

# Le *M*anagement

CONSEILS PRATIQUES POUR AMELIORER LES SERVICES DE SANTE ET DE PLANIFICATION FAMILIALE

## Dans ce numéro

Comprendre le rôle que joue le marketing pour atteindre les buts d'une organisation .....	2
Définir les termes de marketing .....	3
Reconnaître les principes du marketing .....	4
Mettre au point une approche de marketing dans votre organisation	5
Comprendre votre créneau de marketing : exemple de tableau .....	6
Formuler un énoncé de positionnement .....	7
Fixer vos buts de marketing .....	7
Décider où concentrer vos efforts de marketing .....	8
Exemple de format d'audit de marketing .....	9
Elaborer des stratégies pour renforcer votre marketing mix .....	11
Arriver à des services personnalisés de haute qualité .....	12
Comment... Personnaliser les visites des clients .....	13
Demander un prix raisonnable .....	13
Promouvoir vos services .....	14
Exemples de Techniques promotionnelles à faible coût .....	16
Compiler le plan de marketing .....	16
Solutions pratiques—Mexico .....	18
Reconnaître le rôle du manager dans le marketing .....	19
Références .....	21

## Etude de cas

Le centre de Bourguida met au point un plan de marketing

## Le marketing des services de votre organisation

### Au lecteur

Les organisations sanitaires fonctionnent de plus en plus sur un marché où d'autres organisations sanitaires offrent des services analogues, à des populations qui se recoupent. Suite à une telle compétition pour attirer des utilisateurs, un nombre accru d'organisations font appel aux techniques de marketing pour les aider à identifier et à mieux servir les besoins de leurs populations cibles afin d'accroître et de maintenir la demande de leurs services. Par le biais d'une approche complète de marketing, elles peuvent utiliser de manière optimale leurs ressources, accroître leurs revenus et maintenir la viabilité organisationnelle à long terme.

Le présent numéro du *Management* explique le rôle que joue le marketing pour atteindre les buts d'une organisation et renforcer la demande de services. Il discute des principes clés du marketing et des questions stratégiques dont doivent tenir compte les responsables avant de mettre sur pied un programme de marketing. Ce numéro propose diverses étapes posant les fondements d'un programme de marketing complet avec une équipe de marketing et décide où il faut cibler les efforts de marketing. Il offre également des stratégies qu'une organisation peut utiliser pour renforcer sa combinaison d'éléments du marketing : produit, population, prix, lieu, production et promotion. Une bonne combinaison de ces éléments par le biais d'un plan de marketing peut aider une organisation à forger une relation mutuellement satisfaisante avec ses clients, les groupes qui achètent ses services et la communauté qui la soutient.

—La Rédaction

## Le Management

### Commentaires techniques

Dr THIAM Aboubacry, AGETIP, Sénégal

### Comité consultatif

Mme AGOUNKE Kekeli, ATBEF, Togo

Prof BULA-BULA Lielie R., Management pour la Haute Performance, Zaïre

Dr CHADI Ridha, Office National de la Famille et de la Population, Tunisie

Dr CONDE Mamadi, Ministère de la Santé Publique et des Affaires Sociales, Guinée

M. DIENG Alpha, SANFAM, Sénégal

Dr RASAON Denis Charles, Hôpital JRA, Madagascar

Mme SEBGO Pascaline, GTZ, Burkina-Faso

M. TRAORE Baba, CERPOD, Mali

### Comité de revue

Dr Alfredo Ariñez, Med Bouzidi, Dr Borbala Köö, Maria Isabel Plata, Dr Eléonore Rabelahasa, Jewel Quallo Rosberg, Abu Sayeed, Dr Sin Somuny, Dr Enrique Suárez, Dr A.B. Sulaiman, Sixte Zigirumugabe

Les abonnements au *Management* reviennent à 15\$ par an en Amérique du Nord, en Europe de l'Ouest, en Japon et en l'Australie. Dans toutes les autres régions, la publication est distribuée gratuitement. Prière d'envoyer les changements d'adresse à : *The Manager*, Management Sciences for Health, 165 Allandale Road, Boston, MA 02130-3400 USA.

Citation recommandée: Management Sciences for Health. « Le marketing des services de votre organisation ». *Le Management* (Boston), vol. 8 no. 2 (1999) : pp. 1-22.

### Responsables de la rédaction

James Wolff  
Janice Miller

### Rédactrice

Janice Miller

### Directrice, Edition en français

Claire Bahamon

### Etudes de cas

Laura Lorenz

### Traductrice

Catherine Utz

### Rédactrice consultante

Isabelle Guetta

### Publication assistée par ordinateur

Ceallaigh Reddy

### Distribution

Mark Nevin

### Editions de l'Internet

Jennifer Rodine

*Le Management* (ISSN 1073-0532) est publié trimestriellement en anglais, en français et en espagnol par le Projet FPMD de Management Sciences for Health. Cette publication ne représente pas un énoncé officiel de MSH ou de l'USAID.

Sallie Craig Huber, Directrice, FPMD

Family Planning Management Development  
Management Sciences for Health  
165 Allandale Road  
Boston, Massachusetts 02130-3400 USA

### Téléphone:

(617) 524-7799

### Fax:

(617) 524-2825

### Courrier électronique:

bookstore@msh.org

### URL:

http://www.msh.org



Publié avec l'appui de l'Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID).

# Comprendre le rôle que joue le marketing pour atteindre les buts d'une organisation

Les organisations sanitaires doivent relever moult défis sur un marché en constante évolution. Par exemple, une organisation sanitaire non gouvernementale constate qu'elle sert de moins en moins de clients et que sa part de marché s'est rétrécie, passant de 8% à 4% de sa population cible. Ou alors, un responsable local faisant partie du Ministère de la Santé trouve qu'un nombre croissant de médecins et d'infirmiers non qualifiés ayant ouvert des cabinets privés, a diminué la qualité générale des soins de santé reproductive de la région. Tel dispensaire de planification familiale dont les services sont peu chers risque d'être sous-utilisé car le public le confond avec un centre de qualité médiocre. Une autre organisation voit son financement externe diminuer, mais trouve que certains services qu'elle réalise peuvent l'aider à recouvrer ces coûts. Pour relever de tels défis, les organisations sanitaires des secteurs public et privé à but non lucratifs définissent de plus en plus leurs services et informent leur public par le biais d'un marketing efficace.

« Marketing signifie réaliser un programme de premier ordre et mettre les gens au courant. »<sup>1</sup> Le marketing peut prendre de nombreuses formes. Par exemple, les employés d'une organisation font du marketing quand ils fournissent des services de qualité à leurs clients. Ils font également du marketing quand ils offrent une information et orientent les clients vers leurs divers services. Des clients satisfaits, à leur tour, font du marketing pour l'organisation lorsqu'ils recommandent ses services à leurs amis.

L'objet du marketing, c'est d'encourager les échanges. Une organisation échange quelque chose qui a de la valeur (services) pour quelque chose dont elle a besoin (argent ou contribution en nature) afin de continuer à fournir ses services. *Par exemple, une organisation sanitaire peut fournir des services de santé reproductive et de soins de santé primaires en échange de paiement de la part de ses clients. Elle peut faire des remises sur les services sanitaires en échange d'efforts communautaires volontaires pour peindre et entretenir ses centres.* Une fois que les responsables et le personnel d'un programme ou d'une formation sanitaire comprennent que l'un de leurs buts est d'échanger quelque chose qui a de la valeur contre quelque chose dont ils ont besoin, alors ils feront des efforts supplémentaires pour créer des services de valeur pour leurs clients et se tourner à leur tour vers leurs clients et la communauté pour satisfaire leurs besoins de ressources et de clients. Le marketing aide les organisations à démarrer, à cultiver et à renforcer des relations d'échange avec leurs clients et la communauté.

Un marketing efficace aide une organisation à mobiliser la demande pour ses services et à utiliser efficacement ses ressources, à leur pleine capacité, afin de maximiser ses recettes et mieux assurer sa viabilité à long terme. Dans le passé, certaines organisations avaient essayé d'accroître la demande pour leurs services par le biais de publicité et promotion axées sur les éventuels clients. Le présent numéro du *Management* ébauche une approche de marketing plus complète : comprendre les besoins des populations cibles; ajuster les attitudes, activités et systèmes organisationnels internes afin d'axer davantage les services sur les besoins du client; et promouvoir ces services améliorés par le biais de techniques à faible coût.

<sup>1</sup> Phillips et Raspberry, *Marketing without Advertising*, 1997.

Cette approche complète de marketing aide une organisation à atteindre les buts à long terme pour ses populations cibles, formulés par le biais de la planification stratégique. Le marketing soutient les plans stratégiques en trouvant diverses manières d'améliorer ou d'accroître les échanges de services pour des ressources, par exemple, attirer plus de clients ou trouver de nouvelles sources de financement pour soutenir les services. Les responsables peuvent utiliser le marketing pour aider à :

- définir un créneau unique, un rôle ou une image particulière pour leur organisation sur le marché ;
- unir tous les efforts opérationnels, administratifs et de gestion et les concentrer sur les populations cibles de leur organisation ;
- fournir à leurs populations cibles, un ensemble de services et de produits clairement identifiés qui reflètent le créneau de l'organisation ;
- fournir ces services de manière qu'ils répondent aux besoins, préférences et aspirations de leurs éventuels clients ;
- concentrer toujours leurs ressources limitées sur leurs populations cibles.

Ce numéro du *Management* discute les principes clés que les responsables devraient comprendre et partager avec leur personnel s'ils veulent réaliser des activités de marketing sur l'ensemble de leur organisation. Il explique

les fondements que peuvent poser les responsables pour une approche de marketing complète dans leur organisation et décider où ils veulent concentrer leurs efforts par le biais d'un audit de marketing et/ou d'une étude de marché. Il propose des stratégies que les responsables et leur personnel peuvent utiliser pour renforcer la qualité et l'accessibilité de leurs services, déterminer l'adéquation des prix et renforcer l'efficacité de leur production et promotion. Il explique également comment ils peuvent consolider les buts du marketing et les résultats de l'audit pour formuler un plan général de marketing.

Les rédacteurs invités de ce numéro sont Michael Hall et Rena Eichler. Michael Hall est le responsable de l'équipe du Guatemala pour Management Sciences for Health (MSH). Il compte plus de 10 ans d'expérience en matière de développement organisationnel, planification stratégique et questions de viabilité en Afrique, en Amérique latine, en Asie, surtout avec les affiliés de la Fédération Internationale pour la Planification Familiale (IPPF). Rena Eichler est responsable supérieur et économiste experte en santé auprès du Programme de Financement et de Réforme de Santé à MSH. Conjuguant une perspective économique à une expérience de marketing dans le secteur privé, elle assiste les organisations et gouvernements d'Amérique latine à planifier et à appliquer les stratégies nécessaires pour atteindre leurs buts.

## Définir les termes de marketing

**Marketing :** Pratique visant à définir les besoins des populations cibles, à ajuster les services pour mieux satisfaire leurs besoins et préférences, et à persuader ces populations de continuer à utiliser ou à soutenir une organisation particulière. Les pratiques de marketing peuvent influencer le niveau, le moment et la composition de la demande pour ces services.

**Marketing mix ou Combinaison d'éléments de marketing :** Combinaison d'efforts que déploie une organisation pour accroître la connaissance et la demande de ses services. Ces efforts se divisent en six catégories : produit, populations, prix, lieu, production et promotion.

**Créneau :** Rôle et image uniques d'une organisation dans le marché au sens plus général. Le créneau d'une organisation devrait être suffisamment grand pour lui fournir assez de fonds et d'autres ressources, correspondre aux compétences et ressources que l'organisation possède ou qu'elle peut obtenir facilement, offrir des possibilités de croissance et revêtir peu d'intérêt pour les principaux concurrents.

**Segmentation de marché :** Processus visant à diviser les parts d'un marché ou une population cible qui est trop grande pour être desservie efficacement et en faire des groupes plus petits, partageant des intérêts communs. Les organisations peuvent segmenter les groupes selon le revenu de ses clients ou encore la taille des employeurs dont elles servent les employés. Ensuite, elles peuvent mettre au point des services spécialisés pour ces sous-groupes.

**Populations cibles :** Groupes auprès desquels les organisations font la promotion de leurs services, notamment les utilisateurs actuels et éventuels de services, les acquéreurs des services pouvant être différents des utilisateurs, par exemple, les employeurs et les bailleurs de fonds, et la communauté de soutien.

## Reconnaître les principes du marketing

Les responsables qui souhaitent démarrer des efforts de marketing, afin d'atteindre leurs buts à long terme et réaliser leur mission, doivent reconnaître certains principes importants du marketing :

- comprendre le marché et définir le créneau de l'organisation ;
- intégrer les besoins des clients dans les opérations ;
- prendre des engagements face au public et les respecter ;
- se fonder sur des recommandations personnelles comme technique promotionnelle clé ;
- faire du marketing la responsabilité de tous dans l'organisation.

**Comprendre le marché et définir le créneau de l'organisation.** Le marché, où les organisations offrent des services analogues et où différents groupes cherchent ces services, est en train de s'agrandir. Un nombre accru de groupes prennent connaissance, tant de la gamme des services qui peuvent les aider que du coût de ces services. Ils sont à la recherche d'organisations qui répondent le mieux à leurs besoins, préférences et budgets. Les organisations doivent comprendre clairement ces différents groupes : leurs caractéristiques démographiques ; leurs connaissances, attitudes, pratiques et comportements sur le plan de la santé ; leurs sources d'information et leurs attentes. Elles doivent déterminer les types de groupes qu'elles peuvent le mieux servir et trouver des méthodes pour les attirer en se différenciant clairement des autres organisations—en d'autres termes, définir un créneau pour elles-mêmes sur le marché. *Prenons l'exemple d'un créneau : telle organisation fournit des soins de santé essentiels à faibles coûts pour les familles à faibles revenus, alors qu'une autre offre des services complets de santé pour un segment plus aisé de la population.*

**Intégrer les besoins des clients dans les opérations.** Une organisation de services qui comprend les besoins de ses clients cibles, peut utiliser le marketing pour ajuster ses services et satisfaire ces besoins. Elle modifie l'utilisation de l'espace, du personnel, de l'équipement et d'autres ressources pour dispenser efficacement les services que les clients consultent fréquemment. Elle encourage des services moins fréquentés auprès d'utilisateurs de ses autres services. Elle incorpore l'orientation-client aux procédures de visite, aux systèmes d'information, aux procédures de recrutement, à la description des tâches du personnel, à la

planification de la performance et à de nombreuses autres opérations. Le marketing aide l'organisation à traiter le patient comme un client et pas simplement comme un numéro.

**Prendre des engagements face au public et les respecter.** Certaines personnes abordent le marketing avec une certaine hésitation car elles le confondent avec la publicité bruyante des produits de consommation. Dans une organisation de services, marketing signifie façonner les nombreux messages que l'organisation communique en fournissant des services quotidiens. Ces messages traitent de la qualité et de l'accessibilité des services, des droits et du traitement des clients, de la qualité de son personnel, des coûts et avantages de ses services et de sa mission générale dans la communauté. Tous ces messages devraient laisser transparaître le message public suivant : « Cette organisation dispense de bons services pour des groupes particuliers. »

Vu la nature très intime de la santé reproductive et la nature médicale compliquée d'un grand nombre de ses services, les clients de la santé reproductive ne se livreront jamais avec une confiance totale à une organisation qui ne tient pas à ses promesses. Une organisation qui utilise le marketing s'engage à prodiguer le type de soins dans tous ses contacts avec les clients dont elle parle dans ses annonces publiques. Elle doit respecter son engagement et tenir sa parole pour devenir crédible aux yeux du public et gagner la fidélité des clients.

**Se fonder sur des recommandations personnelles comme technique promotionnelle clé.** Chaque organisation de santé a fait l'expérience de la puissance des recommandations personnelles, tant positives que négatives. Des services de bonne qualité créent un marketing positif car les clients font passer le mot auprès d'autres personnes alors que des services de mauvaise qualité créent un marketing négatif. Les enquêtes ont montré qu'un client satisfait parlera de sa bonne expérience à environ six personnes alors qu'un client mécontent en parlera à 11 personnes au moins. Les commentaires positifs sont la manière la plus efficace, relativement au coût, par rapport aux coûts de garder les clients, d'en attirer de nouveaux et de définir l'image organisationnelle dans la communauté.

Les clients ne peuvent pas faire des recommandations efficaces s'ils ne connaissent pas les services et les besoins individuels des éventuels clients. Ils devraient accepter avec confiance la responsabilité du résultat de leurs recommandations. Les éventuels clients écouteront les personnes auxquelles ils font confiance et dont ils respectent le jugement et l'intégrité. Pour encourager un

environnement dans lequel les clients recommandent des services, les organisations devraient rechercher la qualité, l'efficacité, la convivialité, la bonne communication avec le client et une solide performance opérationnelle sur leur créneau.

**Faire du marketing la responsabilité de tous dans l'organisation.** Le marketing n'incombe pas seulement à un service spécialisé se consacrant à la publicité, à l'éducation et à la promotion. En effet, les employés qui sont en

contact direct avec le public revêtent une grande importance car ils aident à construire l'image organisationnelle qui est présentée aux clients et aux éventuels clients. Mais pour cela, ils ont besoin du soutien de leurs collègues. S'il revient à un petit groupe de fournir la direction générale de l'effort de marketing, il incombe cependant à tous les employés, unis dans l'effort, d'arriver à une qualité constante que les clients remarqueront et feront part à d'autres.

## Envisager les avantages stratégiques du marketing

En tant que responsable d'une organisation sanitaire, vous devez déterminer le type d'avantages que le marketing peut offrir à votre organisation. A cette fin, vous devez revoir les buts à long terme de votre organisation, les défis graves que peuvent présenter les concurrents et les possibilités, sur le marché, pouvant influencer la capacité de votre organisation à atteindre ses buts à long terme. Les opportunités sur le marché sont diverses : nouveau soutien politique pour la santé reproductive, préoccupation de plus en plus vive au sein du public face aux maladies sexuellement transmissibles ou meilleure situation économique au sein de votre population cible. Après votre examen, rencontrez d'autres responsables et le conseil d'administration, le cas échéant, et discutez des questions suivantes :

- Est-ce que la faible demande pour nos services signifie que l'organisation fonctionne en dessous de sa capacité et, par conséquent, que nous avons un revenu plus faible et des coûts unitaires plus élevés ?
- Avons-nous besoin de nouvelles stratégies plus efficaces pour accroître la demande, afin de pouvoir améliorer notre viabilité à long terme ?
- Avons-nous besoin de stratégies plus productives pour augmenter nos ressources financières et non financières ?
- Des opportunités se présentent-elles sur le marché dont nous aimerions profiter ?
- Devons-nous relever certains défis sur le marché venant de nos concurrents ou avons-nous subi une baisse inexplicquée dans la demande ?

Si votre réponse est « Oui » à l'une ou plusieurs de ces questions, le marketing peut effectivement vous aider à attirer plus de clients et de ressources.

## Mettre au point une approche de marketing dans votre organisation

Pour élaborer une approche de marketing complète dans votre organisation, vous, en tant que responsable, devez effectuer les tâches suivantes :

- poser les fondements d'une approche complète de marketing dans votre organisation ;
- décider où il faut concentrer vos efforts de marketing ;
- mettre au point des stratégies de marketing qui bénéficient à vos populations cibles ;
- promouvoir vos services avec des techniques à faibles coûts ;

- reconnaître votre rôle en tant que responsable dans l'effort de marketing déployé sur l'organisation.

## Poser les fondements du marketing

D'abord, vous devrez préparer le terrain pour un bon programme de marketing. Pour cela, vous devrez suivre les étapes suivantes :

- mettre en place une équipe de marketing qui comprend bien les principes du marketing ;
- clarifier votre créneau de marché ;
- formuler un énoncé de positionnement ;
- fixer des buts de marketing.

## Mettre en place une équipe de marketing

Que votre organisation ait ou non un service de marketing, vous aurez besoin d'une équipe de marketing

interne regroupant l'ensemble de votre organisation pour vous aider à donner une orientation de marketing à toute votre organisation. L'équipe supervisera la planification, l'exécution et l'évaluation des activités de marketing. Elle devrait être composée de représentants des groupes suivants :

- direction ;
- conseil d'administration (le cas échéant) ;
- personnel de service et personnel administratif ;
- groupes communautaires dont des dirigeants politiques et des volontaires.

Chacun de ces groupes assume un rôle différent dans l'activité. Au manager d'établir les buts du programme et de prendre les décisions nécessaires pour répondre aux réalités de la place du marché. Quant au conseil d'administration, il peut fournir une vision à l'organisation et devrait aider, si possible, à fixer la direction de l'équipe de marketing, même s'il ne participe pas aux réunions opérationnelles ultérieures. Les employés des niveaux opérationnels parlent à l'équipe des réalités immédiates du travail sur le marché et peuvent communiquer les décisions de l'équipe aux membres de leur service respectif. Les dirigeants politiques et les volontaires apportent une perspective communautaire utile et demandent des infor-

mations auprès d'autres membres communautaires pouvant aider l'équipe à prendre les décisions.

Lors de la première réunion, l'équipe devrait discuter des principes du marketing et des opportunités et difficultés du marché qui vous auront poussé à réunir une équipe de marketing. Elle devra revoir le plan stratégique et discuter de la manière dont le marketing peut aider l'organisation à atteindre ses buts de planification. Une fois que l'équipe comprend ces questions importantes, elle peut commencer à clarifier le créneau pour l'organisation.

### Clarifier un créneau

Pour clarifier le créneau qu'occupe votre organisation, l'équipe devrait d'abord envisager les besoins actuels et futurs de la communauté cliente. Vous pouvez organiser une séance de remue-méninges sur le type d'organisation dans votre région, qui répond le mieux à ces besoins. Ensuite, comparez vos forces organisationnelles aux leurs. Vous devrez décider quels besoins votre organisation arrive le mieux à satisfaire, décider quels besoins vous pourrez mieux satisfaire en collaborant avec d'autres organisations, et enfin décider où vous n'avez pas de rôle à jouer car les besoins sont pris en charge de manière adéquate par d'autres organisations. Le tableau suivant montre comment organiser l'information sur votre créneau.

Comprendre votre créneau de marketing : exemple de tableau					
Besoins communautaires auxquels nous répondons actuellement...	La meilleure organisation pour répondre à ces besoins est...	Comparée à la meilleure organisation, nos forces et faiblesses sont...	Bien que ce ne soit pas la meilleure, nous faisons une contribution unique de...	Nous réussirions mieux en collaborant pour...	Nous devons laisser ce créneau à une autre organisation car...
Santé infantile	Notre organisation				
Services de laboratoire	Le centre du Ministère de la Santé (MS)	Force : Personnel plus qualifié Faiblesse : Moins d'équipement	Rien	Orienter vers le centre du MS quand le volume est élevé et accepter les orientations de ce centre pour des tests plus spécialisés	
Echographies	Des cabinets privés	Force : Prix plus faibles Faiblesse : Seul un membre du personnel a reçu une formation pour réaliser la procédure	Nous offrons les seules échographies à un prix modéré dans la région		

## Formuler un énoncé de positionnement

En tant qu'équipe, vous devez synthétiser vos discussions sur le créneau du marché et en faire un énoncé de positionnement, c'est-à-dire une petite déclaration dynamique sur le créneau qu'occupe votre organisation sur le

marché. Cette déclaration se concentre sur la contribution la plus importante que votre organisation fait pour satisfaire aux besoins communautaires et la manière dont elle répond à ces besoins. Une fois que vous êtes d'accord sur l'énoncé de positionnement, vous pouvez le communiquer à l'ensemble du personnel et au public.

### Comment...

#### Formuler un énoncé de positionnement

Une ou deux personnes de l'organisation devraient écrire un énoncé de positionnement qui récapitule le créneau de l'organisation.

- Revoir le langage des discussions de l'équipe de marketing sur le créneau.
- Ecrire au moins cinq phrases claires et facilement compréhensibles que vous pouvez utiliser pour terminer chacune des déclarations suivantes :

**Rôle communautaire :** Nous sommes l'organisation qui...

**Action :** Personne d'autre que nous peut \_\_\_\_\_ aussi bien que nous le faisons.

**Réputation :** Nous voulons être perçus comme...

- Encercler quatre phrases qui communiquent bien le rôle unique de votre organisation.
- Faire un bref énoncé en utilisant les phrases encerclées qui communiquent ce rôle, la réputation de votre organisation et un sens de son action.

**Exemple :** *Planification familiale—promoteurs de première ligne et prestataires de soins de santé pour le choix en matière de procréation*

- Faire un prétest de votre énoncé de positionnement avec des représentants du personnel, du conseil, des bailleurs de fonds, des clients et des dirigeants d'opinion de la communauté. Demandez-leur :
  - A votre avis, est-ce que l'énoncé représente exactement notre organisation ?
  - Présente-t-elle une position utile dans la communauté ?
  - Avez-vous des suggestions pour l'améliorer ?
  - Existe-t-il d'autres personnes dont nous devrions demander l'opinion ?
- Revoir votre énoncé en fonction de commentaires utiles.
- Utiliser votre énoncé à l'intérieur de l'organisation pour orienter votre action et à l'échelle externe, pour faire reconnaître dans la communauté le rôle de votre organisation.

*Adapté de Stern, Marketing Workbook for Non-profit Organizations, vol. I, 1990, pp. 32–40. Avec la permission de la Fondation Amherst H. Wilder.*

## Fixer vos buts de marketing

Une fois que l'équipe aura délimité un créneau pour votre organisation, elle devra fixer des buts pour le programme de marketing. Les buts de marketing que vous fixerez devront être réalistes et faisables dans les délais recommandés. Il peut s'agir de buts d'action et de buts d'image servant à attirer les populations cibles.

**Buts d'action.** Les buts d'action identifient des résultats mesurables et spécifiques que vous souhaitez et

qui vous permettront de mesurer les progrès effectués pour les atteindre sur une période donnée. Les buts d'action pour le marketing se concentrent généralement sur les aspects suivants :

- renforcer l'utilisation de services par un groupe spécifique de clients ;
- renforcer l'utilisation de prestations spécifiques par des clients existants ou nouveaux ;

- introduire une nouvelle prestation auprès d'un nouveau groupe de clients ou d'un groupe existant ;
- accéder à de nouvelles sources de financement.

#### Exemple de buts d'action :

- Accroître de 42% à 60% le pourcentage de femmes enceintes servies par votre centre ayant au moins trois visites prénatales, dans les trois années à venir.
- Accroître le pourcentage de recettes recouvrées des services pour que le pourcentage des coûts récupérés à partir des recettes passe de 20% à 35% dans les trois années à venir.

**Buts d'image.** Les buts d'image montrent à quoi votre organisation veut ressembler. Vous pouvez mesurer vos progrès pour atteindre ces buts par le biais de groupes de discussion focalisée ou d'études de marché. Souvent, les buts d'image se concentrent sur les éléments suivants :

- aider votre organisation à être plus connue ;
- améliorer la réputation publique de votre organisation ;
- arriver à une reconnaissance publique d'un changement dans vos services.

#### Exemple de buts d'image :

- Devenir, dans les deux années à venir, l'organisation qui fournit la meilleure assistance en planification familiale.
- Changer, dans les deux années à venir, la perception du public face à l'organisation, non plus comme un prestataire des services de planification familiale mais plutôt comme un prestataire de services complets de soins de santé primaires.

En fixant des buts, vous avez l'occasion de déterminer ce que vous voulez pour votre organisation. Ensuite, vous devez voir où se situe actuellement votre organisation pour atteindre ces buts.

## Décider où concentrer vos efforts de marketing

Après avoir fixé vos buts de marketing, votre équipe devrait identifier les zones ciblées où les efforts de marketing sont nécessaires. A cette fin, vous pouvez faire

l'une ou l'autre, ou une combinaison des deux activités suivantes :

- un audit de marketing pour comprendre la situation interne actuelle de marketing dans votre organisation ;
- des études de marché pour voir quelle est l'opinion, au sein de la population cible, de votre organisation et d'autres organisations.

**Faire un audit de marketing.** Un audit de marketing évalue le marketing mix ou la combinaison d'efforts que fait une organisation pour accroître la connaissance de ses populations cibles et la demande de services au sein de cette population. Voici les éléments clés du marketing mix que vous devez évaluer :

- **Produits** – Les services ou produits que vous offrez.
- **Populations** – Les groupes avec lesquels vous procédez à des échanges de services pour des ressources.
- **Prix** – Le tarif que vous demandez pour chaque prestation.
- **Lieu** – L'emplacement où votre produit est disponible et les manières dont votre population peut accéder à ce produit.
- **Production** – Votre capacité à satisfaire la demande.
- **Promotion** – Les techniques et messages de communication que vous utilisez pour motiver les gens à répondre.

L'audit vous aide à atteindre vos buts d'action en organisant l'information pour que vous puissiez voir si vous fournissez les bonnes prestations aux bons prix, facilement accessibles aux gens concernés et si vous avez la capacité de produire les quantités de services demandés. Pour atteindre vos buts d'image, l'audit vous aide à définir les groupes clés de personnes que vous couvrez et à planifier vos efforts promotionnels pour rehausser l'image que vous souhaitez.

Pour l'audit, vous et votre équipe examinerez les dossiers de services, ferez des observations dans la formation sanitaire et recueillerez diverses informations auprès du personnel, des clients, de la communauté et d'autres personnes qui connaissent bien vos populations cibles. Vous pouvez faire un audit approfondi qui vous permet de collecter une pléthore d'informations sur six mois ou alors, autre solution, faire un audit rapide pour mettre à jour les domaines à problèmes. Si vous décidez d'évaluer un certain nombre de services, vous devez faire un audit séparé pour chacun d'entre eux.

Grâce à l'audit de marketing, vous pouvez identifier les endroits où vous avez besoin de plus d'information, ceux où vous devez procéder à des ajustements dans la

combinaison actuelle et voir quels sont les traits et avantages que vous devriez promouvoir. L'encadré suivant est un exemple d'audit de marketing.

### Exemple de format d'audit de marketing

Un audit de marketing vous aide à coordonner les six éléments de votre marketing mix. Dans chaque section, les questions initiales demandent une description de l'élément et les questions ultérieures vous aident à décider si cet élément est orienté vers une demande accrue. Au fur et à mesure que vous allez répondre à ces questions, noter l'information ou les ajustements que vous devez faire, ainsi que les traits ou avantages que vous souhaitez promouvoir.

#### Produit

Quels sont les services que vous dispensez ?

Qu'est-ce qui rend ces services difficiles à comprendre ou à utiliser ?

Est-ce que ces services sont d'une qualité suffisante ?

Répondent-ils à un besoin public spécifique ?

*Information supplémentaire nécessaire :*

*Ajustements nécessaires :*

*Caractéristiques des services à promouvoir :*

#### Populations

Faire une liste des prestations essentielles et de toutes les populations cibles dans les encadrés ci-après. (Cocher les populations avec le plus grand besoin pour chaque prestation. Indiquer les bénéfices des prestations que ces groupes apprécient le plus.)

**Prestation**

**Populations**

**Avantages appréciés des prestations**

*Information supplémentaire nécessaire :*

*Ajustements nécessaires :*

Est-ce que vous servez les populations appropriées pour vos services ?

Est-ce que vous comprenez les bénéfices que vous fournissez à vos populations en vous plaçant dans leur optique ?

*Avantages que vous voulez promouvoir auprès des populations cibles :*

<b>Prix</b>		
<p>Que voulez-vous que vos populations vous donnent : argent, paiement en nature, autres ressources, coopération ?</p> <p>Combien demandez-vous à chacun de vos groupes ? (Envisager prix et temps nécessaire pour les services.)</p> <p>Pourriez-vous demander à certains de vos groupes de payer plus sans réduire la demande ?</p> <p>Est-ce que vos groupes jugent que vos prix sont trop élevés, trop faibles ou raisonnables ?</p>		<p><i>Information supplémentaire nécessaire :</i></p> <p><i>Ajustements nécessaires :</i></p> <p><i>Caractéristiques sur les prix à promouvoir :</i></p>
<b>Lieu</b>		
<p>Est-ce que vous amenez vos prestations à vos groupes ou viennent-ils les chercher ?</p> <p>Quelles sont les barrières physiques et émotionnelles qui réduisent l'accès à vos prestations ?</p> <p>En général, est-ce que vos services sont aussi accessibles que possible pour vos groupes ?</p>		<p><i>Information supplémentaire nécessaire :</i></p> <p><i>Ajustements nécessaires :</i></p> <p><i>Caractéristiques sur l'accessibilité à promouvoir :</i></p>
<b>Production</b>		
<p>Arrivez-vous à répondre efficacement à la demande actuelle ? (Envisager si l'espace physique, le personnel et les stocks dont vous disposez actuellement permettent à votre organisation de fonctionner efficacement pour fournir les services à tous vos clients.)</p> <p>Quelle est la demande que vous pouvez gérer avec ces ressources actuelles ?</p> <p>Arrivez-vous à répondre efficacement à la demande projetée dans vos buts de marketing ?</p>		<p><i>Information supplémentaire nécessaire :</i></p> <p><i>Ajustements nécessaires :</i></p> <p><i>Caractéristiques sur la capacité à promouvoir :</i></p>
<b>Promotion</b>		
<p>Quelles sont les techniques promotionnelles que vous utilisez ? (Noter ci-après les messages que vous apportez à vos groupes et indiquer s'ils sont efficaces.)</p>		<p><i>Information supplémentaire nécessaire :</i></p> <p><i>Ajustements nécessaires :</i></p>
<b>Technique</b>	<b>Message</b>	
<p>Est-ce que vous utilisez des techniques qui motivent efficacement vos groupes à utiliser vos services ?</p>		<p><i>Idées de promotion :</i></p>

Adapté de Stern, Marketing Workbook for Non-profit Organizations, vol. I, 1990, pp. 54–60. Avec la permission de la Fondation Amherst H. Wilder.

**Faire une étude de marché.** Si vous envisagez de petits changements et si votre audit indique que vous avez besoin d'informations supplémentaires sur les connaissances et opinions de votre population cible sur votre organisation, vous pourrez peut-être obtenir cette information par le biais d'interviews de sortie avec les clients ou d'interviews dans la communauté avec des non-clients que pourrait réaliser le personnel ou les volontaires habitant dans ces mêmes communautés. Cependant, si vous envisagez des changements onéreux, vous aurez besoin d'informations très précises et il vous faudra probablement investir dans des études de marché faites par un bureau de relations publiques ou d'études de marché. Les études de marché fournissent des données quantitatives ou qualitatives détaillées qui pourront vous aider à segmenter vos populations cibles (comprendre les caractéristiques des sous-groupes) pour que vous puissiez utiliser vos ressources et ainsi procéder à des améliorations de qualité que ces sous-groupes apprécieront. Ces études utilisent enquêtes, interviews approfondies ou groupes de discussion focalisée pour trouver des réponses auprès de différents sous-groupes à des questions du type suivant :

- Avez-vous déjà entendu parler et/ou utiliser le programme/service ?
- Que fait le programme/service et qui sert-il ?
- Que savez-vous de son emplacement, ses horaires, etc. ?
- Que pensez-vous de l'accessibilité et de la qualité de son personnel, ses services et ses locaux ?
- Que pensez-vous du coût des services et produits ?
- L'avez-vous déjà recommandé ou est-ce que vous le recommanderiez à d'autres ? A qui ? Pourquoi ou pourquoi pas ?

- Quelles sont les suggestions que vous pourriez faire pour améliorer ces programmes/services ?
- Quels sont les programmes/services analogues que vous avez utilisés ?
- Quelle est votre opinion sur ces programmes/services ?

Une fois analysés attentivement, les résultats que vous obtenez d'une étude de marché ou d'un audit de marketing vous aideront à identifier les domaines à problèmes dans vos éléments de marketing et les opinions qu'ont de vous vos groupes cibles. Ces enquêtes vous donnent également l'occasion de forger des relations positives avec des clients et d'éventuels clients en leur montrant que vous vous souciez de leurs points de vue.

## Elaborer des stratégies pour renforcer votre marketing mix

Vous pouvez utiliser votre information de marketing et relations positives avec des clients pour formuler des stratégies qui renforceront votre marketing mix. Ces stratégies aideront l'organisation sur les plans suivants :

- fournir des services (**produits**) de haute qualité, personnalisés avec des avantages spécifiques pour vos **populations cibles** ;
- demander un **prix** raisonnable, pas trop élevé ni trop faible ;
- rendre vos services accessibles (**lieu**) ;
- répondre efficacement à la demande (**production**) ;
- utiliser des techniques appropriées qui motivent les gens à dépendre de vos services (**promotion**).

### Activités liées au marketing

**Marketing social** : L'application de méthodes modernes de marketing commercial pour promouvoir des pratiques qui bénéficient aux individus et à la société dans son ensemble. Dans le secteur de la santé, cela concerne les activités suivantes : distribuer les produits de santé nécessaires, motiver les clients à les utiliser et promouvoir un comportement sain de sorte à améliorer l'offre et à accroître la demande. Le marketing social utilise les réseaux existants en gros et au détail pour vendre des produits de marque à des coûts abordables et faire la publicité de ces marques par le biais de médias appropriés du point de vue culturel. Ainsi, il atteint les groupes de la population à faibles revenus qui, généralement, ne sont pas couverts par les systèmes de prestation sanitaire existants et les entreprises commerciales. Prenons des exemples de produits distribués par le biais des réseaux du marketing social : condoms et autres contraceptifs, sels de réhydratation orale, moustiquaires traitées, sel iodé et multi-vitamines maternelles.

**Information, éducation et communication (IEC)** : Communications qui fournissent éducation et information sur les risques de santé, les problèmes et les services disponibles aux populations pour qu'elles prennent des choix informés sur leurs pratiques sanitaires. L'IEC regroupe l'utilisation des mass media, le counseling individuel et collectif et les méthodes de communication traditionnelle pour changer les connaissances, attitudes, pratiques et comportements de santé.

## Arriver à des services personnalisés de haute qualité

Votre but, en formulant des stratégies pour arriver à des services de haute qualité, est de permettre aux clients de reconnaître facilement la qualité de vos services et de revenir pour ses services. Ces stratégies engagent tout votre personnel à satisfaire aux besoins individuels et collectifs qu'il perçoit dans vos populations cibles. L'attitude de votre personnel face aux clients existants et éventuels peut avoir un impact très important sur la manière dont ces populations perçoivent vos services. Le personnel a besoin d'une bonne connaissance de toutes les prestations de votre organisation de sorte à orienter les clients correctement vers d'autres prestations, si nécessaire. Une formation et des méthodes axées sur les clients rehausseront l'image de votre organisation qui devient ainsi l'endroit où « les clients sont des gens et pas des numéros » et où « tout le monde est attentif ». Pour mettre en place des services de qualité, il faut concentrer les efforts sur les éléments suivants :

- renforcer les attitudes positives de tout le personnel face aux clients ;
- apporter une orientation au personnel sur toutes les prestations de l'organisation ;
- apprendre au personnel à identifier les besoins supplémentaires des clients et à les référer vers les services nécessaires ;
- créer des occasions d'adapter les services aux différents groupes de clients ;
- introduire le personnel à des procédures permettant de personnaliser les visites des clients.

**Renforcer les attitudes positives du personnel face aux clients.** Votre rôle en tant que responsable, c'est d'être un modèle d'attitudes positives face aux clients et de transmettre ces attitudes avec enthousiasme. Organisez des séances de discussion sur les besoins des clients afin que le personnel ait l'opportunité d'adresser les préoccupations qu'il peut avoir à propos des clients pour qu'il puisse ainsi mieux les comprendre. Ces séances peuvent renforcer les attitudes positives quant à leur rôle de prestataires de services. Voici des attitudes du personnel qui soutiennent les services de qualité :

- « Servir ces clients est un privilège qui nous apporte une grande satisfaction. » Le personnel qui a cette attitude est plus susceptible d'arriver à temps, de servir ses clients efficacement et attentivement, et de leur fournir des explications pour ses services.
- « Notre responsabilité, c'est de répondre aux besoins particuliers de chaque client. Nos clients savent ce qu'ils veulent et ce dont ils ont besoin. »

Le personnel qui adopte cette attitude fait preuve de patience, de considération et d'empathie et aide ses clients à exprimer leurs besoins. Il traite toujours les clients sur un pied d'égalité avec des rôles différents dans une relation qui est mutuellement satisfaisante.

- « Nous faisons tout ce qui est en notre pouvoir pour garantir la satisfaction du client. » Le personnel enthousiaste travaille toujours pour trouver les meilleures manières de satisfaire les besoins des clients.

**Informez votre personnel de tous les services offerts par votre organisation.** Le personnel qui est en contact direct avec des clients a souvent des fonctions bien spécifiques et ne connaît guère toute la gamme de prestations que votre organisation peut dispenser. Si vous voulez que ces employés de première ligne deviennent des promoteurs efficaces des prestations de votre organisation, apportez-leur une mise à jour périodique par le biais de séances d'orientation et de visites de supervision sur les prestations de l'organisation, où et quand ces services peuvent être délinés, pour qui ils ont été mis en place, combien ils coûtent et pourquoi ils attirent des groupes de clients particuliers.

**Entraînez le personnel à identifier les besoins complémentaires des clients et à les référer vers d'autres services mieux appropriés.** Pour enseigner au personnel à identifier les besoins des clients, outre la raison indiquée de leur visite, demandez au personnel de partager les expériences réussies au cours desquelles, il a mis à jour des besoins supplémentaires et dirigé les clients vers d'autres services. Demandez également aux employés de première ligne de s'exercer, par le biais de jeux de rôle, à détecter les besoins des clients qui présentent des occasions de parler d'autres services organisationnels. Demandez-leur de s'entraîner à décrire les services avec des mots qui traitent directement des besoins particuliers, des préférences et préoccupations des clients et de s'exercer à les référer vers d'autres services. Ainsi, le personnel améliorera ses capacités à fournir une attention personnalisée aux besoins supplémentaires de ses clients.

**Fournir des opportunités pour adapter les services aux différents groupes de clients.** Organisez des discussions régulières avec le personnel pour revoir l'information obtenue lors de conversations avec les clients et pour explorer ce que les populations cibles perçoivent, pour chacune des prestations, comme étant bénéfique et de qualité. Encouragez le personnel à proposer des améliorations qui reflètent les perceptions des clients. Le personnel pourrait reconnaître que les mères aiment bien avoir un endroit où les enfants peuvent jouer quand ceux-ci viennent avec elles et pourrait envisager d'aménager un petit coin pour enfants dans la salle d'attente avec une

## Personnaliser les visites des clients

Personnaliser les visites des clients donne confiance au prestataire. C'est un outil puissant qui garantit des recommandations positives de bouche à oreille. Pour personnaliser les visites des clients :

- Mettre au point et introduire des procédures pour le personnel afin de personnaliser les visites des clients.
- Sur une petite carte à conseils, imprimer les procédures pour rappeler au personnel de :
  - porter une étiquette avec nom et se présenter à chaque client ;
  - demander le nom du client et l'utiliser ;
  - apporter une orientation au client concernant sa visite ;
  - apprendre à connaître le client, ainsi que ses besoins, préoccupations et craintes ;
  - répondre à ses préoccupations par des services personnalisés.
- Si possible, demander au client de revenir voir le même prestataire chaque fois qu'il revient, s'il le souhaite.
- Demander au personnel de s'exercer à dire aux clients qui ils verront, combien de temps cela durera, quels sont les résultats qu'ils peuvent attendre et combien cela coûtera. En effet, une telle orientation diminue les surprises des clients et les espoirs déçus.
- Proposer un langage que le personnel peut utiliser pour communiquer les messages aux clients sur l'effort à faire pour fournir des soins de haute qualité et respecter leurs droits. De tels messages montrent aux clients que le personnel se soucie d'eux et aide à créer une image positive des services.
- Mettre et observer des procédures claires pour prendre les signes vitaux et réaliser les séances de counseling.
- Prévoir suffisamment de temps pour que les praticiens puissent demander au client s'il a des questions ou des préoccupations à propos de la consultation et si tout s'est bien passé. *Par exemple, une cliente peut craindre un examen gynécologique, se préoccuper des résultats possibles d'un test de grossesse, ne pas avoir assez d'argent ou être pressée parce qu'elle doit partir dans 45 minutes.*
- Encourager le personnel à répondre aux préoccupations exprimées par chaque client en faisant un effort concerté pour adapter les services aux besoins individuels.

petite table, des chaises et des jouets. Il sait aussi que les clients qui viennent des zones rurales et dont c'est la première consultation ont besoin de plus de conseils et d'éducation, aussi faut-il prévoir un peu plus de temps pour répondre à leurs questions.

### Demander un prix raisonnable

De petites différences dans les prix influencent énormément l'utilisation de vos services. Vos études de marché ou audit de marketing vous aideront à comprendre ce que vos clients peuvent et sont prêts à payer. S'il existe un écart entre vos informations de marché et vos tarifs, alors décidez du type de changement en envisageant les aspects suivants :

- la manière dont les tarifs ont été fixés au départ ;
- les perceptions des clients quant à l'aspect raisonnable de vos tarifs ;
- les perceptions du personnel quant aux prix ;
- le suivi régulier de vos coûts unitaires, politiques et procédures de fixation de prix, et prix des concurrents.

**Tarification.** Généralement, la méthode pour obtenir un prix équitable pour les services demande que l'on enquête sur les éléments suivants :

- Quel est le coût effectif du service que vous fournissez ;
- Les clients ont-ils la capacité de payer le coût intégral ou même plus ? ;
- Combien demandent d'autres organisations dans votre région pour des services analogues.

Après avoir envisagé la manière dont vos prix sont fixés, voyez comment vos clients perçoivent eux, vos prix.

**Perceptions des prix chez le client.** Même si vos prix sont comparables à ceux exigés pour des services analogues dans d'autres centres, les clients envisageront vos tarifs dans le contexte de leurs revenus, de la valeur que représentent vos prestations et des autres coûts associés à une consultation. Même si les visites sont gratuites, les clients doivent couvrir le coût du temps pris sur leurs autres activités, l'absence au travail et les coûts de transport. Ils doivent sentir que le service qu'ils reçoivent est d'une qualité suffisante pour qu'il vaille la peine de dépenser cet argent.

Les clients trouveront peut-être que vos prix ne sont pas raisonnables car ils ne comprennent pas tous les coûts. Par exemple, des coûts qui ont été cachés aux clients au début de la consultation et qui sont ajoutés à la fin risquent de les fâcher ou même de les embarrasser s'ils n'ont pas assez d'argent pour payer. De plus, les clients penseront peut-être que vos prix ne sont pas raisonnables s'ils sont fixés de manière trop rigide et ne leurs laissent pas de choix quant aux prestations payantes ou si tous les clients doivent payer le même montant.

Pour aider les clients à comprendre que vos prix sont raisonnables, vous devriez :

- vérifier que vos tarifs sont fixés de manière juste en fonction de critères faciles à comprendre ;
- inclure dans vos tarifs tous les éléments que le client devra payer ;
- donner des options pour des visites à tarifs différents, *par exemple, dans un centre de planification familiale, laissez la cliente décider du montant d'une méthode à court terme qu'elle peut payer lors de sa consultation, ou donnez lui le choix de faire tous ses tests de laboratoire à la fois ou alors, de les espacer lors de visites ultérieures ;*
- voir si une échelle tarifaire variante selon la capacité de payer du client serait une option acceptable pour vos patients ;
- fixer des procédures afin que chaque membre du personnel explique vos tarifs dans un langage clair et simple avant de fournir les services ;
- envisager d'afficher les tarifs par prestation dans la salle d'attente et de les inclure sur les dépliants.

**Perceptions de vos prix chez le personnel.** Si vous offrez des options à faible coût, rappelez au personnel que, même les clients qui payent moins au comptant, payent quand même du point de vue temps, absence au travail et donc absence de revenu ou coûts des transports. Quand le personnel apprécie véritablement les sacrifices que font les clients, il est davantage engagé à aider chaque client à trouver le tarif qui lui convient et l'option de service pour chaque visite.

**Suivi des coûts, et politique et procédures tarifaires.** Vous devriez suivre régulièrement vos coûts unitaires et les tarifs que demandent vos concurrents pour des services analogues. Posez périodiquement des questions à vos groupes cibles pour déterminer si votre organisation fixe un tarif raisonnable et quelles sont leurs perceptions quant aux prix d'autres prestataires. Le fait que vous vous montrez ainsi sensible aux coûts de vos services commu-

nique le message de marketing suivant : votre programme accorde beaucoup de valeur à ses clients.

## Rendre vos services accessibles

L'accessibilité est déterminée par l'emplacement physique des services, les heures auxquelles les services sont offerts et de nombreux facteurs émotionnels. En tant que responsable, vous n'avez pas toujours le contrôle sur l'emplacement de vos services. Vous pouvez changer ou rallonger les heures de services pour mieux répondre au calendrier de vos clients. Vous pouvez également influencer l'accessibilité de vos services en vérifiant que :

- les bâtiments et services sont clairement identifiés ;
- les clients se sentent en sécurité dans l'établissement ;
- les jardins et les locaux sont propres et attirants ;
- les membres du personnel parlent la langue des clients et sont familiers avec leurs coutumes.

## Répondre à la demande

Comme résultat de vos efforts de marketing, vous devez être préparé si la demande s'accroît, tel que prévu, ou dépasse vos attentes. Examinez votre capacité à fournir les services (par exemple, le lieu, le personnel, les volontaires, l'équipement, y compris les véhicules et les produits). Déterminez si votre capacité est sous-utilisée et pourrait mieux servir à une autre fin. *Par exemple, si vous faites quelques opérations contraceptives chirurgicales, mais si votre demande croît pour les services de laboratoire, peut-être faudra-t-il convertir une des salles d'opération en laboratoire.* Déterminez si vous devez changer et quand vous devez changer les procédures de fonctionnement pour servir un plus grand nombre de clients. Si vous êtes prêt, le client sera moins déçu car il ne risque pas, tel que c'est souvent le cas, de trouver que les médicaments ne sont pas disponibles après une longue attente. Si, par ailleurs, la demande ne s'accroît pas au niveau que vous attendez, il vous faudra revenir sur votre recherche ou audit et trouver d'autres raisons expliquant pourquoi la demande est si lente à suivre l'offre.

## Promouvoir vos services

Une fois que vous dispensez des services de haute qualité, personnalisés, accessibles et abordables financièrement que les clients sont prêts à recommander à d'autres, vous devez promouvoir ou faire connaître ces services. Nul doute, le bouche à oreille arrivera à atteindre une partie de votre public cible mais d'autres techniques promotionnelles sont nécessaires pour atteindre ceux qui n'ont pas encore entendu parler de vos services. Vous

devriez planifier vos efforts promotionnels de façon telle qu'ils offrent des images et des messages sur vos services qui répondent aux besoins et préférences de vos groupes cibles. En effet, ce sont des images ou alors des combinaisons de mots, d'images, de formes, de couleurs et de sons qui communiquent la première impression de votre organisation. Si les gens aiment l'image que vous projetez, ils seront attirés vers votre organisation. Si votre campagne promotionnelle veut fidéliser les clients, les services qu'ils obtiennent pendant la première visite doivent être de nature conviviale et satisfaire leurs besoins et répondre à leurs attentes.

L'une des étapes les plus créatives et les plus dynamiques du marketing consiste à trouver des techniques promotionnelles et des messages pertinents qui, dans le cadre de vos ressources, communiquent le mieux les idées clés à vos groupes cibles afin de les motiver à venir consulter les services. Vos techniques et messages doivent répondre au profil des groupes cibles pour qu'ils vous aident à atteindre vos buts de marketing. Suivant les besoins de vos groupes, envisagez des techniques à faible coût qui traitent :

- de l'information fondamentale sur vos services ;
- de l'image de vos services.

### **Utiliser des techniques d'information à faible coût**

Afin que vos clients existants ou potentiels ou sources de clients accroissent leur connaissance de vos services, utilisez les techniques suivantes :

**Cartes d'information.** Une carte bon marché qui fait état des services et produits que vous offrez est un moyen efficace par rapport aux coûts pour apporter à vos clients une information au cours d'une consultation. Les membres du personnel peuvent remettre la carte aux clients vers la fin de leur visite et souligner les services particuliers sur la carte répondant à leurs autres besoins. Les clients peuvent également passer la carte aux membres de la famille et aux amis.

**Dépliants publics.** Vous pouvez mettre au point des dépliants d'une page, en langage simple, avec une information spécifique dont a besoin votre groupe cible pour utiliser vos services. Montrez-lui ce que vous avez à offrir, indiquez-lui l'adresse de vos services, les heures d'ouverture et faites-lui également savoir quels sont vos prix, si vos services sont payants. Pour communiquer cette information à un nombre important de personnes, il est bon de distribuer ces dépliants dans des endroits fréquentés, par exemple, le lieu du marché, les écoles,

usines, fermes, foires, clubs sociaux et entreprises locales. Les agents de santé communautaire peuvent les distribuer et s'entretenir en même temps avec des éventuels clients qui ne savent pas bien lire.

**Contact avec des sources d'orientation.** Trouvez des prestataires et des entreprises qui fournissent des services connexes à vos groupes : médecins et infirmiers privés, services de santé publics et à but non lucratif, guérisseurs traditionnels, agents agricoles, écoles et enseignants, clergé, laboratoires, pharmacies, syndicats et organisations professionnelles. Essayez de voir ce qu'ils savent ou ce qu'ils ne savent pas de vos services et élaborer des matériaux pour combler ces lacunes d'information. Restez en contact régulier afin de vérifier que leur information est constamment à jour, écoutez ce qu'ils ont à vous dire à propos de vos services et encouragez-les à orienter les clients vers vos services quand c'est nécessaire. Et surtout, mettez-les au courant des résultats de leurs orientations.

### **Promouvoir à peu de frais l'image de votre organisation**

Vous pouvez promouvoir l'image de votre organisation en tant que prestataire de services de haute qualité quand vous voulez améliorer les perceptions communautaires de vos services ou introduire un programme plus avancé. Sachez qu'il faut du temps et de la persistance pour changer les perceptions communautaires.

**Communiquer un nouveau programme aux clients.** Faites savoir aux clients quand vous changez les horaires, l'emplacement, l'utilisation de l'espace ou les tarifs des services. Mettez-les également au courant quand vous introduisez des soins personnalisés et améliorez ces soins pour remédier à des problèmes passés ou parce que vous avez tenu compte de leurs suggestions. Ainsi vous montrerez aux clients que vous êtes attentifs à leurs besoins et préférences et que vous vous dédiez à améliorer les services que vous leur prodiguez. Remettez aux clients le matériel promotionnel et dites-leur de faire passer le mot. En parlant directement aux clients, vous les armez d'un langage spécifique qu'ils peuvent utiliser pour faire des recommandations personnelles à d'autres. Mais le personnel oublie souvent de demander aux clients de recommander leurs services. Toute fois, les organisations qui demandent aux clients de prendre part activement à leurs activités promotionnelles constatent souvent que cela confère aux clients le sentiment d'être important au niveau de la mission de l'organisation. En montrant les progrès dans la qualité des services aux clients, vous les aidez à reconnaître qu'ils ont fait un choix judicieux en vous

choisissant comme prestataire. De plus, ils se sentent fiers d'avoir ainsi contribué à leur bien-être et ainsi vous serez sûr qu'ils recommanderont vos services à d'autres.

**Amener des clients dans le centre.** Pour les clients qui ne viennent pas souvent, les clients éventuels ou les sources de références, essayez des techniques qui leur montrent comment vous travaillez et comment vous avez amélioré vos services. A cet effet, utilisez les techniques suivantes :

- offre d'une première consultation gratuite ou à un prix réduit (pour les clients) ;

- services gratuits temporaires ou cadeaux bon marché (pour les clients) ;
- visites de votre centre et présentations du personnel (pour les clients et les sources de références) ;
- journées « portes ouvertes » pour montrer aux visiteurs la qualité de vos services (pour les clients et les sources d'orientation) ;

L'encadré suivant présente d'autres techniques à faible coût pour faire passer le message.

## Exemples de Techniques promotionnelles à faible coût

<b>Dépliants</b>	Utilisez les titres et images pour communiquer vos points essentiels. Indiquez les avantages spéciaux pour vos clients.
<b>Création de réseaux</b>	Demandez à des volontaires, des membres du conseil d'administration et des clients loyaux d'entrer en contact avec des dirigeants d'opinion et de leur demander de faire passer le message.
<b>Communiqués de presse</b>	Annoncez les nouvelles heures de service et les nouvelles prestations, les ateliers de santé, les événements spéciaux, les prix et récompenses ainsi que les nouveaux membres du personnel. Essayez de voir quels sont les grands titres des journaux et les noms des rédacteurs auxquels vous pouvez envoyer les communiqués.
<b>Affiches</b>	Communiquez des images percutantes et attirantes avec des photographies agrandies, des dessins, modèles et phrases clés qui parlent des bénéfices et invitent les gens à fréquenter les services.
<b>Discours public</b>	Renforcez les capacités du personnel à parler en public. Des arrangements sont pris pour que le personnel prenne la parole lors de réunions dans les écoles, les églises, les coopératives, les syndicats et les groupes communautaires. Le personnel participe également à des émissions radiophoniques et télévisées.
<b>Annonces publiques à la radio</b>	Essayez de voir combien de temps à l'avance il faut s'annoncer pour passer sur les ondes. Ecrivez une petite annonce captivante, pour un temps d'antenne de 10 à 30 secondes, pour un événement à venir.

*Adapté de Stern, Marketing Workbook for Non-profit Organizations, vol. I, 1990, pp. 97-100. Avec la permission de la Fondation Amherst H. Wilder.*

## Compiler le plan de marketing

Une fois que vous avez mis au clair vos buts, terminé votre audit de marketing et élaboré vos stratégies, vous êtes prêt à compiler un plan de marketing avec un budget. Votre plan doit tracer les grandes lignes des activités que vous allez réaliser pour atteindre vos buts par le biais de vos six éléments de marketing : produit, populations, prix, lieu, production et promotion. Cela vous permet d'affecter des coûts à ces activités pour les articles suivants : temps du personnel, fournitures et matériel promotionnel. L'équipe de marketing devrait demander des suggestions à tous ceux qui participent à l'exécution du plan. Il est bon

d'évaluer périodiquement les résultats du plan, de tenir informé des progrès tout le monde dans l'organisation et de revoir le plan au fur et à mesure que de nouvelles opportunités et idées émergent.

L'encadré suivant présente un exemple de tableau que votre équipe de marketing peut utiliser pour organiser votre plan de marketing. Le plan regroupe vos buts de marketing, le marketing mix que vous planifiez, les activités qui vous permettent d'appliquer cette combinaison ainsi que les détails promotionnels clés. Ajouter autant de rangées que nécessaires pour les services et les activités que vous voulez inclure au plan.

## Exemple de plan de marketing

### Buts de marketing

Indiquer vos buts de marketing :

### Marketing mix

Pour chaque produit, indiquer votre combinaison prévue.

Produit	Populations ciblées par le marketing du produit	Prix planifié pour le produit	Lieu pour distribuer le produit et caractéristiques d'accessibilité	Changement de production nécessaire pour répondre à la demande	Caractéristiques et avantages à promouvoir
Service A					
Service B					
Service C					

Faire une liste des activités que doit réaliser l'organisation pour arriver au marketing mix planifié pour chaque service susmentionné. Indiquer la personne responsable pour l'activité, la durée prévue d'exécution de l'activité et la quantité à budgétiser pour cette activité.

Activités	Personne responsable	Moment du début et de la fin de l'activité	Budget
Activité 1			
Activité 2			
Activité 3			

### Promotion

Reformuler les activités susmentionnées qui traitent de la promotion et indiquer la technique promotionnelle qui sera utilisée, le message que vous allez promouvoir et l'action que vous aimeriez que prennent les populations en question en réponse au message.

Activité promotionnelle	Technique promotionnelle	Message	Action que les populations devraient prendre
Activité 1			
Activité 2			
Activité 3			

### Renforcer le marketing mix pour accomplir une mission sociale

Ces 25 dernières années, FEMAP, la fédération mexicaine des associations privées de santé et de développement communautaire est restée fidèle à sa mission : servir les habitants les plus pauvres du Mexique en leur apportant des services de développement communautaire et de santé de haute qualité, d'un bon rapport coût/performance et à un prix abordable. Plus de 40 branches affiliées offrent des services de santé maternelle et infantile, de planification familiale, de santé reproductive et de développement communautaire, par le biais de plus de 4 200 promoteurs volontaires. Quarante-sept centres de consultations externes et sept petits hôpitaux soutiennent leurs services de santé.

Démarrée en 1992, FEMAP, avec l'assistance de l'Agence des Etats-Unis pour le Développement international (USAID), a traversé une profonde transition pendant cinq ans. Durant cette période, FEMAP a visé à augmenter la part des dépenses de fonctionnement pouvant être récupérée à partir des recettes recouvrées localement. Renforçant son marketing mix de produit, population, prix, lieu, production et promotion, FEMAP a pu augmenter son taux de recouvrement, le faisant passer de 30% à 80% sur une période de quatre ans sans perdre de vue sa mission sociale. FEMAP continue notamment à travailler aux fins suivantes :

- dispenser des services à faible coût et de haute qualité ;
- ajuster les services pour attirer une nouvelle demande ;
- renforcer son réseau promotionnel du secteur privé.

**Dispenser des services à faible coût et de haute qualité.** Le but principal pour FEMAP, en ce qui concerne ses services, consiste à fournir un paquet de services de base, à faible coût et de haute qualité. Ce but explique à lui tout seul l'essentiel de la réussite de l'organisation. Encouragée par une étude de marché dans le cadre de laquelle ses clients à faibles revenus ont indiqué que la qualité comptait davantage à leurs yeux que le coût, FEMAP a commencé à évaluer systématiquement les opinions de ses clients quant à la qualité des services et leur fréquentation continue, sur la base de rapides interviews de sortie, de boîtes à suggestions, d'enquêtes communautaires, d'analyses des données de services et d'évaluations internes périodiques. Elle transmet régulièrement les résultats de cette analyse de marketing à son personnel par le biais d'ateliers conçus pour encourager une approche soucieuse des besoins du client. Outre les normes de qualité des soins médicaux, FEMAP a adopté certains standards pour promouvoir une communication positive entre client et prestataire ainsi que la satisfaction du client face aux services.

Aux yeux des clients, FEMAP maintient également ses prix à un niveau abordable. Ses enquêtes auprès des clients, de la communauté et des prestataires ont défini ce prix abordable en évaluant la volonté et la capacité des clients à payer certains tarifs, le revenu moyen des communautés clientes et les prix demandés par d'autres prestataires de services de santé reproductive. Pour éviter de rétrocéder constamment aux clients les augmentations des coûts de prestation de services, FEMAP se concentre sur des services mobilisant des revenus, permettant ainsi de maintenir ou de diminuer les prix de services importants qui ne sont pas rentables. Cela accroît l'efficacité des services qui reviennent plus chers à fournir que les revenus qu'ils ne génèrent. Grâce à leur qualité élevée et faibles prix, un grand nombre des services de FEMAP ont attiré de plus en plus de clients.

**Ajuster les services pour attirer de nouveaux groupes cibles.** FEMAP a saisi la nouvelle opportunité qui s'est présentée sur le marché quand un grand nombre de personnes pauvres ont quitté leur domicile pour trouver du travail dans les usines le long de la frontière du Mexique et des Etats-Unis. Ces arrivées massives ont obéré le système de santé publique de cette région du Mexique. Afin d'atteindre cette population, FEMAP a réalisé une analyse de marché, discutant notamment avec les ouvriers et les cadres des usines. Ainsi l'organisation a pris connaissance des éléments suivants :

- pour les ouvriers des usines, l'accès aux services de santé et de santé reproductive est difficile ;
- les cadres des usines encourrent des coûts supplémentaires liés au temps de panne et au recyclage car chaque mois 11% de leurs ouvriers partent pour prendre un autre emploi ;

- les cadres de l'usine doivent mettre au point rapidement des procédures pour se conformer aux nouvelles lois nationales de protection environnementale.

Suite à cette analyse de marché, FEMAP a ajusté les services existants et a mis au point de nouveaux services pour répondre aux besoins des ouvriers et des cadres des usines. Par exemple, FEMAP a ouvert un dispensaire sur les lieux du travail et a organisé des ateliers payants sur la santé reproductive et la productivité des employés à l'intention d'un public divers : employés, personnel médical de l'usine et agents sociaux. Ensuite, une promotion a été faite pour ces nouveaux services afin que les usines arrivent à attirer des employés loyaux. Cette approche réussie a permis de faire passer à 1% le taux de rotation mensuel des ouvriers. FEMAP a également travaillé avec des cadres des usines pour mettre au point des systèmes d'évacuation et de recyclage des déchets. La mise en place de ces services sanitaires et environnementaux a grandement aidé les affiliés de FEMAP à rester viables. Par exemple, une affiliée à Ciudad Juárez arrive à subventionner 43% du coût annuel de son programme communautaire de santé reproductive en fournissant ce type de services à 104 petites usines dans le cadre de contrats et de services payants. A l'avenir, les organisations affiliées à FEMAP espèrent mettre au point et offrir aux cadres des usines plusieurs versions d'allocations pour les employés (prestations de santé de base et services de développement communautaire.)

**Mettre en place un réseau promotionnel du secteur privé.** Comme principale technique promotionnelle pour disposer d'un réseau de soutien du secteur privé, FEMAP fait appel à un Conseil de patrons, composé d'hommes et de femmes d'affaires. Le Conseil crée de nouveaux contacts dans le secteur privé, mobilise des fonds, utilise le capital, la technologie et l'expertise du secteur privé. Il défend également la mission sociale de FEMAP face aux pauvres. Le Conseil utilise ses contacts pour créer des branches et conseils locaux de FEMAP dans d'autres villes. Les fonds mobilisés grâce aux dons de dirigeants communautaires couvrent plus de 17% des dépenses de fonctionnement annuelles de la Fédération. Des réseaux ont été établis avec des communautés et des entreprises aux Etats-Unis pour créer une fondation qui soutiendrait des projets spéciaux au Ciudad Juárez avec un hôpital familial, des programmes de développement pour des femmes droguées et des prostituées et des plans de rénovation des jardins de quartiers. Et surtout, ces réseaux parlent à l'élite mexicaine de la mission de FEMAP de servir les pauvres. En encourageant les dirigeants d'entreprises et les leaders communautaires à investir dans la santé et l'économie des communautés pauvres, le Conseil de FEMAP permet à ces derniers d'assumer leurs responsabilités sociales et de soutenir des opportunités d'égalité des chances et d'augmenter ainsi le niveau de vie des mexicains des couches sociales les plus faibles.

En cherchant continuellement à fournir des services de haute qualité et à faible coût, en ajustant ses services pour attirer une nouvelle demande et en renforçant son réseau du secteur privé, FEMAP se sert du marketing pour réaliser sa mission sociale de manière durable.

## Reconnaître le rôle du manager dans le marketing

Tout au long du marketing, votre rôle de responsable est de soutenir votre équipe lorsqu'elle met au point une approche de marketing pour votre organisation. Cette approche de marketing doit adresser une série de tâches dont l'identification du créneau à la détermination des buts du marketing, la sélection des cibles du marketing, la compilation et la mise en œuvre le plan de marketing. Vous devez intégrer les activités du plan de marketing au plan de travail et budget annuel. Vous devez également appliquer les stratégies que l'équipe met au point pour recruter du personnel soucieux du bien-être des clients, formuler des descriptions de tâches, effectuer des examens

de performance et adopter des procédures pour les consultations qui favorisent des prestations personnalisées de haute qualité.

Vous devez être un modèle pour votre personnel en parlant à vos clients. Faites le tour de votre organisation pour observer les stratégies que vous adoptez : offrir un service personnalisé, fournir une information sur les services disponibles et orienter les clients au sein de l'organisation. Ecoutez les réactions des clients à ces efforts et prêtez une attention continue à leurs besoins pour que vous puissiez ajuster vos services. Afin de soutenir un dialogue continu avec les clients, mettez en place un système de feed-back pour les clients et un autre système pour réunir et répondre aux plaintes des clients.

Enfin, mettez du temps de côté pour faire des contacts à l'extérieur de votre organisation et lui conférer ainsi une plus grande visibilité parmi les leaders communautaires. Faites-la connaître parmi les dirigeants de la santé, du commerce et des services sociaux et auprès des sources de financement. Mettez-vous au courant des changements sur le marché, tant dans votre communauté que parmi les prestataires de services, en parlant à ceux qui connaissent bien la situation et restez informé des dernières actualités.

Discutez avec le votre conseil les opportunités et défis qui se présentent sur le marché pour voir quelle est l'attitude à adopter. En utilisant les stratégies de marketing pour satisfaire les besoins spécifiques des clients et les besoins de la population cible en général, vous pouvez conjointement avec votre personnel forger une relation mutuellement satisfaisante avec vos clients, vos sources de financement et la communauté qui renforcera la viabilité à long terme de votre organisation.

## Le Coin des commentaires

*Forum pour discuter des applications supplémentaires des concepts et des techniques du Management*

**Sur les avantages du marketing...** *Un commentateur observe, « Pas besoin d'avoir la concurrence pour faire le marketing. De fait, nous utilisons le marketing pour comprendre et satisfaire les besoins et demandes de notre population cible, pour élargir notre marché, étendre notre combinaison de services et rester fidèle à la mission de notre organisation. »*

**Sur l'ajustement des politiques tarifaires...** *Un commentateur note, « Notre organisation non gouvernementale (ONG) travaille avec une population rurale dotée d'un hôpital et de 30 dispensaires de santé. Quand le nombre d'ONG et de praticiens privés du voisinage a commencé à s'accroître, notre ONG a vu baisser très nettement le nombre de patients venant dans ses consultations externes curatives. Nous nous sommes demandés si la concurrence attirait nos clients et nous avons fait une étude de marché. C'est ainsi que nous avons découvert, grâce au personnel de nos services, que les clients trouvent que le prix de nos médicaments était trop élevé comparé à celui des autres prestataires. Nous avons étudié les politiques tarifaires de nos concurrents et nous avons vu qu'ils demandent deux tarifs séparés, un pour les consultations curatives et un pour les médicaments alors que nous demandons un seul tarif comprenant les deux. Après avoir déterminé qu'une politique tarifaire analogue ne diminuerait pas les recettes mobilisées par une visite curative, nous avons mis au point une liste de prix des médicaments et un barème de tarifs séparés pour les consultations. Une fois que nos clients ont vu que nos nouveaux prix étaient analogues à ceux de la concurrence, nous les avons vus revenir en plus grand nombre. »*

**Adapter la gamme de services aux modes existants de consultation...** *A ce propos, citons un autre commentateur, « Nous avons demandé à un bureau d'études local d'examiner la question de l'autofinancement de notre réseau de 28 centres urbains. L'examen du mode de consultation des services de santé dans six villes parmi les groupes des tranches moyennes et faibles avec un revenu disponible pour les services de santé, nous a montré que les consultations de planification familiale et les visites périnatales, deux de nos services les plus importants, étaient les moins utilisés par les clients payants, sur une période précédente de deux ans, alors que les visites chez le médecin de famille, les services de laboratoire et les soins dentaires étaient le plus fréquentés. En nous inspirant de ces résultats, nous avons passé trois ans à élargir systématiquement les services de médecine familiale et de tests de laboratoire et nous avons diminué tant l'espace que le personnel des services sous-utilisés. Nous avons fait un marketing direct de nos prestations de planification familiale aux clients quand ils venaient consulter d'autres services. La prestation d'une gamme complète de services a permis d'améliorer la continuité des soins que nous avons fournis et nos centres urbains ont ainsi réussi à atteindre un autofinancement de 100%. »*

## Références

### Ressources se rapportant au marketing :

Peters, Thomas J. et Robert H. Waterman, Jr. *In Search of Excellence*. New York : Random House, 1982.

Phillips, Michael et Salli Raspberry. *Marketing without Advertising*. Berkeley : Nolo Press, 1997.

Stern, Gary. *Marketing Workbook for Non-profit Organizations. I : Develop the Plan*. St Paul, Minnesota : Amherst H. Wilder Foundation, 1990.

Stern, Gary. *Marketing Workbook for Non-profit Organizations. II : Mobilize People for Marketing Success*. St. Paul. Minnesota : Amherst H. Wilder Foundation, 1997.

### Ressources se rapportant aux études de marché :

Gerteis, Margaret, Susan Edgam-Levitan, et Jennifer Daley. *Through the Patient's Eyes: Understanding and Promoting Patient-Centered Care*. San Francisco : Jossey-Bass, 1993.

Breen, George et A. B. Blankenship. *Do-It-Yourself Marketing Research*. New York : McGraw-Hill, Inc., 1982.

### Autres numéros du *Management* et autres publications connexes de MSH :

#### Produit

*Management de la planification familiale*, « La priorité au service client », vol. V, N° 1 (1996).

*Management de la planification familiale*, « Utiliser l'ACQ pour renforcer les programmes de planification familiale », vol. II, N° 1 (1993).

#### Populations

*Management de la planification familiale*, « Fournir des services à des groupes difficiles à atteindre : La stratégie avancée », vol. VI, N° 4 (1997/98).

#### Prix

*Management de la planification familiale*, « Faire payer pour les services de planification familiale », vol. I, N° 3 (1992/93).

*CORE : Un outil d'analyse des coûts et des revenus. Guide pour l'utilisateur : Version 1.0* (2000).

#### Lieu

*Management de la planification familiale*, « Pour le bon fonctionnement d'une clinique », Vol. VI, N° 3 (1997).

*Management de la planification familiale*, « Fournir des services à des groupes difficiles à atteindre : La stratégie avancée », vol. VI, N° 4 (1997/98).

#### Production

*Management de la planification familiale*, « Améliorer la gestion des stocks de contraceptifs », vol. I, N° 4 (1992/93).

Ces publications de MSH se trouvent également au centre de ressources électroniques de MSH (CRE) à <http://erc.msh.org>.

### Ressources se rapportant à la promotion

Ropey, B., J. Ross et P. Stauffer. « Helping the news media cover family planning », *Population Reports*, Série J, N° 42 (Baltimore : Ecole de santé publique de Johns Hopkins, Programme d'information sur la population, novembre 1995). <http://www.jhuccp.org/pr/j42edsum.stm>.

Centre pour les programmes de communication de l'Université Johns Hopkins, médiathèque (Baltimore, Maryland). <http://jhuccp.org/mmc/service.stm>. Il dispose de matériel promotionnel tel que des affiches, des bandes vidéos, des logos et des articles novateurs.



## Liste aide-mémoire pour le marketing des services de votre organisation

- Se mettre au courant des principes du marketing et envisager les avantages stratégiques que peut offrir le marketing à votre organisation.
- Poser les fondements du marketing dans votre organisation : créer une équipe de marketing, définir le créneau, formuler un énoncé de positionnement et définir des buts de marketing.
- Cibler les efforts de marketing par le biais d'un audit de marketing qui évalue les six éléments du marketing mix—produit, populations, prix, lieu, production et promotion—ou par le biais d'une étude de marché qui se penche sur les perceptions de votre marketing mix au sein de la population cible ou encore en utilisant les deux.
- Formuler des stratégies pour dispenser des services accessibles, personnalisés et de haute qualité pour vos groupes cibles, services produits efficacement et offerts à un prix raisonnable.
- Promouvoir vos services à l'aide de technique à faibles coûts qui communiquent information et image.
- Compiler un plan de marketing qui ébauche les activités que vous devez réaliser pour coordonner les six éléments de votre marketing mix.
- Intégrer le plan de marketing à votre plan de travail régulier.
- Soutenir la mise en œuvre de ce plan en établissant des systèmes et procédures pour adapter les services aux besoins individuels des clients et pour maintenir le dialogue continu avec les clients.
- Maintenir une présence externe dans la communauté pour promouvoir votre organisation parmi les dirigeants communautaires et se tenir informé des nouveaux développements dans la communauté qui indiqueraient des opportunités ou des défis se présentant sur le marché.

*Le Management* a pour objectif d'aider les responsables de services de santé à mettre au point et appuyer la prestation de services de santé et de planification familiale de bonne qualité. La rédaction reçoit avec plaisir tous commentaires, questions ou demandes d'abonnement. Veuillez les envoyer à l'adresse suivante :



*Le Management*  
Family Planning Management Development  
Management Sciences for Health  
165 Allandale Road  
Boston, Massachusetts 02130-3400 USA  
Téléphone : (617) 524-7799  
Fax : (617) 524-2825  
Courrier électronique : [bookstore@msh.org](mailto:bookstore@msh.org)

Le projet FPMD est financé par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). Ce projet fournit une assistance en management aux programmes nationaux et aux organisations de planification familiale afin d'améliorer l'efficacité des prestations.