur un fond blanc, pas plus petit que 1 pouce de longueur.

## **À propos de SEEP**

Le Réseau SEEP est un réseau international de praticiens dans le domaine du développement de microentreprises. Ces plus de 80 membres institutionnels sont actifs dans 180 pays et touchent plus de 35 millions de microentrepreneurs et leurs familles. La mission de SEEP est de mettre en contact ces praticiens dans un environnement mondial propice à l'apprentissage de manière à ce qu'ils puissent réduire la pauvreté par le biais du pouvoir d'entreprise. Depuis 25 ans, SEEP s'est allié à des praticiens du monde entier pour discuter des défis et des approches innovantes au développement de microentreprises. En tant qu'organisation poussée par ses membres, les membres représentent la force motrice de nos objectifs alors que SEEP fournit une plateforme neutre pour le partage des expériences et pour de nouvelles pratiques d'apprentissage innovantes. Le réseau SEEP aide à renforcer les efforts internationaux collectifs des membres pour améliorer la vie des plus vulnérables de ce monde.



**The SEEP Network**

1875 Connecticut Avenue, NW, Suite 414

Washington, DC USA 20009-5721

Phone: 1 202 534 1400

Fax: 1 202 534 1433

Email: [info@seepnetwork.org](mailto:info@seepnetwork.org)

Website: [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org)