

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management des Organisations

**Proposition d'un plan de positionnement pour une association
Cas APROMECE**

Elaboré par : Slimani Mehdi Hocine

Encadré par : Dr Oussedik Amine

Année 2018-2019

Abstract

Non-profit organizations (NPOs) have experienced a vast expansion in Algeria in recent years, mobilizing a significant amount of human and economic resources. Their constant evolution and the diversity of their activities require the integration of management tools that allow them to improve their efficiency and effectiveness.

What is used in the business world could be adopted by NPOs.

In this context, the main idea of this work is approached under the following hypothesis:

The approaches used in developing a marketing plan and more specifically a positioning strategy by companies could be adapted to NPOs.

As a first step, the process of developing a marketing action plan is described and analyzed using a bibliography developed mainly for the lucrative sector with the incorporation of a methodological and conceptual literature allowing a better adaptation for NPOs.

Then, the applicability of this tool is evaluated by the development of a Marketing Plan for a real organization.

The results show that the initially developed marketing plan template for businesses can be used with some adjustments by an association chosen as the object of study. This adaptation will be an alternative proposed to this organization so that it can achieve better performance.

Résumé

Les organisations à but non lucratif (OBNL) ont connu une vaste expansion en Algérie au cours des dernières années, mobilisant une quantité importante de ressources humaines et économiques. Leur constante évolution et la diversité de leurs activités, exigent l'intégration d'outils de management qui leur permettent d'améliorer leur efficacité et leur efficacité et ce dans l'intérêt de la société en général. Ce qui est utilisé dans le monde des affaires pourrait être adopté par les OBNL.

Dans ce cadre, l'idée principale de ce travail est abordée sous l'hypothèse suivante:

Les approches utilisées dans l'élaboration d'un plan marketing et plus particulièrement d'une stratégie de positionnement par les entreprises pourraient être adaptées aux OBNL.

Dans un premier temps, le processus d'élaboration d'un plan d'action marketing est décrit et analysé en utilisant une bibliographie développée principalement pour le secteur lucratif et enrichi avec l'incorporation d'une littérature méthodologique et conceptuelle permettant

une meilleure adaptation chez les OBNL. Ensuite, l'applicabilité de cet outil est évaluée par l'élaboration d'un plan marketing pour une véritable organisation.

Les résultats montrent que le modèle de plan marketing développé initialement pour les entreprises peut être utilisé avec quelques ajustements par une association choisie comme objet d'étude. Cette adaptation sera une alternative proposée à cette organisation afin qu'elle puisse réaliser de meilleures performances.

شهدت المنظمات غير الربحية (NPOs) توسعاً كبيراً في الجزائر في السنوات الأخيرة، وكمية كبيرة من الموارد البشرية والاقتصادية. يمكن اعتماده من قبل المنظمات غير الهادفة للربح، ما يتم استخدامه في عالم الأعمال يمكن اعتماده من قبل المنظمات غير الهادفة للربح.

في هذا السياق، يتم تناول فكرة العمل الرئيسية في إطار الفرضية التالية: المناهج المستخدمة في خطة التسويق وبشكل أكثر تحديداً مع استراتيجية تحديد المواقع من قبل الشركات.

كخطوة أولى، يتم وصف وتحليل عملية تطوير خطة عمل تسويقية باستخدام ثبت المراجع للقطاع الخاص وإثرائه من خلال دمج أدبيات منهجية ومفاهيمية التكيف بشكل أفضل بين المنظمات غير الحكومية.

ثم، يتم تقييم مدى قابلية تطبيق هذه الأداة من خلال وضع خطة تسويق لمؤسسة حقيقية.

النتائج تظهر نموذج التسويق الشخصية. يمكن استخدامها مع بعض التعديلات من قبل جمعية يتم اختيارها ككائن للدراسة. سيكون هذا التكيف بديلاً مقدماً لهذه المؤسسة

Remerciement

La liste des gens à remercier qu'Elmagid a rendu possible est très longue, parmi eux des personnes qui m'ont accordé une aide dont je n'aurai peut être jamais conscience.

Comme le veut la tradition je vais d'abord remercier tous les membres de ma famille pour tout ce qu'ils m'ont apporté.

Mes enseignants et plus particulièrement mon encadreur le Dr Oussedik pour les précieuses connaissances qu'ils m'ont transmis.

La direction, les cadres dirigeants et tous les employés de l'ENSM qui contribuent tous les jours à la bonne marche de l'établissement.

Enfin, je remercie mes camarades pour leurs encouragements.

Table des Matière

Table des Matière

Résumé.....	II
Remerciement	IV
Table des matières.....	V
Liste des tableaux.....	VII
Introduction Générale.....	1
Problématique.....	3
Chapitre 1. Le management des organisations associatives.....	5
1.1 A propos des organisations à but non lucratif.....	6
1.1.1 OBNL en Algérie.....	6
1.2 Les caractéristiques générales des OBNL.....	9
1.2.1 Spécificités qui définissent les OBNL.....	9
1.2.2 Typologie des Organisations A But Non lucratif.....	11
1.2.3 Concurrence entre les OBNL pour la collecte de fonds.....	12
1.2.4 L'utilisation du marketing dans les OBNL.....	13
Chapitre 2. Application des modèles marketing au sein des OBNL.....	17
2.1 Composants standards du modèle de plan marketing	18
2.2 Adaptation de modèles marketing pour les OBNL.....	20
2.2.1 Analyse macro environnements.....	21
2.2.2 Analyse du microenvironnement.....	24
2.2.3 Analyse interne.....	24
2.2.4 Diagnostic.....	26
2.3 Objectifs et stratégies.....	27

2.4 Segmentation et positionnement.....	30
2.4.1 Positionnement pour les fournisseurs de ressources.....	32
2.4.2 Sélection du marché cible.....	33
2.4.3 Positionnement du produit.....	36
2.5 Choix des stratégies.....	39
2.6 Décisions liées au marketing-mix.....	45
2.7 Action et contrôle.....	51
2.8 Prévisions.....	52
2.9 Contrôle de l'exécution du plan.....	55
Chapitre 3. Adaptation des pratiques de positionnements au sein d'APROMECE.....	56
3.1 Méthodologie de recherche.....	58
3.1.1 Le choix du thème.....	59
3.1.2 Le choix du terrain.....	59
3.1.3 Le choix de la méthode qualitative.....	60
3.1.4 La récolte de données.....	60
3.1.5 L'analyse des données.....	62
3.2 Présentation de l'APROMECE.....	62
3.3 Le contexte dans lequel évolue l'association.....	68
3.4 Diagnostic.....	71
3.5 Elaboration du positionnement.....	78
Conclusion Générale.....	82
Bibliographie.....	86
Annexe A.....	90
Annexe B.....	93
Annexe C.....	97
Annexe D.....	100

Liste des tableaux

Tableau N°2.....	11
Tableau N°3.....	25
Tableau N°4.....	29
Tableau N°5.....	31
Tableau N°6.....	34
Tableau N°7.....	35
Tableau N°1.....	94

Introduction

En Algérie, le secteur associatif se développe de manière très forte, notamment ces dernières années et cela est du entre autre à une volonté politique de promouvoir la société civile et la création d'organisations à but non lucratif. Il existe un intérêt croissant pour ce type d'organisations de la part de l'Etat qui commence à favoriser leurs émergences et de la part du public qui trouve dans ces organisations un intérêt certain. De plus comme partout ailleurs dans le monde, ce secteur deviendra un employeur important, il est donc naturel de s'intéresser à la professionnalisation des dirigeants d'associations et le fait de doter les OBNL d'outils de management que l'on trouve dans les entreprises économiques. Selon Froelisch (1999), c'est une opportunité appropriée d'adapter pour les OBNL des méthodes De management d'entrepris qui se sont montrés efficace.

En outre les OBNL sont de plus confronter à des problématiques qui touchent traditionnellement le monde des affaires, même si elles restent très différentes des entreprises et ce de part leurs nature, leurs raisons d'être et leurs environnements, elles sont comme toute organisations obligées d'évoluer et de se structurer de façon dynamique en fonction de différents facteurs qui les impactes et que nous allons aborder plus tard dans ce mémoire qui peut être divisé en trois parties : La première traitera des caractéristiques du secteur à but non lucratif contexte dans lequel sera appliqué des modèles de plans marketing, obtenus à partir de bibliographies spécifiques aux entreprise, tout cela sera complété par une recherche bibliographique liée au marketing dans le secteur OBNL. Sur la base des connaissances obtenues dans la première partie, on passera à une seconde étape qui consistera en l'élaboration d'un plan marketing pour les OBNL. La dernière partie sera consacrée à l'application d'un modèle développé pour une association réelle.

Les spécificités des OBNL seront présentées à travers des ouvrages scientifiques dont les auteurs ont largement étudié la question, cela nous permettra de mieux comprendre leurs caractéristiques, leurs environnement, leurs manière de fonctionner et ainsi développer un ensemble de connaissances qui nous amènera à répondre à notre problématique.

Problématique

Comme il est bien exprimé dans les paragraphes précédents, le secteur est confronté au problème et que pose le défi de professionnaliser et améliorer leur management. Les concepts de marketing qu'utilisent les entreprises qui pourraient être adoptées et / ou adaptées par les OBNL pour optimiser leurs processus de management et augmenter leurs performances. Nous allons tenter dans ce mémoire d'appliquer à une organisation à but non lucratif (OBNL dans le texte) des processus marketing qu'utilisent les entreprises dans le secteur économique et déterminer les objectifs de positionnement et les stratégies pour les atteindre.

La problématique étant la suivante : Est ce que des adaptations sont possibles ? Est-ce que l'utilisation des méthodes de positionnement issues du marketing appliqué au monde de l'entreprise pourrait être appliquée aux OBNL ?

- Objectifs de ce travail

Les objectifs de ce travail est de démontrer l'utilité et l'applicabilité du marketing au sein des OBNL et plus particulièrement la stratégie de positionnement.

Nous allons préparer un plan de marketing stratégique pour une OBNL, appelé Apromece, en utilisant la méthodologie proposée par la bibliographie orientée business. Le modèle que nous avons construit pour cette association à but non lucratif fut élaboré en prenant en compte le contexte algérien, les limites que pose l'association en question, les différents handicaps liés au manque de moyens ainsi que le peu de bibliographie qui traite spécifiquement du marketing appliqué aux OBNL et particulièrement quand elles sont algériennes.

- Hypothèse.

La littérature actuelle sur le sujet nous informe que l'amélioration de la performance des OBNL et leur développement passe par l'adoption des formes de managements utilisés dans les entreprises, ainsi que l'adoption de fonction telle que le marketing. Cependant, l'applicabilité ne va pas de soi en raison des différences liées aux marchés, structures, mission, produits, moyen de survie (Chew2009).

Nous proposons les hypothèses suivantes :

- a) Les approches entreprises utilisées dans la préparation d'un plan de positionnement sont applicables aux OBNL.
- b) Certaines méthodes d'entreprise utilisées dans la préparation du plan de positionnement pour une OBNL nécessitent des adaptations pour une meilleure application dans le secteur à but non lucratif.

Chapitre 1 : Le management des organisations associatives.

Les organisations à but non lucratif prennent de plus en plus d'importance dans le monde actuel, elles composent ce que l'on nomme le troisième secteur et celui-ci devient l'un des plus importants employeurs jusqu'à réaliser dans certains pays une part importante de leurs PIB.

1.1 À propos des organisations à but non lucratif.

Les organisations à but non lucratif sont également appelées bien public, organisations non gouvernementales (ONG), organisations sociales, organisations de la société civile, entités intermédiaires, organisations du troisième secteur et organismes communautaires. Dans certains cas, certains de ces termes sont utilisés pour désigner sous forme générique toutes ces organisations et à d'autres, pour les différencier.

Ces organisations constituent un secteur de plus en plus dynamique, devenu plus pertinent au cours des dernières décennies, non seulement pour leurs "apports sociaux" couvrant de nombreuses lacunes des Etats, des institutions et du secteur économique mais aussi par les ressources économiques qu'elles génèrent, avec une participation croissante au PIB de nombreux pays et du nombre de personnes qu'elles emploient.

Les OBNL comprennent un éventail très hétérogène d'organisations, telles que les organisations professionnelles, fondations, coopérateurs, sociétés de développement, entre autres.

1.1.1 Les OBNL en Algérie

Pour le ministère de l'intérieur, des collectivités locales et aménagement du territoire algérien, une association est un regroupement de personnes physiques et/ou de personnes morales sur une base contractuelle à durée déterminée ou à durée indéterminée.

Ces personnes mettent en commun, bénévolement et dans un but non lucratif, leurs connaissances et leurs moyens pour promouvoir et encourager les activités dans les domaines, notamment, professionnel, social, scientifique, religieux, éducatif, culturel, sportif, environnemental, caritatif et humanitaire.

L'objet de l'association doit être défini avec précision et sa dénomination doit exprimer le lien avec cet objet. L'objet et les buts de ses activités doivent s'inscrire dans l'intérêt général et ne pas être contraires aux constantes et aux valeurs nationales ainsi qu'à l'ordre public, aux bonnes mœurs et aux dispositions des lois et règlements en vigueur.

Les ressources de financement des associations sont énumérées à l'article 29 de la loi régissant les associations qui stipule que les ressources des associations sont constituées par les cotisations de leurs membres, les revenus liés à leurs activités associatives et à leur patrimoine, les dons en espèces ou en nature et les legs, les revenus des quêtes et les subventions consenties par l'Etat, la wilaya ou la commune.

Les subventions constituées l'une des ressources des associations, elles ne sont octroyées que sur la base de la conclusion d'un contrat programmé en adéquation avec les objectifs poursuivis par l'association et conforme avec les clauses d'intérêt général, c'est ce que stipule l'article 35 de la loi 12-06 du 12 janvier 2012 relative aux associations.

Pour veiller à l'utilisation rationnelle et efficiente des deniers publics et d'éviter une utilisation qui s'écarte de l'activité et de l'objet ayant justifié initialement l'allocation de la subvention, les dispositions de l'article 101 de la loi de finance pour l'année 2000, prévoient des mesures pour mieux encadrer les conditions d'octroi et de contrôle de l'utilisation des subventions allouées aux associations.

Il s'agit essentiellement :

De conditionner l'allocation des subventions de l'Etat ou des collectivités locales à la présentation d'un programme d'activités à réaliser durant l'année couverte par la subvention sollicitée,

De soumettre les comptes de l'association à un contrôle permanent assuré par un commissaire aux comptes, de déposer avant le 31 mars de l'année, le rapport d'activités et le bilan de l'année précédente de l'association obligatoirement revêtu du visa du

commissaire aux comptes et ce en application du décret n° 01-351 du 10 novembre 2001 portant application des dispositions de l'article 101 de la loi n° 99-11 du 23 décembre 1999 portant loi de finances pour 2000 relatif aux modalités de contrôle de l'utilisation des subventions de l'Etat ou des collectivités locales aux associations et organisations.

Aussi la loi régissant les associations fait obligation à l'association de valider sa comptabilité par un commissaire aux comptes.

L'utilisation des ressources liées aux activités doivent être utilisées exclusivement pour la réalisation des buts fixés par le statut et la législation en vigueur.

Nous ajoutons l'interdiction d'utilisation des biens de l'association à des fins personnelles.

On outre, les dons et legs avec charges et conditions ne sont acceptables que s'ils sont compatibles avec ses statuts.

L'obligation faite aux associations de tenir une comptabilité à partie double validée par un commissaire aux comptes. Elles doivent disposer d'un compte unique ouvert auprès d'une banque ou d'une institution financière publique

S'agissant des procédures d'obtention d'une association algérienne d'un financement émanant d'un organisme étranger, il doit intervenir dans le cadre des dispositions de l'accord de coopération autorisé préalablement et dans le respect de la législation en vigueur relative au transfert des Fonds De l'étranger.

L'octroi de l'autorisation de financement préalable par l'autorité compétente sus indiquée, intervient sur demande formulée par l'association algérienne, qui fait mention à :

- L'accord cadre de coopération dans lequel intervient le financement ;
- La description du projet à financer ;
- Les prévisions budgétaires allouées pour la réalisation de ce projet ;
- Les modalités de paiement ;

1.2 Les caractéristiques générales des OBNL

Malgré leur diversité, les OBNL ont des caractéristiques communes, selon un ouvrage présenté par Salomón et Anehier (1997) intitulé "Defining non profit sector". Ces auteurs proposent cinq conditions pour qu'une organisation soit considérée comme faisant partie du Secteur mentionné:

- Structuré: avec un certain degré de formalité institutionnelle et de permanence dans le temps.
- Privé: officiellement séparé de l'État.
- à but non lucratif: n'a pas pour but la recherche de bénéfices pécuniaires à partager entre ses membres.
- Auto gouvernance: Ont la capacité de gérer leurs propres activités et de choisir leurs autorités.
- Bénévoles: Adhésion gratuite.

1.2.1 Spécificités qui définissent les OBNL

Les OBNL ont un ensemble de caractéristiques qui les différencient des entreprises et qu'il est nécessaire de prendre en compte pour une meilleure compréhension de leurs fonctionnement et donc d'une meilleure mise en œuvre de leurs processus de management.

Certaines de ces spécificités sont résumées ci-dessous :

- a) Nature des produits offerts.

Dans l'écrasante majorité des cas les OBNL offrent des services.

b) les objectifs.

Les OBNL aspirent à fournir des apports sociaux et ne poursuivent pas d'objectifs économiques.

Mesurer l'accomplissement de leurs "contributions sociales" est difficile à réaliser et est généralement évalué en fonction des efforts déployés et du nombre de « clients » servis.

c) Les modes d'obtention de ressources financières.

Les OBNL offrent généralement leurs services sans contrepartie monétaire ou à un prix qui n'apporte pas de bénéfices, elles ne peuvent donc se financer avec les produits qu'elles diffusent, elles doivent donc utiliser d'autres mécanismes pour conserver leurs pérennité, continuer leurs activités et se développer tels que les donations, subventions, dons, parrainages, legs, « activités commerciales ».

d) La complexité et la nature du public visé.

C'est une caractéristique très importante lors de la mise en place d'un plan marketing, car Les OBNL doivent satisfaire deux types de clients. D'une part, les clients directs de ses services, d'autre part, les clients indirectes, les fournisseurs de ressource qui octroient les ressources nécessaires pour le développement de ses activités. En outre, elles doivent mobiliser des ressources humaines et donc s'adresser à toute personne, groupes de personnes, qui peuvent l'aider par leurs compétences et réseaux à atteindre ses objectifs.

1.2.2 Typologie des Organisations A But Non lucratif.

Tableau N°2

associations civiles	Fondations	Mutuelle	Cas hybrides
<ul style="list-style-type: none"> - Coopération. - Organisations de collectivités. - Sociétés de promotion. - bibliothèques populaires. - Académies nationales et centres de recherche. - Organisations non gouvernementales. (ONG) - Organisations de base. 	<ul style="list-style-type: none"> - Politiques. - culturel. - éducatif. - médical. - Assistance sociale. -Economique 	<ul style="list-style-type: none"> - Sécurité sociale, crédit, logement, santé, consommation. Hors finance et assurance. 	<ul style="list-style-type: none"> Coopératives Œuvres sociales Syndicats

Source : Elaborer par moi-même sur la base de l'ouvrage de Salomon et Helmut (1997). Defining the nonprofit sector. Manchester University press UK

Il convient de noter que les cas hybrides sont ceux qui répondent le moins aux exigences établi par Salomon.

Bien qu'il soit courant de constater que les OBNL développent diverses activités, il est possible de les regrouper dans les domaines suivants:

- a) La défense et la diffusion de certaines valeurs (renforcement de la démocratie, validité des droits de l'homme et droits sociaux, préservation de l'espace public, défense de l'environnement, construction de la citoyenneté, droits des consommateurs).
- b) La proposition de services (sociaux, loisirs, sports, culture, éducation, santé).
- c) Défense d'intérêts sociaux (entreprises, syndicats, professionnels).

1.2.3 Concurrence entre les OBNL pour la collecte de fonds.

La recherche et la sélection de sources de financement par les OBNL sont des activités clés pour leur durabilité et leur développement.

Selon Sylvain Lefèvre, la concurrence est de plus en plus rude entre OBNL pour la captation des fonds d'aide, elles doivent donc sans cesse développer des moyens efficaces pour obtenir des financements pour leurs activités (Lefèvre, 2011).

De nombreuses personnes ou organisations à un moment de leur vie doivent prendre décision sur le paiement d'une taxe ou la contribution d'un autre type à une OBNL certaines ont des ressources qu'elles souhaitent investir dans des associations et des projets qui les intéressent. Toutes les OBNL se disputent cette contribution et dans la plupart des cas ne le savent pas.

Cela souligne l'importance pour les OBNL d'adopter une vision d'entreprise pour ce qui concerne la captation des ressources et utiliser des outils de gestion qui leur permettent de "concurrer" les autres OBNL perçues comme activant dans le même secteur et ainsi atteindre leurs objectifs.

Enfin, nous partageons ce qui a été proposé par Kotler (1982), qui soutient que comme dans les organisations économiques, l'existence d'une concurrence entre les organisations à but non lucratif est un facteur décisif dans l'application du marketing.

Cependant, on considère que le concept de "concurrence" dans le secteur des OBNL devrait être limité à certaines activités qui permettent de mobiliser et capter des ressources.

1.2.4 L'utilisation du marketing dans les OBNL.

Kotler et Levy ont présenté dans les années 60 une modification du concept de marketing, qui ne s'appliquait jusqu'à ce moment qu'au domaine économique. Ces auteurs ont proposé son extension à tous les types d'entités qui effectuent des échanges, y compris les OBNL. Cette proposition reposait sur l'idée que le marketing devrait être axé sur le concept général de l'échange et pas seulement dans les transactions du marché. Ils ont toutefois considéré que bien que les principes généraux soient les mêmes, les principes d'application peuvent varier en raison des caractéristiques des différentes organisations, et en particulier ce qui concernent les offres et les cibles des OBNL. Le marketing non économique est défini comme un ensemble d'activités d'échange, essentiellement des services et des idées, réalisées et menées principalement par des institutions à but non lucratif, publiques ou privé (Lefèvre, S. 2011). Le marketing hors entreprise comprend :

- Marketing des institutions à but non lucratif : C'est l'ensemble des activités d'échange effectuées par des OBNL.

- Mais il y a aussi le marketing social qui a pour but le développement d'actions afin d'encourager (ou décourager) l'acceptation d'idées ou comportements sociaux. (Kotler, 1982).

On peut aussi parler de Marketing politique dont le but est de satisfaire les besoins et les préférences des électeurs grâce à des actions de marketing opportunes, permettant ainsi de gagner des partisans en utilisant par exemple du big data (Donald P. Green et Alan S. Gerber, 2015).

En outre, les stratégies de marketing dans les OBNL peuvent être divisées en deux groupes:

- Stratégies de marketing liées à la collecte de fonds et mobilisation de ressource.
- Stratégies de marketing liées à la fourniture de services.

Le premier groupe comprend les stratégies utilisées pour obtenir des ressources permettant développer les activités principales de l'OBNL. Ces stratégies visent les donateurs ou bailleurs de fonds, les personnes ressources et tout ce qui peut apporter un bénéfice à l'organisation.

Le deuxième groupe de stratégies vise à améliorer l'identification des besoins des clients de

l'OBNL et la fourniture de leurs services ou le développement de leurs activités principales
Le présent travail sera développé autour du premier groupe.

De nombreux OBNL refusent le marketing, le considérant mercantiliste, manipulateur, créateur de besoins matérialistes et artificiels et contraires aux valeurs qu'ils poursuivent. Le présent travail tentera entre autre de démontrer que l'adoption de stratégies et de méthodologies marketing, peut être très utile pour ce type d'organisations, la majorité des OBNL ont des ressources limitées (matérielles, humaines et financières), ils devraient donc optimiser leur utilisation. Les ressources peuvent être utilisée plus efficacement si une "orientation marketing" est adoptée, Philip Kotler dans "Marketing Management Book" le définit comme étant le moyen principal pour atteindre les objectifs de l'organisation ce dernier réside dans la découverte des besoins et désires du marché cible afin de s'adapter à ce dernier pour lui offrir les satisfactions qu'il désire et le faire mieux et plus efficacement que la concurrence.

Cette définition permet de mettre en évidence trois dimensions selon Jean Lambin qui sous-tendent le concept de marketing et qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel sur lequel dépendent les résultats de l'organisation :

- a) Un système de pensée, une culture organisationnelle ou une philosophie.
- b) Une dimension stratégique, d'analyse ou de compréhension du marché.
- c) Une dimension opérationnelle, ensemble d'action ou une actuation sur le marché.

Le plan marketing est une alternative pour formaliser les activités marketing qui sont développés dans le cadre des trois dimensions mentionnées. Il peut être défini comme un processus structuré de recherche et analyse de la situation du marché et la mise en place d'objectifs ceci dans un premier temps, puis dans un second temps le développement de stratégies et programmes de marketing afin d'atteindre les objectifs établis, ensuite la mise en œuvre des actions et activités prévu par le plan et réaliser contrôle afin d'évaluer la performance, faire des ajustement et constater à quel point les objectifs et les résultats concordes (Burk Wood, 2004).

Pour (Lefèvre S. 2011) C'est un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qu'utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté, les éléments sont les ressources financières, humaines et matérielles, le résultat escompté est la satisfaction réelle du consommateur.

Lefèvre indique que le marketing des OBNL regroupe cinq fonctions principales

- Besoin de ressources financières: l'organisation vend des demandes de dons privés.
- Se faire connaître et partager ses idées: l'organisation se vend elle-même.
- Mobiliser leurs employés, partenaires et volontaires: l'organisation vend son projet d'"entreprise.

- Exécuter tous types de services: l'organisation vend ses connaissances et la qualité du service fourni.

- Convaincre différents publics de changer de comportement: l'organisation vend de la persuasion sociale.

Par ailleurs, Nathalie Van Laethem et Laurence Body dans leur ouvrage « le plan marketing » affirment que la stratégie marketing peut parfaitement se substituer à une planification inexistante ou faible, le plan marketing peut remplacer la planification stratégique, en particulier dans les PME, dans lesquelles, comme expliqué ci-dessus, il n'est pas possible de traiter l'ensemble du processus de planification global.

Les auteurs ajoutent l'idée que dans les entreprises où la planification stratégique est faible ou inexistante, la planification marketing est obligée de la remplacer et acquiert une dimension particulièrement stratégique mais aussi opérationnelle.

Van Laethem et Body définissent le plan stratégique comme le plan directeur du processus de planification, d'où découlent des directives pour élaborer le reste des plans.

Les auteurs proposent deux options pour configurer le processus de planification d'une entreprise de petite taille :

- Première option: réaliser un seul plan stratégique (tous les trois ou quatre ans) et le plan de gestion annuelle.

- Deuxième option: remplacer le plan stratégique par le plan marketing stratégique (qui sera nécessaire de traiter tous les deux ou trois ans) et le compléter avec le plan de management annuel.

Tout en soulignant l'importance de la planification stratégique pour tout type d'organisation, Van Laethem et Body présentent cette proposition pour le processus de planification pour PME, car il considère qu'il est matériellement difficile de mener à terme un processus de planification similaire à ce qui fut décrit plus haut.

Si cette approche est adoptée dans le monde des OBNL, elle est en accord avec ce qui a été proposé par ces auteurs, compte tenu du fait que la plupart de ces organisations sont de petite taille du au nombre du personnel et la disponibilité des ressources. Pour cette raison, il est également considéré que cela peut présenter des difficultés matérielles lors de l'élaboration d'un processus de planification global.

Il est également bon de considérer que de nombreuses OBNL ont un document de base qui constitue leur statut, qui définit certaines orientations générales telles que la mission et / ou la vision, l'objet et les bénéficiaires, ce qui pourrait être considéré comme l'objet d'existence de n'importe quelle entreprise. Ces directives constituent également le contenu de base d'un plan stratégique, de sorte qu'une OBNL peut compléter son plan de marketing stratégique avec son statut et se substituer à l'absence de plan stratégique formel.

Ensuite, le plan marketing peut permettre:

- Identifier de meilleures opportunités de produits à fournir ainsi que de nouvelles sources de financement.
- Déterminer des actions visant à conquérir, maintenir et développer de nouveaux marchés
- Définir des objectifs, des stratégies opérationnelles et des programmes spécifiques qui harmonisent les variables du mix marketing.

Chapitre 2. Application des modèles marketing au sein des OBNL

Comme nous l'avons mentionné plus haut, nous allons aborder dans ce chapitre l'adoption au sein des OBNL de pratiques marketing traditionnellement utilisées par les entreprises dans le monde des affaires. Nous allons d'abord dans un premier temps présenter les modèles puis nous allons l'appliquer en les adaptant aux exigences liées aux spécificités des organisations à but non lucratif.

2.1 Composants standards du modèle de plan marketing

On commence par une description de la situation (Analyse de la situation interne et externe de l'organisation), puis on met en place une analyse SWOT (L'analyse permet d'établir des points forts et des points faibles opportunités et menaces), ensuite c'est le Diagnostique et on définit les objectifs et stratégie sur la base des résultats du diagnostic, cela se fera en termes objectifs, de parts de marché, de volume des ventes, de résultats financiers et de bénéfices.

En outre, il faudra sélectionner les stratégies marketing à adopter, le portefeuille de produits, les segments d'objectifs, l'image à défendre, le positionnement et les décisions liées au mix marketing (4P).

En fin on met en place la programmation et le déroulement des activités, projection des résultats en fonction des prévisions et choix des mécanismes de contrôle.

Si nous analysons le modèle du plan marketing proposé par Kotler et Levy dans leurs ouvrage "Broadning the concept of marketing, ils proposent 4 étapes :

D'abord l'opportunité, dans cette première étape la situation et les objectifs sont définis. Cela indique à quoi sert le plan marketing et son contexte, il établit aussi sa relation avec la planification stratégique globale.

Ensuite vient le Marketing stratégique, dans cette deuxième étape, le responsable de la planification comprend le marché et l'environnement dans lequel le plan marketing sera mis en œuvre. On se doit de segmenter le marché, sélectionner celui qui sera notre objectif et positionner le produit. Le stade de collecte d'informations est essentiel pour la planification marketing.

Les éléments de base de l'étude sont: le consommateur, le marché, les aspects juridiques et le positionnement du produit.

La troisième étape est le Mix marketing, ici les caractéristiques et le prix du produit seront précisés, comme il le sera révélé son existence pour le marché cible et comment il sera distribué.

En fin l'étape Action et contrôle, ici les éléments de base ou sections du plan qui permettront le processus de contrôle du plan marketing, ce sont les résultats financiers, l'analyse des soldes et la vérification de la programmation du déroulement des actions.

Quant à Marian Burk Wood (2004) dans son livre « Marketing planning » propose le Modèle de plan de marketing suivant :

D'abord on définit la situation actuel du marché et Résumer des tendances environnementale, l'Analyse de la situation interne et externe (produits, marchés, résultats précédents, concurrents, autres facteurs environnementaux) et analyse SWOT (faiblesses, forces internes et menaces et opportunités externes). Ensuite, on définit les objectifs marketings à atteindre et identifier les éléments qui peuvent affecter leur réalisation, puis on passe à l'identification des marchés cibles, établir des décisions de segmentation, sélection de marchés cibles et positionnement, ainsi que l'analyse de marché et segments à atteindre à travers la stratégie marketing qui devra être développée pour atteindre les objectifs marketings.

Quand tout cela sera fait on pourra définir des programmes d'actions à réaliser et qui traduisent la stratégie en termes : Produit, prix, promotion, distribution et services.

Enfin, détailler les revenus, dépenses et avantages attendus en fonction des programmes de marketing mis en place dans le plan et donner les indications sur l'évolution vers les

objectifs et sur les ajustements qui doivent être faits pour maintenir les plans et les programmes dans le cadre des prévisions.

Quant à Phillippe Villemus (2009) dans son ouvrage « Le plan marketing à l'usage du Manager » propose le modèle de plan de marketing suivant :

Analyse de la situation (scénario concurrence entreprise) et du marché (client, secteur, consommateur) puis élaborer dans l'ordre l'analyse SWOT, les objectifs, les stratégies pour y parvenir, les tactiques et programmes et en fin budgets et control.

Quant au model présenté par Yvelise Lebon et Nathalie Van Laethem (2012) dans leurs ouvrage « La boîte à outils du Responsable marketing » on peut résumer ses étapes comme suit :

Première étape Opportunité (Situation et Objectifs), seconde étape marketing Stratégique (Consommateur, marché, aspects juridiques et positionnement de produit), troisième étape Marketing tactique (Mix marketing) et en fin quatrième et dernière étape Action et Contrôle (Programmation et analyse des indicateurs).

A partir de la recherche bibliographique on conclut qu'il existe dans tous les cas un ensemble d'étapes communes qui, d'une manière ou d'une autre, peuvent être les bases fondamentales du plan de marketing.

Même si les dénominations des différentes étapes proposées peuvent varier pour chaque modèle, le contenu et la séquence du processus de préparation du plan sont similaires. Après avoir analysé chaque cas en détail, aucune différence significative n'a été constatée dans l'approche proposée par chaque auteur.

En termes généraux, il est inclus, comme mentionné ci-dessus, une description de la situation interne et externe de l'organisation, élaboration d'un diagnostic, choix des objectifs et des stratégies, ainsi que la programmation le contrôle du déroulement des activités qui permettront d'atteindre ces objectifs et développer les stratégies choisies.

2.2 Adaptation de modèles marketing pour les OBNL.

Comme constaté plus haut la première étape du modèle proposé consiste à décrire la

situation, car avant d'établir des objectifs et des stratégies, il est nécessaire de savoir où l'organisation se situe en fonction de son contexte, pour lequel une recherche sur les informations externes et internes, permettra de définir les opportunités et les menaces auxquelles elle est confrontée, et quels sont les points forts et les points faibles pour y faire face. Les informations externes sont liées à une série de facteurs non contrôlables qui affectent la relation d'échange de l'organisation et de son marché.

Ces facteurs constituent le macro et le microenvironnement ils sont similaires à ceux des entreprises.

Cependant, il a été jugé opportun de proposer quelques ajustements, en remplaçant dans le microenvironnement intermédiaires par donateurs ou fournisseurs de ressources. Qui ont la plus grande influence dans l'environnement des OBNL et méritent une stratégie de marketing différencié de celui utilisé pour les clients recevant leurs services. En outre, il a été jugé pratique de diviser les clients en clients directs et indirects. Les clients qui pourraient être appelés indirects sont ceux qui ne sont pas la cible établie dans la mission de l'OBNL. Par exemple, un membre d'une association organise un séminaire payant sur la PNL afin d'obtenir des ressources dont une partie sera allouée aux activités liées à la mission principale de l'organisation.

Dans ce cas, les personnes qui achètent le droit d'assister au séminaire sont des clients indirects et ceux qui vont bénéficier de la mission principale de l'association seront des clients directs.

2.2.1 Analyse macro environnements.

Le macro environnement est constitué d'un ensemble de facteurs qui n'ont aucune influence directe dans les activités de l'organisation, mais qui devraient être pris en compte par les gestionnaires. Ils sont génériques et existent que des échanges aient lieu ou non. Les principaux facteurs cités dans la bibliographie analysée sont les suivants:

Politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques, et légaux.

Les facteurs politiques sont liés à la manière dont le gouvernement intervient dans l'économie. Plus précisément, les facteurs politiques ont des domaines tels que la politique fiscale, le droit du travail, le droit de l'environnement, les restrictions commerciales, les

tarifs et la stabilité politique. De plus, les gouvernements ont un impact important sur la santé, l'éducation et les infrastructures d'un pays.

Les facteurs économiques comprennent la croissance économique, les taux d'intérêt, les taux de change, le taux d'inflation. Ces facteurs affectent grandement le mode de fonctionnement et de prise de décision des entreprises.

Les facteurs sociaux incluent les aspects culturels, le taux de croissance de la population, la répartition par âge, les attitudes vis-à-vis de comportements de consommation. Les tendances sociales et démographiques influent sur la consommation.

Les facteurs technologiques comprennent des aspects technologiques tels que les activités de R & D, la promotion de technologie et le rythme des changements technologiques. Celles-ci peuvent déterminer les barrières à l'entrée, le niveau minimum de production efficace et influencer certaines décisions. De plus, les changements technologiques affecteraient les coûts, la qualité et conduiraient à l'innovation.

Les facteurs écologiques : Politiques « vertes », réglementations, contexte écologique, etc.

Les facteurs légaux comprennent le droit en général, le droit de la consommation, le droit de la concurrence, le droit du travail et le droit de la santé et de la sécurité. Ces facteurs peuvent affecter le fonctionnement d'une entreprise, ses coûts et la demande pour ses produits.

L'influence des sept éléments du macro environnement présentés dans le paragraphe précédent, varient en fonction du profil de chaque organisation et de son environnement, devenant des opportunités et des menaces que les OBNL devront gérer. Comme il existe une grande diversité d'OBNL qui varie en fonction de la population cible, de la taille, des sources de financement, de la situation juridique, entre autres différences, cela amène les éléments du macro environnement à influencer avec un degré d'intensité différent selon le type d'OBNL.

Par exemple, un élément clé pour l'organisation est la situation de l'économie nationale et internationale. Chaque fois qu'une crise économique surgit les OBNL sont gravement touchés car, dans de nombreux cas, ils dépendent de dons ou subventions nationales et internationales.

Le sujet des sources de financement démontre parfaitement l'influence des facteurs PESTEL, par exemple les OBNL qui ont une dépendance d'origine politique, comme c'est le cas des associations qui reçoivent des contributions et subventions de municipalités, de wiliaya du ministère ou d'autres institutions étatiques ou gouvernementales sont directement affectées par les changements et les tendances politiques et auront donc une plus grande préoccupation pour ce facteur. D'autre part, la variable sociologique aura également plus ou moins d'influence en fonction du profil de l'OBNL, dans ce cas particulièrement en fonction de sa population cible.

L'analyse de la tendance démographique qui affecte la taille du marché, des opportunités et des menaces identifiées varieront en fonction de la population cible de chaque OBNL. Du point de vue juridique, les considérations sont les mêmes étant donné que, selon les caractéristiques des OBNL, les problèmes juridiques auront plus ou moins d'influence sur elle. Ainsi, par exemple, si à tout moment il y a une modification de la réglementation en vigueur facilitant aux OBNL un accès plus souple à la coopération avec l'étranger notamment en ce qui concerne les financements, cette modification du cadre juridique aura une influence directe sur toutes les associations du pays.

Cet exemple très parlant du financement depuis l'étranger regroupe à lui seul quatre facteurs, ici le politique fait preuve d'une grande volonté de protection de l'indépendance du pays, lutte contre l'ingérence étrangère et son influence de tout type, il sera donc très stricte en ce qui concerne les financements venus de l'étrangers car cela constituerait un pouvoir et un moyen de pression important de la part des puissances étrangères à travers la promotion et le soutien massif à des ONG ou autres types d'association locales ou internationale activant dans le pays. Economiquement les associations ne dépendront plus uniquement de la situation de leur pays mais seront directement touchés par le niveau de l'économie des pays d'où proviennent leurs ressources.

Au niveau sociologique, la qualité des échanges entre nationaux et étrangers dépendra de la culture de chacun, des valeurs, de la perception des autres etc.

D'un point de vue légal, des modifications quant aux réglementations afin de faciliter les échanges détermineront la qualité des relations.

2.2.2 Analyse du microenvironnement.

Le microenvironnement est composé d'un ensemble de facteurs qui influencent directement

les activités de l'organisation, formant ce qu'on appelle un environnement spécifique. Les principaux facteurs cités dans la bibliographie analysée sont les suivants:

Tableau 1– Facteur du microenvironnement à analyser. Voir annexes

Compte tenu des caractéristiques des OBNL, sur les quatre facteurs à analyser nous considérons qu'il convient de concentrer les efforts sur l'analyse des clients, des donateurs et des acteurs de la coopération.

Dans le cas des clients, en fonction de la connaissance de leurs besoins, il est possible d'optimiser l'utilisation des rares ressources des OBNL, utilisées pour la fourniture de services. L'identification des donateurs actuels ou potentiels est très importante car une des faiblesses récurrentes des OBNL est le manque ou la discontinuité du financement. Plus les OBNL ont de grandes options de revenus, plus le développement de leurs activités sera performant. Les concurrents peuvent être considérés de deux points de vue, d'une part les OBNL qui fournissent des services similaires au même marché cible et, d'autre part, organisations qui se font concurrence pour recueillir les mêmes dons. Dans le premier cas il est important de les identifier afin d'éviter de dupliquer la fourniture d'un service similaire au marché cible, bien que cela puisse être positif pour les bénéficiaires car on leur propose plus de solutions, cela peut être préjudiciable pour l'association car son utilité pourrait être questionnée. Dans le second cas, l'analyse de la concurrence est fondamentale afin de détecter leurs forces et leurs faiblesses, ce qui permet de choisir la stratégie concurrentielle la plus appropriée pour capter un plus grand nombre de dons et autres revenus.

2.2.3 Analyse interne.

C'est une étape clé pour la définition des objectifs, des stratégies et des programmes du plan marketing, car on collecte et analyse les informations internes de l'organisation qui permettront de déterminer leurs forces et leurs faiblesses, pour faire face aux opportunités et aux menaces du micro et macro environnement. L'analyse interne permet d'identifier et de renforcer les compétences de l'organisation, qui peuvent être des capacités technologiques, des ressources humaines ou des processus qui permettent à l'organisation

une supériorité ou avantage compétitif. Les principaux facteurs à considérer sont les suivants :

Tableau 3 – Facteurs interne à l'organisation à analyser.

Facteurs	Aspects à analyser	Sources d'information
Missions et objectifs statutaires de la OBNL.	Mission Objectifs généraux et spécifique à l'organisation. Valeurs de l'OBNL. Marché Objectif.	- Interne : statuts de l'OBNL.
Ressources.	Humaines: - degré de professionnalisation des cadres de direction. - compétences des Membres actifs et les gestionnaires. - Disponibilité des ressources humains actuels / possibilités de sous-traitance des services fournis par l'organisation Financier: Liquidité, solvabilité. Résultats précédents Structurelle: - équipement. - Informations pour la prise de décisions.	- Internes : Bases de données de l'OBNL. Enquêtes auprès des personnes en liens avec l'association
Produits / Services.	Composition du marketing-mix: Services: Attributs / Avantages le plus important du service Evolution de la vente de services. Prestation de service pour les clients Distribution: canaux utilisés. Promotion: moyen utilisé. Prix: Structure de prix / les coûts. Comparaison avec la concurrence Conditions de paiement.	- Internes : Bases de données de l'ONBL. Enquêtes auprès des membres.
	Degré de connaissance de besoins du client.	

Source : Elaborer par moi-même.

Ce tableau présente certains concepts spécifiques des OBNL. La mission, les objectifs et les valeurs de l'organisation se trouvent généralement dans son statut, qui est un document officiel et obligation légale. Au sein de ce document est généralement défini quel sera le marché cible de l'organisation, à savoir ce que les clients feront des services fournis par les OBNL. Cette définition est la clé et le point de départ de toute organisation. En ce qui concerne les ressources, l'analyse des ressources humaines est fondamentale. Parmi les variables à étudier, certaines sont critiques, tels que le degré de professionnalisme des cadres de direction et la disponibilité des ressources humaines, une faiblesse très commune dans les OBNL, sachant que de nombreuses organisations ont du personnel bénévole, ce qui limite leurs possibilités de croissance.

Relativement à ce qui vient d'être dit, il convient d'évaluer la possibilité de sous-traiter une partie des activités.

L'analyse des ressources financières est très importante dans ce type d'OBNL, qui dans de nombreux cas dépendent de sources extérieurs pour survivre.

En ce qui concerne la planification de la collecte d'informations sur le macro et micro environnement ainsi que les critères préalables à la collecte d'informations. Voir annexes.

2.2.4 Diagnostic.

Sur la base des informations obtenues à partir de l'étape précédente, un diagnostic sera établi et qui sera le point de départ pour l'élaboration d'objectifs et des stratégies. Toute la bibliographie consultée, recommande l'utilisation de la matrice SWOT, et aucune autre alternative spécifique n'a été trouvée pour les OBNL. Cet outil de stratégie d'entreprise a commencé à être utilisé dans les années 70, il est essentiellement une analyse de l'organisation et de son environnement, qui sert à prendre des décisions sur la direction à suivre dans le futur. Pour ce faire, les champs d'analyse sont placés dans 2 axes; l'un positif / négatif et l'autre externe / interne.

– Matrice SWOT.

Dans l'axe interne figurent les aspects positifs (forces) et négatifs (faiblesses) qui résultent de l'analyse interne, tandis que les menaces et les opportunités se trouvent dans

l'axe externes, qui appartiennent à l'environnement (macro et micro) de l'organisation. Grâce à l'analyse SWOT, les organisations doivent tirer le meilleur parti de leurs forces, profiter des opportunités, atténuer les faiblesses et éviter ou réduire l'impact des menaces.

L'analyse SWOT est une technique simple qui permet d'organiser les informations obtenues à partir de l'analyse de la situation pour établir un diagnostic, qui servira de base à la détermination des objectifs et stratégies, prochaine étape du plan de marketing proposé.

2.3 Objectifs et stratégies.

À partir de ce stade, les décisions du plan marketing commencent, l'organisation doit déterminer les objectifs, les stratégies marketing à adopter, les segments cibles, les positionnements de l'organisation et le mix marketing.

L'analyse SWOT permet d'organiser les informations nécessaires à la détermination des objectifs du plan de marketing, à travers ceux-ci l'organisation définit ce que l'on souhaite obtenir de sa mise en œuvre. Pour une définition correcte, selon Burk Word (2004), les objectifs du plan marketing doivent répondre aux caractéristiques suivantes:

- concrètes, défini dans le temps et quantifiable.
- Réaliste et stimulant.
- conforme à la mission et aux objectifs organisationnels globaux.
- Compatible avec les ressources internes et les capacités de base.
- approprié en fonction des menaces et des opportunités de l'environnement

Selon la bibliographie consultée, les objectifs d'un plan marketing peuvent être groupés en 2 catégories:

- Objectifs liés au marché cible : Nouveaux clients, mobilisation de la clientèle, satisfaction client, ventes en unités physiques, part de marché, développement de produits.
- Objectifs liés à la gestion financière : volume de ventes, ventes par produits, ventes par canaux, rentabilité, retour sur investissements.

Dans le cas d'une OBNL, ces objectifs doivent être ajustés à un but social. Pour ce qui précède, et compte tenu des caractéristiques de l'OBNL, il est proposé de regrouper les

objectifs en 2 catégories:

- Objectifs liés à la collecte de fonds : Pour remplir leurs missions, les OBNL doivent collecter des fonds, sous forme de dons ou de subventions, parrainage ou prestation de services. De ce fait, l'une de ses activités principales est l'obtention de ressources pour lesquelles le plan marketing peut être un outil de support. Nous pouvons donner ici quelques exemples d'objectifs liés à la collecte de fonds : Nouveaux donateurs, maintien des donateurs actuels, nouveaux utilisateurs de services (clients indirects), maintien des fournisseurs de services et conquête de nouveaux, nouveaux fournisseurs de ressources mobilisation des actuels, développement de nouveaux services pour les clients indirects.

- Objectifs liés à la fourniture du service principal de l'OBNL : Toute organisation à but non lucratif doit essayer de répondre aux besoins de ses clients directes par la fourniture de son service principal. Sur ce point, des objectifs peuvent être fixés et liés au nombre de clients directs, à la satisfaction de ces derniers et développement de nouveaux services pour eux.

Les objectifs de la levée de fonds définiront les stratégies pour obtenir le montant nécessaires aux financements des activités. Pour certains experts, consacrer des efforts au développement des "activités commerciales" peut détourner la mission et les objectifs centraux de l'organisation, qui devraient se concentrer sur la satisfaction des besoins de ses clients. Cependant, on considère que la collecte de fonds est un problème central pour les OBNL, l'organisation pourrait mettre en œuvre des stratégies financières pour renforcer sa durabilité dans le temps, par le biais de la diversification des sources de revenus lui permettant de réduire les risques de dépendance à une ligne de financement unique, d'où entre autre le développement d'activités commerciales.

À ce sujet, Karen Froelich a mis au point une enquête où elle a étudié les effets des stratégies de diversification des revenus dans les OBNL. Froelich a observé une tendance

des OBNL à la recherche de sources de financement alternatives, au-delà des sources traditionnelles (donateurs privés et gouvernement), et ce à travers une gamme d'activités commerciales. Les sources non conventionnelles de financement maintiennent de l'autonomie organisationnelle.

L'examen de la littérature confirme donc que les OBNL se consacrent à l'extension de la diversité de leurs activités périphériques afin de fournir le soutien financier nécessaire pour poursuivre leurs activités. Les éléments de preuve indiquent que la diversification des revenus tirés du développement "activités commerciales" a moins de limites en ce qui concerne les sources de financement traditionnel. Les avantages et inconvénients de chaque alternative de financement sont résumés dans le tableau suivant:

Tableau 4 – Avantages et inconvénients de différentes alternatives de financement pour OBNL

Forme de financement	dons Privé	Dons de Etat	Activité Commercial
Eléments d'analyse			
Volatilité du revenu	Haute	Basse	Modérée
Effet sur la détermination des objectifs	Haute	Modéré	Faible
Effet sur les processus administratif interne	Formalisation	Formalisation	Rationalisation
Effet sur la structure de l'organisation	Administration professionnelle	Bureaucratie professionnelle	Formes commerciales professionnalisées.

Source : Elaboré par moi-même sur la base Froelich (1999)

2.4 Segmentation et positionnement.

La segmentation est un processus de division du marché en sous-groupes homogènes, afin de mener une stratégie marketing différenciée pour chacun d'eux, permettant de répondre plus efficacement aux besoins du marché une fois segmenté. La décision qui en résultera sera la délimitation du marché cible et si l'organisation va cibler un segment concrets ou plusieurs, et quelle sera la stratégie pour chacun.

Après cela, l'organisation doit définir sa position par rapport à la concurrence et celle qui se trouvera dans l'esprit de ces cibles pour laquelle des outils marketing sont utilisés afin de créer une position ou une image différenciée dans l'imaginaire des clients. La segmentation et le positionnement sur le marché sont essentiels pour les OBNL car ils permettront de définir quel groupe de clients allouera leurs ressources limitées. Aussi, Les OBNL devraient avoir une stratégie de segmentation et un positionnement spécifique pour leurs donateurs ou autres fournisseurs de ressources, ce qui complique davantage cette étape du plan marketing.

Selon Kotler (1995) le processus de segmentation et de positionnement se fait selon les étapes suivantes :

On commence par l'identification de Critères ou variables de segmentation et on entame la Segmentation du marché et la description ou développement des profils des segments.

Ensuite, on sélectionne le marché cible en valorisant l'attractivité de chaque segment, puis on sélection le public cible et on fait le choix de la stratégie qui nous permettra de l'atteindre.

Pour le positionnement de produit on identifie les concepts de positionnement pour chaque segment puis on réalise la sélection, le développement, et la communication du positionnement.

Quant à Lambin (1995), il classifie les critères de segmentation en trois groupes que l'on peut résumer ainsi:

Tableau 5 Critère pour la segmentation du marché de consommation

Selon le bénéfice recherché par le consommateur. Pourquoi?	Selon son comportement. Que fait t il?	Selon ses caractéristiques. Qui et comment il est?
Variables : - nutrition - le goût - la santé. - durabilité - économie. - service - luxe - Fonctionnalité	Variables : - Marques achetées. - Catégorie de produit. - Fréquence d'achat. - Réponse aux éléments du mix marketing.	Variables: - démographique et socio-économique: Revenu, âge, sexe, religion, profession, taille de la famille, étape du cycle de vie familiale, nationalité, lieu géographique. - Modes de vie: orientés vers le succès, socialement responsable, soucieux de santé, axé sur la famille, isolé, Personnalité.

Source : Elaborer par moi-même

La segmentation du marché d'une OBNL est assez complexe car, comme mentionné auparavant, ces organisations ont dans de nombreux cas 2 groupes de clients ou de marchés objectifs, qui utilisent leurs services.

a) Clients indirects:

Les clients indirects sont définis comme des personnes physiques ou morales qui reçoivent des services de l'organisation et paye le prix, sans en être les bénéficiaires définis par le statut de l'institution. L'objectif de ces activités est d'obtenir des ressources qui seront

utilisés ensuite par l'OBNL pour financer l'exécution de ses principaux services, destiné aux clients définis par sa mission. Par exemple, l'OBNL organise des salons ou des conférences pour des clients indirectes et avec les revenus que génèrent ces activités elle financera d'autres actions au bénéfice de ses clients directes.

Il y a aussi les clients ressources, qui fournissent à l'OBNL, des financements, des facilités, des ressources humaines et matérielles.

b) clients directs:

Les OBNL à l'étude ayant de tels objectifs généraux, l'éventail de clients potentiels et services possibles à fournir est très large.

2.4.1 Positionnement pour les fournisseurs de ressources

On peut élaborer une proposition de segmentation et de positionnement spécifique pour les donateurs ou fournisseurs de ressources, qui peuvent être regroupés comme suit:

- Etat: par le biais de subventions.
- Donateurs individuels: par des dons réguliers en tant que partenaires, des dons non périodique ou spécifique et parrainage de projets particuliers
- Entreprises: par des modalités similaires à celles des donateurs individuels, par lequel l'entreprise promeut une ONG ou un projet.
- Autres organisations à but non lucratif: des OBNL financent des projets d'autres OBNL
- Il y a aussi la sous-traitance ou la coopération avec des organismes internationaux.
- Les clients indirects à qui on propose une offre de produit.

Le processus de segmentation des éventuels fournisseurs de fonds peut inclure l'analyse de leurs caractéristiques principales, la détection et l'évaluation des variables que le donateur considère comme décisives dans l'élection de l'OBNL et la sélection du groupe de fournisseurs de fonds possibles, pour lequel sera développé et mis en œuvre des stratégies de positionnement et de mix marketing (Lovlock, Weinbber, 1978)

2.4.2 Sélection du marché cible.

Burk Wook (2004) propose 4 variables pour évaluer l'attractivité des segments, ce qui permet de coïncider avec le reste de la bibliographie consultée. Ceux-ci sont:

a) Capacité actuelle et future de générer des ventes et des bénéfices. Le potentiel de vente ou la taille du segment est directement lié à la rentabilité qui peut être obtenue.

Si le segment à évaluer correspond à des donateurs éventuels ou à d'autres types de fournisseurs de fonds, il est important de considérer la capacité de ce segment à fournir des ressources. En revanche, pour les différents segments de clientèle, le critère d'évaluation de leur attractivité ne doit pas être lié à la contrepartie monétaire reçue, car dans la plupart des cas, les OBNL ne perçoivent pas de revenus pour les services qu'ils fournissent à leurs clients directe, dans ce cas, l'attractivité pourrait passer par des variables telles que les besoins insatisfaits du segment.

b) Possibilité d'atteindre un avantage concurrentiel au sein du segment.

Ce critère est également partiellement applicable dans une OBNL. Pour l'évaluation de donateurs potentiels ou d'autres sources de financement, il est possible d'envisager la compétitivité de l'organisation en termes d'attraction de ressources, puisqu'il existe une concurrence avec d'autres organisations pour l'accès aux ressources.

En ce qui concerne les clients directe l'un des critères retenus pour l'évaluation des segments devrait être la priorisation des groupes de clients ayant des besoins non satisfaits, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas servis par la concurrence, par conséquent, on cherchera pas à être concurrentiel mais à travailler dans des segments qui ne sont pas servis, ou tout au plus, coopèrent avec les OBNL pour améliorer la fourniture de leurs services.

c) Degré d'adéquation des besoins du segment avec les compétences et ressources de l'organisation.

Ce critère est considéré comme très important car la plupart des OBNL ont des ressources limitées, principalement des ressources humaines. Il est très important de considérer les compétences et les ressources de l'organisation, afin d'éviter les échecs qui pourraient être amenés à la fin de l'OBNL.

d) Nature et ampleur des menaces de l'environnement.

Sur les quatre critères, il est considéré comme le moins important en principe, bien que les OBNL subissent chaque jour plus l'influence de l'environnement, les autres critères sont plus pertinents quant à l'évaluation d'un segment.

Une méthode pratique pour sélectionner les segments consiste à pondérer les critères d'évaluation, par exemple à travers la matrice suivante. Burk Wook (2004)

Tableau 6 – Exemple d'évaluation de segments.

Segment	Evaluation en ventes y bénéfiques.	Evaluation en supériorité compétitive	Evaluation en adéquation des ressources	Evaluation en menaces environnementales	Evaluation globale
A	3	5	2	3	13
B	5	4	4	2	15
C	4	2	3	3	12
Evaluations : 5 très attractive, 4 assez attractive 3 attractive, 2 peu attractive, 1 très peu attractive					

Source : Elaborer par nous même

Selon l'analyse effectuée sur chaque critère d'évaluation de l'attractivité d'un segment, on considère que cette matrice peut être partiellement appliquée à une OBNL, car pour déterminer l'attractivité d'un segment pour le secteur à but lucratif, les variables plus importantes sont liées à la rentabilité et à la compétitivité de l'entreprise dans ce segment. Pour le secteur à but non lucratif, ces variables ne sont pas utilisables de la même manière que pour les entreprises.

D'autre part, les décisions de segmentation nécessitent un montant important d'informations sur les clients et la concurrence, pour lesquelles il est nécessaire de mener

une analyse du marché où il y a un intérêt. Cela demande deux types de ressources rares pour la plupart des OBNL, temps et argent. Comme alternative pour surmonter cette limitation, il est proposé de simplifier les décisions relatives à la sélection du marché cible en 2 étapes. D'une part, l'analyse de la concurrence et d'autre part, la consultation d'informateurs clés. La proposition est résumée dans le tableau suivant.

Tableau N°7 – Proposition a méthodologique pour la sélection du marché cible de la OBNL à l'étude.

Etape	Activités à réaliser	Moyens Possibles
Analyse de la coopétition.	<p>Il consiste à détecter d'autres OBNL qui fournissent des services semblables à l'organisation en étude, pour les mêmes clients potentiels.</p> <p>l'information peut permettre d'éviter les doubles emplois, fournir des services similaire et trouver demandes qui ne soit pas satisfaite ou que partiellement. D'un autre côté, comme expliqué dans la définition de "Coopétence" des activités peuvent survenir dans le cadre de coopération entre OBNL.</p>	<p>Cette information est obtenue dans l'analyse du microenvironnement Le moyen de recherche utilisé sera Internet et l'entretien personnel avec des responsables de la coopétition</p>
Consultation référents / informateurs clés.	<p>Cette étape consiste à consulter les référents / informateurs clés, sur quels sont les besoins de groupes de clients qu'on devrait prioriser ou assister</p> <p>Les besoins s'expriment à travers une liste prédéfinie de services possibles et qui ont été établis dans les statuts actuel de la organisation en étude.</p>	<p>Entretiens personnels et questionnaires</p>

Source : Elaborer pas nous même

Terminé ces 2 étapes, on pourra savoir quels services devrait prioriser l'OBNL et le groupe de clients à servir. En outre connaissant les activités déjà réalisées par d'autres OBNL, cela évitera les doubles emplois et générera des possibilités de complémentarité. Avec tout cela, on sera capable de sélectionner le marché cible.

La dernière phase du processus de sélection du marché cible est la sélection de la stratégie de segmentation, la littérature consultée propose pour cela 3 options :

- Marketing concentré: stratégie marketing ciblée sur un seul segment de marché considéré attrayant.
- Marketing indifférencié: cibler tous les segments du marché avec la même stratégie, développer un marketing massif.
- Marketing différencié: définition et développement d'une stratégie marketing pour chacun segment cible.

2.4.3 Positionnement du produit.

Segments de marché sélectionnés, l'organisation doit déterminer la position du produit par rapport à celui des concurrents.

Comme pour la segmentation, le concept de positionnement est utilisé à partir de plusieurs approches. Nathalie Van Laethem, Laurence Body définissent le Positionnement à partir de deux points de vue :

- a) L'emplacement du produit en fonction de ses caractéristiques physiques.
 - b) La position occupée par le produit en fonction des perceptions des consommateurs.
- Au sens large, le positionnement se termine par l'élection d'une certaine position dans le marché. Les stratégies de positionnement peuvent être:

- Centré sur le consommateur: déterminer comment le consommateur perçoit et évalue les produits concurrents, afin de doter les produits de l'organisation des attributs les plus appropriés pour satisfaire les besoins du segment cible.

- Concentrés sur la concurrence: ils consistent à souligner les avantages que le produit par rapport à ses concurrents directs afin de fournir une référence qui permet de différencier la marque.

Ajoutent que les consommateurs et la concurrence devraient être considérés conjointement, et dans certaines organisations, une approche l'emporte sur une autre. Le choix d'une position concurrentielle implique différentes phases :

a) L'identification des produits et des marques de la concurrence et leur position sur le marché.

b) La détermination de la façon dont le consommateur perçoit et évalue les produits concurrents.

(Attributs)

c) L'analyse des perceptions chez les consommateurs afin de se positionner sur le marché. L'analyse externe peut permettre d'obtenir les informations nécessaires sur la concurrence et les consommateurs puis de mettre en œuvre une stratégie de positionnement réussie. Les stratégies de positionnement sont de plus en plus pertinentes dans le troisième secteur, Celine (2003) souligne son importance pour le OBNL pour les raisons suivantes:

- Concurrence et impacts s'accroissent sur l'environnement extérieur. Les OBNL traversent des étapes où la concurrence et les difficultés s'accroissent dans leur environnement externe. Les OBNL doivent continuellement analyser leur positionnement stratégiques se comparant avec leurs concurrents afin de comprendre comment le marché perçoit leurs produits, et l'image de l'organisation, développer des stratégies de positionnement pour se distinguer du reste des OBNL.

- Pression pour trouver des sources de revenus nouvelles et continues. Les OBNL subissent une pression particulière en raison de leur dépendance à l'égard des financements extérieurs et de l'utilisation limitée des ressources. Cette situation oblige beaucoup de ces organisations à réduire l'étendue de leurs activités ou à rechercher de nouvelles sources de revenus, par exemple en augmentant les revenus provenant de la vente de produits ou services ou d'activités de collecte de fonds

- Dépendance RH.

Ceux-ci sont en concurrence pour les ressources humaines qui travaillent dans d'autres organisations similaires ou dans des entreprises

- Différenciation pour se démarquer.

Le positionnement repose sur la notion de différenciation des organisations et ses produits auprès de fournisseurs similaires (concurrence). Le positionnement peut être utile pour

fournir aux OBNL une structure stratégique leur permettant d'élaborer des messages de communication clairs et d'autres stratégies de mix marketing. Dans un autre ouvrage Chew (2005) a procédé à une évaluation des facteurs liées aux stratégies de positionnement des OBNL d'Angleterre. Il est intéressant de noter quelles sont les dimensions de positionnement les plus courantes des OBNL analysés, qui sont présentés ci-dessous par ordre de priorité:

- Différenciation basée sur la mission de l'organisation.
- Spécialisation dans des utilisateurs ou des segments particuliers.
- Fourniture d'un type de service particulier.
- Disponibilité des services.
- qualité des services.
- Variété de services.

Voici quelques exemples de concepts de positionnement que les OBNL devraient identifier, sélectionner, développer et communiquer avec chaque segment du marché. de nombreux OBNL doivent développer une stratégie de positionnement pour le marché client indirects, donateurs ou autres pourvoyeurs, pour attirer des ressources de différentes sources permettent d'exécuter les activités principales. Et une autre stratégie de positionnement sur le marché des clients directs, où ils doivent décider quelle position ils occuperont par rapport aux autres OBNL qui servent le même marché. Une des caractéristiques de base du modèle de plan marketing qu'on souhaite développer est son accessibilité en termes d'applicabilité à la plupart des OBNL. Quelques unes des étapes dans le développement de la stratégie de positionnement se révèlent complexes et nécessitent des informations qui peuvent représenter un coût élevé pour l'OBNL. Par exemple, pour déterminer comment le consommateur perçoit et évalue les produits des concurrents, des techniques peuvent être utilisées comme l'analyses factorielles des correspondances.

Combien d'OBNL sont en mesure de financer la mise en œuvre de ces techniques?

On considère que la stratégie de positionnement acquiert une importance primordiale sur le marché des fournisseurs de ressources, puisqu'il existe une certaine concurrence pour la captation des fonds. Cependant, la stratégie devrait être simplifiée, l'objectif et de se

positionnant comme une organisation efficace quand il s'agit de l'utilisation des ressources reçues, efficiente vis-à-vis de la réalisation d'objectifs sociaux et transparentes en matière d'élaboration et présentation des comptes. Si l'organisation peut développer et communiquer sur ces trois attributs cela permettra sûrement d'atteindre un excellent positionnement concurrentiel.

Le but final est d'installer dans l'esprit des fournisseurs de ressources une image de l'OBNL adéquate avec la stratégie globale, l'OBNL est le produit principal que défendront les objectifs de son positionnement dans les imaginaires des individus qui constituent le marché ciblé.

2.5 Choix des stratégies.

Les décisions de marketing stratégique constituent un ensemble de mesures visant à atteindre la situation désirée par l'organisation. La littérature économique sur ce sujet a été très généreuse en fournissant de multiples classifications de stratégies génériques et marketing.

Il a été jugé opportun d'adopter la proposition de Nathalie Van Laethem, Laurence Body qui proposent de configurer la décision stratégique de marketing dans un espace en trois dimensions:

- Basé sur l'avantage concurrentiel recherché.

Pour la présentation de ces stratégies les auteurs ont utilisé la classification élaborée par Porter(1980).

- Le comportement selon les concurrents.

Pour cette dimension, ils ont utilisé la classification de Kotler et Singh (1981), ainsi que la proposition de Miles et Snow (1978).

- ressources destinées à l'investissement.

Il a été divisé en stratégies liées au désinvestissement et dans les stratégies de croissance ou d'investissement étudiées selon la typologie Ansoff(1965).

Stratégies basées sur un avantage concurrentiel.

Pour obtenir un avantage concurrentiel, une organisation doit avoir des coûts inférieurs à ceux des concurrents ou différencier son produit et faire payer un prix plus élevé, ou encore effectuer les deux options en même temps. Il existe une troisième stratégie

générique, appelée concentration qui diffère des deux autres parce qu'elle vise à répondre aux besoins d'une partie spécifique du marché.

Les stratégies génériques peuvent être résumées comme suit :

Stratégies génériques de Porter (1980).

Sans segmentation : Domination par les coûts, différenciation

Avec segmentation : Spécialisation basée sur les coûts ou spécialisation basée sur la différenciation.

Le choix de la stratégie peut être fait sur les bases suivantes:

- Faible coût : offrir un produit de base, avec les composants essentiels, ayant accès à des sources exclusives de matières premières, grâce aux aides publiques, grâce à un emplacement privilégié, avec des investissements en production, des actions d'intégration et de coopération, entre autres options.

- Différenciation : la qualité du produit, la confiance dans le produit, l'innovation que porte le produit, services périphériques et la marque.

À partir d'une première analyse des stratégies génériques, on peut supposer que la plupart des

Les OBNL devraient utiliser les deux types de stratégies. Considérant qu'une grande partie des OBNL disposent de ressources limitées pour fournir leurs services, des stratégies peu coûteuses sont nécessaires pour l'achèvement des activités principales. Mais on peut aussi appliquer des stratégies de différenciation, par exemple, via des attributs liés à la confiance dans le service que fournit l'OBNL, ce point est très important pour les OBNL en ce qui concerne l'attraction de ressources, puisqu'elle est associée à l'image de l'organisation.

b) Stratégies liées au comportement en fonction des concurrents. Miles et Snow (1978) ont identifié quatre stratégies concurrentielles caractérisées par

la forme d'adaptation aux évolutions du marché. Kotler et Singh (1981) ont développé des alternatives stratégiques en réponse au rôle joué par les entreprises en relation avec leurs concurrents. Les deux approches sont résumées dans les tableaux présentés

suite:

Tableau 8 –Stratégies compétitives de Miles y Snow (1978)

<p>Explorateur</p> <ul style="list-style-type: none"> - opère dans un vaste marché qui se redéfinit périodiquement. - Valorise le fait d'être pionnier dans un nouveau marché. - Réagis rapidement aux premières signes liés à de nouvelles opportunités - Ne réussit pas toujours à se maintenir dans les marchés qu'il développe. 	<p>Analyseur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réalise des changements modérés dans la définition de son marché. - Essaye de garder une ligne stable et limitée de produits et services. - Rarement une entreprise pionnière, mais est souvent le deuxième ou le troisième à entrer sur le marché. - Sur les marchés dynamiques, ils suivent les innovateurs, sur des marchés matures Ils essaient d'être efficaces et prudents
<p>Défenseur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Essayer d'obtenir et de maintenir une position sécurisée et stable sur son marché et offre - Il concentre ses efforts sur l'augmentation de l'efficacité sur son marché en mettant l'accent sur des aspects internes tels que les bas coûts. - Offre une gamme relativement limitée de produits et services. - Il ne mène pas le progrès technologique 	<p>Réactif</p> <ul style="list-style-type: none"> - On peut parler d'un manque de stratégie compétitif - Absence d'orientation cohérentes. - Il ne veut pas prendre les risques de développement d'un nouveau produit ou ouverture d'un marché. - Pas une stratégie de marketing agressif - Réagis seulement quand l'environnement met la pression.

Stratégies compétitives de Kotler y Singh (1981)

Leader

Options stratégiques:

-Expansion de la demande totale

en incorporant de nouveaux utilisateurs, nouveaux usages et augmentant la fréquence de l'utilisation.

L'élargissement de la participation uniquement quand la rentabilité augmente, cette stratégie ne provoque pas de réaction violente de la part du reste des concurrents ou autres forces de l'environnement

- La défense de la part de marché actuelle se fait en essayant de neutraliser les actions de des concurrents.

Challenger

Options stratégiques:

- attaque frontale: Toutes les ressources concentrés contre l'adversaire et ce même contre ses points forts.

- Attaque de rodéo: c'est une tentative de capture une grande partie de la part du concurrent par une attaque éclair. Cela implique le lancement d'une grande offensive sur plusieurs fronts à la fois. Il convient que l'agresseur ait des ressources supérieures à l'adversaire

- Attaque de flancs: attaque les points faibles de l'adversaire. Ici l'entreprise attaquante a moins de ressources que son adversaire.

- Attaque de guérilla: Consiste en des petites attaques intermittentes, cela permet de petits progrès tout en sécurité.

Suiveurs

- Ils occupent une position inférieure au leader et ils comprennent qu'une attaque sur celui-ci pourrait leur faire du mal.
- La stratégie la plus pertinente et la plus fréquente c'est l'imitation.

Spécialistes

- Petites entreprises opérant dans les marchés de niche qui ont peu d'attractivité pour les grandes entreprises.
- Ils sont spécialisés dans un type précis de consommateur, une zone géographique, un produit déterminé, de qualité-prix, de service ou un canal de distribution.

Bien que la concurrence augmente dans le secteur à but non lucratif, principalement en ce qui concerne la collecte de fonds, il n'existe aucune applicabilité claire des stratégies mentionnées plus haut.

Stratégies liées aux ressources destinées à l'investissement.

En ce qui concerne cette dimension, l'organisation peut évoluer dans un large éventail de stratégies allant de l'investissement de ressources destinées à la croissance au désinvestissement total.

Plusieurs circonstances favorisent l'élimination de produits tels que des modifications dans la réglementation faite par un gouvernement, dans le goût et choix des consommateurs, le lancement d'un nouveau produit, actions de concurrence, faible chiffre d'affaires, qualité médiocre d'un produit etc.

La collecte est pratique lorsque l'entreprise dispose de meilleures alternatives à la situation actuelle pour laquelle les investissements ou les dépenses d'exploitation doivent être minimisés.

Les stratégies de durabilité visent à maintenir un niveau d'investissement adéquat et un soutien aux opérations visant à maintenir la qualité du produit, et la fidélisation des consommateurs. Enfin, les stratégies de croissance peuvent résumées dans la matrice développée par Ansoff (1965), prenant comme variables le produit et le marché.

– Matrice (Ansoff, 1965)

La stratégie de pénétration convient quand la demande actuelle est inférieure à la demande potentielle cela concorde parfaitement avec le cycle de vie du produit D'autre part, les stratégies de développement du marché sont fréquentes lorsque Le marché est généralement saturé par une concurrence intense. Le développement de produits pour les marchés actuels est justifié quand il existe une certaine loyauté de la part des consommateurs.

La diversification a un sens lorsque la valeur créée par cette stratégie dépasse les coûts associés à l'expansion de l'organisation et le développement de projet additionnel. La diversification peut s'effectuer dans d'autres domaines d'activité ou dans le même domaine d'activité (intégration horizontale), l'organisation peut également effectuer une intégration verticale vers le haut quand elle inclut comme nouvelles activités celles qui sont à un niveau supérieur (sources d'approvisionnement) ou peut effectuer une intégration verticale vers le bas quand elle inclut des activités qui se trouvent à un niveau inférieur (exemple: contrôle des canaux de distribution).

Comme indiqué dans la dimension précédente, des doutes sont soulevés quant à la applicabilité des stratégies liées à la décision d'investissement, puisque les considérations proposées pour chaque type de stratégie ne sont pas clairement applicables dans les organisations à but non lucratif, principalement parce qu'elles poursuivent un but social. Par exemple, le bénéfice sur la vente d'un produit peut être une cause pour son élimination, cependant beaucoup des services fournis par les OBNL ne produisent pas de revenus et produisent parfois des déficits pour l'organisation. L'applicabilité de ce type de stratégie sera évaluée dans la mise en œuvre du modèle marketing.

2.6 Décisions liées au marketing-mix.

Les étapes et les actions précédentes développées dans le plan marketing constituent la base qui permettra le développement de stratégies par apport au produit, prix, promotion et distribution, plus connu sous le nom de 4 P.

Une fois les stratégies 4 P formulées, on peut concevoir et documenter les programmes de marketing spécifique. Ces programmes transforment les stratégies en actions spécifique.

La stratégie produit.

On entend par produit tout bien matériel, service ou idée que possède une valeur pour le consommateur ou utilisateur et qui serait susceptible de satisfaire une nécessité (Lambin 1990).

Les organisations à but non lucratif focalisent leurs activités sur la prestation de service pour la société.

Ça peut être aussi son image, son réseau, ses compétences, son prestige etc. Tout cela doit se vendre au marché ciblé.

La stratégie produit est le point de départ de la stratégie commerciale qui inclue le développement et la gestion de biens et / ou de services pour répondre aux besoins des consommateurs qui constituent les segments déterminés par l'organisation. Cela commence par l'analyse de l'offre actuelle, produite par l'organisation et la concurrence. Informations obtenues à travers l'analyse interne et du microenvironnement. Compte tenu de l'offre actuelle et des objectifs de l'organisation, les décisions relatives au produit / service à offrir seront prises. Selon BurkWood (2004) l'analyse et la planification de la stratégie produit devraient répondre aux questions suivantes :

- Offres actuelles ?

Quels produits sont offerts aujourd'hui? À quels prix? Quels segments seront ciblés? Qu'en est-il des ventes, des revenus et de l'évolution des bénéfices pour chaque produit au fil du temps?

Quelle est la part de marché de chaque produit et de chaque ligne de produits? Comment chacun des produits contribue-t-il à la rentabilité et à la réalisation des objectifs globaux ?

Comment les ventes sont-elles réparties par différentes zones géographiques?

Comment les ventes sont-elles réparties sur les différents canaux de distribution? Quelles sont les faiblesses et les forces des offres de produits actuelles?

Planification du produit:

Comment chaque produit contribue-t-il aux objectifs et aux approches stratégiques de l'entreprise?

Quelles sont les forces et compétences fondamentales de l'entreprise pour le développement de la stratégie produit?

Quelle position occupent les dimensions du produit (par exemple, caractéristiques et avantages, qualité, emballage et étiquetage) par rapport aux produits de la concurrence? Ce sont quelques-unes des questions auxquelles on se doit de répondre selon Burk Wood et ce dans le cadre de l'analyse et la planification de la stratégie produit. Obtenir ces informations nécessite une étude de marché et chaque organisation doit évaluer le rapport coûts / avantages avant de décider quelles informations elle doit se procurer. Sur la base des caractéristiques du secteur à but non lucratif et en particulier ceux de L'organisation étudiée on se doit de simplifier l'analyse et la planification produit à quelques questions clés, en prenant comme point de départ l'analyse de la compétence .Cela implique essentiellement de savoir quels services les autres OBNL fournissent dans la zone d'influence de l'organisation étudiée. L'objectif de cette analyse comme expliqué plus haut est d'éviter les doubles emplois et que l'OBNL fournisse des services similaires à celles d'autres organisations et sur le même marché cible. A partir de

ce qui a été exposé on proposera de répondre aux questions suivantes concernant l'offre de services actuels et potentiels de l'OBNL.

Quels services les autres OBNL fournissent-ils dans la zone d'influence de l'organisation en étude ? Peuvent-ils être considérés comme un substitut? À quels prix? Quels segments visent t il?

Existe-t-il une possibilité de complémentation avec d'autres OBNL pour augmenter la valeur du service?

Quels services sont actuellement proposés par l'OBNL à l'étude? Répondent-ils aux besoins des clients? Quelles améliorations ou modifications pourraient entraîner une augmentation de valeur pour les clients?

Quelles opportunités existe-t-il dans chacun des segments pour ajouter de la valeur à travers l'introduction de nouveaux services ou modification de services existants? Il faut répondre à ces questions par des analyses internes et celle de l'environnement de l'organisation Il convient de rappeler que l'un des critères établis dans ce travail sur la sélection du marché cible, se fait par la consultation d'experts et d'informateurs clés du secteur dans lequel opère l'OBNL à l'étude et vis-à-vis des clients qu'elle doit prioriser.

Les réponses à ces questions peuvent donner lieu à l'introduction de nouveaux services ou la modification de services existants.

Après avoir répondu aux questions ci-dessus, des décisions peuvent être prises concernant:

- Modification ou élimination des services existants. Caractéristiques du service à fournir.
- Nouveaux services. Caractéristiques du service à fournir.
- Collaboration avec d'autres OBNL.

Les avantages de base des services fournis par les OBNL sont liés à la satisfaction des différents besoins sociaux mais aussi de désires d'aider une association, de participer à un projet qui nous tient à cœurs pour lequel nous avons tout type d'intérêts. En prenant comme point de départ ces bénéfices de base que satisfait le service fourni, Les OBNL peuvent ajouter d'autres attributs tels que la marque, la qualité, la confiance etc.

En principe, ces aspects pourraient être intégrés dans les services des OBNL, ce qui peut leur permettre de se différencier des autres alternatives.

- Planification de nouveaux produits (voir annexes)

La stratégie de prix.

En général, les décisions concernant le prix du produit ou du service devraient être liées aux objectifs marketing. La stratégie de tarification est complexe et essentielle. Du point de vue de l'acheteur nous devons garder à l'esprit que le prix est la valeur qu'il donne en échange de l'utilité qu'il reçoit (Lambin 1990) . Il y a différents facteurs qui influencent la détermination du prix : Le cadre légal, le marché et la concurrence, les objectifs de l'entreprise, les parties prenantes, l'élasticité croisées, le cycle de vie du produit, les couts et courbe d'expérience, interaction instruments commerciaux et l'offre.

Pour la fixation du prix Lambin (1990) propose 3 critères qui sont :

- a) Les couts
- b) La concurrence
- c) Le marché ou la demande.

Puis définit les stratégies suivantes Lambin (1990) et les classe comme suit :

- Stratégie différenciée pour qui seront pris les critères marché et demande.
- Stratégies compétitives pour qui seront pris en considération les critères concurrence.
- Stratégies de prix psychologiques pour qui sera utilisée la psychologie du consommateur.
- Stratégies de prix par ligne de produit ou sera considéré des critères couts et bénéfices globaux ainsi que la demande.
- Stratégies de prix pour nouveaux produits, ici seront pris en considération le marché la - concurrence, la demande et les couts.

Dans le secteur à but non lucratif, les décisions qui concernent le prix sont complexes et hautement variables. En premier lieu, les décisions en matière de prix dépendront de l'origine et de la quantité de ressources obtenues par l'OBNL pour financer ses activités. Par exemple, les organisations qui financent leurs activités uniquement par des dons, dans de nombreux cas, les services fournis à leurs clients seront gratuits. Si les dons ne couvrent pas les coûts, certains OBNL facturent des frais aux clients pour financer le déficit, en prenant en compte le secteur où elles opèrent, parce que, si leurs clients sont indigents, il leur sera difficile de payer le tarif total fixé par l'OBNL. Mais il y a aussi des cas d'OBNL qui fournissent des services à des clients indirects pour obtenir un revenu qui leur permet de développer leurs activités principales. Ainsi, par exemple, l'OBNL à l'étude assume des missions de développements pour des organisations internationales, cela permet d'avoir des revenus pour financer des projets en lien avec ses principaux objectifs. Le prix sera donc fixé de manière à ne pas être beaucoup plus cher que la concurrence, mais assez conséquent pour pouvoir utiliser les revenus dans des investissements ou le financement d'activités principales futures.

La stratégie de promotion.

La promotion est essentiellement la communication du vendeur à l'acheteur concernant un produit

ou service, ses caractéristiques et les besoins qu'il satisfait. En général, l'objectif de la majorité

des stratégies de promotion consiste à convaincre l'acheteur potentiel des avantages du produit ou service afin de stimuler la demande. Il existe 5 outils de promotion : la publicité, la promotion de ventes, les relations publiques, le marketing direct et la vente personnelle. Leurs caractéristiques principales se résument comme suit :

-Instruments de promotion (voir annexe)

La stratégie de distribution.

La distribution consiste à mettre le produit à la disposition du consommateur final ou de l'acheteur, dans la quantité demandée, au moment où il en a besoin et à l'endroit où il souhaite l'acquérir. La distribution comprend également la diffusion d'informations, la promotion et la présentation du produit dans les points de vente, afin de stimuler son acquisition. La distribution implique des décisions stratégiques à long terme, que l'on peut regrouper en quatre étapes (Lambin1990) :

- a) Conception et sélection du canal de distribution.
- b) Localisation et dimension des points de vente.
- c) Logistique de la distribution.
- d) Direction des relations internes du canal de distribution.

En principe, on peut dire que parmi ces quatre étapes, celle qui aurait la plus grande application pour l'OBNL est liée à l'emplacement et à la conception des points de vente (étape b). Etant donné qu'elle vend des services, leur nature propre (intangibilité, relation personnelle, caractère périssables), nécessitent généralement une vente directe ou sans intermédiaire (canal direct), il ne serait donc pas nécessaire de concevoir et de choisir un canal de distribution (étape a).

Les décisions de transport, d'entreposage d'approvisionnement et emballage ce qu'on appelle la logistique de distribution (étape c) ne sont généralement pas nécessaires et elle ne s'appliquerait pas non plus dans le cas des OBNL pour le type de produit qu'elle offre (services sociaux). Et enfin, comme déjà mentionné, étant donné qu'il n'y a généralement pas d'intermédiaire, il n'y aura pas de décisions sur les relations internes du canal de distribution (étape d).

C'est pourquoi les OBNL devraient axer leur stratégie de distribution de services sur la définition de l'emplacement et de la conception du point de vente.

Un choix correct de l'emplacement et de la conception du point de vente contribue à la acceptation et consommation du service par les bénéficiaires. Pour la sélection des points

de vente on doit prendre en compte deux groupes de facteurs (Lambin1990):

- 1) Facteurs influant sur les coûts: terrain, bâtiments, salaires, transport, etc.
- 2) Facteurs influant sur la demande: proximité du marché, services, concurrents, cohérence avec l'image à vendre.

Ces facteurs auront une influence particulière sur les OBNL étant donné leurs ressources limitées pour couvrir les coûts d'acquisition et d'exploitation d'un siège ou de locaux.

Pour la sélection du lieu où l'organisation évoluera, il existe plusieurs méthodes qui peuvent être regroupés dans la liste suivante (Lambin1990) :

- Méthodes de sélection par liste de facteurs: elles consistent à déterminer une liste de critères ou de facteurs pour évaluer chacune des alternatives possibles.
- Méthodes analogiques: Ces méthodes sont basées sur des expériences antérieures en liens avec les relations existante entre les ventes réelles, les caractéristiques du marché notamment le comportement des consommateurs et les caractéristiques du point de vente située dans une certaine zone de marché.
- Méthodes gravitationnelles: Ce sont différents modèles mathématiques.

D'autres décisions à prendre en matière d'emplacement, est le nombre de points de vente qui seront nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. La bibliographie propose des méthodes liées à l'analyse des ventes moyennes et des marges dans l'incorporation de nouveaux points de vente, ce qui nécessite une bonne estimation du potentiel de vente du marché en question.

2.7 Action et contrôle.

Une fois les différentes étapes de la construction du plan marketing terminées, il est nécessaire de traduire le projet en termes monétaires afin de pouvoir mener une étude de faisabilité économique du plan et ce grâce à une prévision par apport aux revenus et à la budgétisation des dépenses. De même, les activités et travaux inclus dans le plan doivent être programmés par un calendrier qui permet d'organiser la mise en œuvre. Enfin, il convient d'établir des indicateurs permettant d'évaluer la performance des activités

réalisées et donc de pouvoir faire des ajustements si cela est nécessaire. Burk Wood (2004) résume les indicateurs comme suit :

– Outils pour mesurer la progression du plan marketing.

Prévisions : Utilisée pour prédire les ventes et les coûts futurs et permet de mesurer les progrès.

Budgets : Utilisés pour répartir les ressources entre différents programmes à des périodes spécifiques et pouvoir effectuer un suivi des dépenses lors de l'exécution du plan.

Chronogramme : Utilisés pour planifier et coordonner le développement temporel des tâches et des programmes.

Indicateurs : Utilisés pour définir des mesures associées à différents résultats et actions liés à la performance des activités, permet d'être capable de suivre et de comparer les résultats avec les mesures établies

2.8 Prévisions

Pour réaliser les prévisions il existe différentes méthodes qui peuvent être résumées comme suit :

a) Méthode d'analyse de la demande.

Subjectives : Estimation des vendeurs, Jurys, Méthodes Delphi et similaires

Etude de marché : Intention d'achat, test de concept et de produit, test de marché.

Série chronologique : Méthode naïve ou randomwalk, Méthodes Box-Jenkins.

Analyse causale : Systèmes d'équations simultanées, Analyse entrées-sorties, Modèles de prévision pour les ventes de nouveaux produits.

Lors d'une première analyse, on peut dire que la prévision de la demande sera un processus complexe pour l'OBNL, car d'une part, il n'existe aucune expérience ni capacité interne pour exécuter les différentes méthodes présentées. Mais d'un autre côté, on travaille avec une demande qui a des caractéristiques très particulières avec des situations difficiles à expliquer et surtout prédire, car elles sont liées aux besoins sociaux qui dans de nombreux cas sont non manifestes ou reconnus par les bénéficiaires et qui dépendent de différents facteurs.

Au-delà, il est nécessaire de prévoir la demande pour les services que l'on prétend offrir pour cela on devra utiliser les méthodes les moins complexes et les moins coûteuses, telles que les techniques statistiques-mathématiques basées sur les données internes de l'organisation. plus tard, les OBNL pourraient constituer un réseau de base de donnée et mutualiser l'analyse de ces dernières et ainsi réduire les couts et pouvoir utiliser des méthodes plus complexes, surtout si ces organisation agissent dans les même secteurs.

b) Budgets

Sur ce point, différentes approches ont été trouvées dans la littérature analysée.

Certains auteurs estiment qu'il est souhaitable d'évaluer la faisabilité économique du plan, ce qui inclut certaines variables telles que l'inflation et le PIB, les paramètres de produit(ventes estimées par unité, prix et coût unitaire), calcul du compte de résultat et du retour sur investissement. D'autres auteurs analysent la question du budget du point de vue des coûts, présentant différents critères pour fixer les dépenses de marketing dans le budget global de la société, tels que des budgets basés sur un pourcentage des ventes, la parité compétitif ou sur les objectifs.

Une fois le budget marketing défini, des critères sont déterminés pour le répartir, le budget de marketing global semblerait le plus pertinent pour une organisation à but non lucratif.

On peut présenter une structure des dépenses réparties chronologiquement en mois, avec un résumé global annuel. Il est considéré que l'important pour les administrateurs d'une Organisation c'est d'avoir correctement budgétisé la mise en œuvre du plan marketing, de sorte qu'on puisse prendre des décisions judicieuses concernant sa mise en œuvre ou non.

On ne devrait pas considéré seulement le montant total à dépenser, mais aussi les résultats escomptés.

c) Chronogrammes.

C'est un point facile à exécuter, mais sa simplicité ne diminue en rien son importance puisqu'une bonne programmation permet de suivre l'évolution des activités. Le chronogramme consiste en une liste détaillée d'activités et de tâches réparties dans le temps. Comme compléments sont généralement utilisés diagrammes ou graphique de Gantt et CPM (méthode du chemin critique).

e) Indicateurs.

Les indicateurs permettent de suivre les résultats attendus et d'exécuter les corrections nécessaires à la réussite du plan. En général, ils couvrent les activités les plus pertinentes pour la mission et pour la réalisation des objectifs de l'organisation. Dans le cas d'un OBNL, Marian Burk Wood (2004) propose les exemples d'indicateurs suivants:

- Dons reçus.

Des indicateurs tels que la productivité de la politique de collecte de fonds pour différents programmes.

- Nombre de personnes ayant reçu des services de la part de l'organisation. Indicateurs tels que l'utilisation des services dans chaque segment.
- image publique. Des indicateurs tels que le niveau de notoriété et les attitudes vis-à-vis de l'organisation de la part des différents acteurs liés à l'organisation.

Selon Burk Wood les principaux indicateurs d'une OBNL tournent autour de ces éléments, mais il est jugé pratique d'inclure d'autres indicateurs liés au développement de la programmation du plan marketing, c'est-à-dire la mise en place d'indicateurs qui permettent de contrôler le fait que les activités programmées sont exécutées en temps et en forme voulu, en fonction des coûts budgétés, de plus si l'on a les ressources nécessaires, on pourrait élaborer des indicateurs plus complexes tels que l'impact socio-économique des actions menées par l'organisation .

2.9 Contrôle de l'exécution du plan.

La dernière étape de l'élaboration du plan consiste à définir la manière dont l'organisation contrôlera son exécution, dont voici une proposition faite Philip Kotler (1997), résumée comme suit :

Plan Annuelle : Évaluer les objectifs marketing et financiers établis dans le plan, ainsi que des progrès sur le reste des objectifs liés à des programmes spécifiques inclus dans ce même plan.

La rentabilité : Vérifier où l'entreprise gagne ou perd à travers des mesures tels que le retour sur investissements, le retour sur capital, marges de contribution, marges brutes.

La productivité : Évaluer et améliorer l'efficacité et l'impact des coûts de marketing .Son objectif principal est de mesurer les améliorations dans la productivité par la réduction des coûts ou l'abandon de certaines fonctions.

Contrôle stratégique : Vérifier si l'entreprise recherche les meilleures opportunités concernant les marchés, les produits et les canaux. L'efficacité dans gestion et développement des fonctions marketing s'évalue dans la relation avec les clients et avec d'autres aspects de caractère éthique.

Parmi les types de contrôles proposés, la rentabilité ne semble pas pertinente puisque l'OBNL ne se fixe pas d'objectifs purement économiques. Par contre, le contrôle de l'efficacité des activités de marketing peut être utile pour une OBNL de taille importante

Chapitre 3 : Adaptation des pratiques de positionnements au sein d'APROMECE.

Nous allons dans cette partie tenter de définir les objectifs à atteindre en terme de positionnement afin de pouvoir mobiliser les clients indirecte, les fournisseurs de ressources et leurs donner envie de servir les intérêts de l'association en lui octroyer des ressources financières, des compétences, des facilités et des personnes ressources. Nous allons ensuite proposer des stratégies qui permettront d'aller vers les objectifs définis.

Avant de définir les objectifs et les stratégies pour les atteindre il sera nécessaires d'établir un diagnostique de la situation de l'association et de son environnement, le diagnostique nous servira à faire des choix, à prendre des décisions et à définir les besoins de l'association, cela nous permettra d'identifier les marchés cibles et ainsi faire un travail de recherche et d'analyse sur leurs comportements, désires et motivations afin développer des mesures adéquates pour un positionnement pertinent.

Les objectifs de positionnement et les stratégies pour y arriver sont importants pour une association, c'est ce qui lui permet de bénéficier des ressources dont elle a besoin pour réaliser ses activités. Du choix du positionnement dépendra le degré d'attractivité de l'association et son pouvoir de captation des ressources.

Il est donc important d'identifier ce qui amène notre cible à prodiguer à des associations leurs ressources. APROMECE devient une sorte de produit qui doit être désiré, il est donc important que sa perception de la part de la cible soit positive, attrayante, donner envie de faire quelque chose pour elle.

Avant d'introduire l'association APROMECE nous allons présenter la méthodologie de recherche que nous avons utilisée au sein de cette association.

3.1 Méthodologie de recherche

La Collecte d'informations sur le secteur à but non lucratif s'est fait à travers une bibliographie spécifique obtenue dans différents ouvrages et sites internet.

Ces informations nous ont permis d'avancer dans la première partie de ce mémoire qui comprend une caractérisation du secteur à but non lucratif. Elles ont également été utilisées pour la description du secteur dans l'analyse macro environnemental, qui fait partie de la troisième phase de ce travail.

Ensuite, la collecte d'informations relatives aux modèles de plans marketing proposés dans une bibliographie spécifique destinée principalement aux entreprises et celle provenant du travail de recherche liée au marketing dans le secteur non lucratif, nous a permis l'élaboration du modèle plan de marketing à utiliser.

A partir de tout ce que nous avons accumulé comme connaissance, un modèle de plan marketing sera développé et utilisé pour l'organisation sélectionnée. Le modèle sera construit sur la base des méthodologies proposées dans la bibliographie visant principalement le secteur économique et avec le complément d'information obtenu à partir de travaux de recherche sur le marketing dans les OBNL.

En outre, des objectifs et stratégie de positionnement pour APROMOCE seront élaborés, suivant le modèle développé par la partie précédente.

Cependant, en raison de problèmes opérationnels, la collecte d'informations sur le macro environnement, microenvironnement et environnement spécifique de l'organisation, a été mené par le biais de sources d'informations primaires et secondaire, en utilisant Internet comme support principal et des entretiens qui furent menés auprès de plusieurs présidents d'organisations à but non lucratif ainsi que des membres d'associations, des fournisseurs de ressources, clients indirectes et des personnes contactes. Les entretiens avaient pour objectif d'identifier ce qui amène les fournisseurs de ressources et les clients indirects à fournir à une association les ressources dont elle a besoin.

Les personnes interviewées ont été sélectionnés pour leurs liens directs avec la problématique et le thème principal de ce mémoire, ainsi que pour leurs longues expériences du monde associatif.

3.1.1 Le choix du thème

Certaines OBNL à travers le monde fonctionnent de plus en plus comme des entreprises, elles gardent de spécificités profondes mais adoptent des pratiques longtemps utilisées exclusivement par le monde des affaires, ses adaptations peuvent être d'une grande utilité, plus particulièrement en ce qui concerne le marketing et nous avons choisis de réaliser un mémoire sur ce thème pour les raisons suivante :

-Intérêt personnel

Ce sujet de recherche ainsi que notre immersion dans le monde associatif à travers notre stage de fin d'étude est une bonne expérience professionnelle et une occasion de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises durant notre formation au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management.

Les mémoires et plus généralement les études sur ce thème sont très rares voir pratiquement inexistant, alors que le monde associatif se développe de plus en plus et son importance s'accroît à tous les niveaux.

-Importance du thème pour l'organisation.

L'association est très intéressée par le thème car cela constitue pour elle une opportunité d'évolution à travers de nouvelles pratiques issues du monde de l'entreprise et qui en les adaptant pourraient être d'un grand apport et lui permettre d'améliorer sa performance.

3.1.2 Le choix du terrain.

Ayant une longue expérience du monde associatif et étant donné que les OBNL sont au cœur de notre sujet, nous avons fait le choix d'une organisation actif (ce qui n'est pas le cas dans certains nombres d'association), nationale et qui de part ses activités, les moyens

qu'elle utilise pour se financer, nous semble parfaitement en adéquation avec le sujet de recherche. En outre, elle dispose d'un large réseau qui nous a permis d'explorer d'autres associations ainsi qu'un nombre important de partenaires utiles à l'obtention des informations dont nous avons besoin.

3.1.3 Le choix de la méthode qualitative

Nous avons opté pour l'approche qualitative, en raison de la nature de notre recherche et des objectifs à atteindre, nous avons besoin d'explorer, d'identifier et d'expliquer certains aspects du comportement de notre cible, tels que les motivations, les attitudes, les intentions, les croyances, les goûts, les préférences, etc.

La démarche qualitative utilisée dans ce travail consiste à recueillir des données par entretien semi directif, l'observation et l'analyse documentaire.

Lune et Berg (2016) définissent l'approche qualitative notamment dans le marketing comme une méthode permettant d'obtenir des informations et des connaissances sur les réalités comportementales, culturelles, sociales telles qu'elles sont et dans des contextes définis avec la prise en compte des significations, caractéristiques, des métaphores, symboles et la description du réel et non sa quantification.

3.1.4 La récolte de données.

Nous avons utilisé trois outils pour recueillir les données et les informations nécessaires à notre recherche

La recherche documentaire :

Nous avons utilisé plusieurs sources d'information pendant notre recherche documentaire, nous avons fait appel à des ouvrages scientifiques, plateformes de documentation et conférences sur le net abordant des thèmes liés au notre.

Nous avons eu aussi l'opportunité de profiter d'un certain nombre de documents mis à notre disposition par les organisations contactées.

L'observation

Selon Lune et Berg (2016) c'est une méthode de collecte d'informations sur un phénomène en essayant d'avoir sur lui un impacte réduit voir inexistant ainsi elle permettra de vérifier des hypothèses de la manière la plus pertinente possible

Lors de notre stage, l'observation libre nous a permis de récolter une quantité d'informations indispensable à notre recherche.

L'entretien

Selon Lune et Berg (2016) l'entretien permet à l'interviewer d'obtenir des informations qu'il découvre ou auxquelles il s'attendait de la part de l'interviewé.

De part notre approche qualitative, Nous avons décidé de procéder à des entretiens afin d'avoir plus d'informations sur ce que nous a déjà donné l'observation. Cela nous a permis de récolter des informations en profondeur, d'avoir plus de précisions et de données pertinentes.

Au départ les entretiens étaient libres, puis semi-directifs encadrés par un guide d'entretien élaboré pour les personnes interrogées afin d'identifier les représentations profondément inscrites dans l'esprit de ses personnes et d'obtenir une précision bien plus importante grâce notamment aux possibilités de relances et d'interactions,

Le choix des interviewés.

Nous nous sommes arrêtés à 16 entretiens car les même réponses, portant les même idées se répétaient.

Les personnes choisies font toutes partie de la population cible.

Le déroulement de l'entretien

L'entretien se déroulait sur un temps moyen de 40 à 50 minutes par personne, on commence par une explication du thème de recherche ainsi que le contenu général de l'entretien, puis nous posons les questions telles qu'établies dans le guide d'entretien conçu qui fut conçu sur la base de la revue de littérature.

L'enregistrement des réponses se faisait par une prise des notes. Les explications et les réponses ont été parfois argumentées par des documents.

3.1.5 L'analyse des données

Nous avons synthétisé les réponses de toutes les personnes interrogées, afin d'identifier les idées les plus évoquées, les plus récurrentes et les plus pertinentes et qui ont un lien direct avec les objectifs de notre recherche.

3.2 Présentation de l'APROMECE

L'association pour la promotion du métier de consultance, APROMECE, a été créée en novembre 2012 pour promouvoir le métier de consultant. Il est important que ce métier soit à la mesure des standards internationaux car il est au cœur du développement économique national et donc de la richesse des entreprises pourvoyeuse d'emplois.

L'association est nationale et est à but non lucratif.

-Organisation

a) L'Assemblée Générale de l'association

L'assemblée générale constituée de membres adhérents est l'organe suprême de l'association. Elle se réunit ordinairement (AGO) une fois par an par convocation de son président. Elle se réunit aussi à chaque fois que c'est nécessaire en assemblée générale extraordinaire (AGEX) à la demande de la majorité des membres de son organe exécutif, le bureau national.

b) Le bureau National exécutif

Le bureau national exécutif composé de membres adhérents élabore le programme d'actions et le budget annuel.

Ces actions sont réparties à travers des commissions dont les membres s'acquittent en faisant appel si nécessaire à des experts externes et des volontaires.

c) Les délégations régionales

Le bureau national exécutif fait appel aux délégations dotées de pouvoir leur permettant d'animer les bureaux de wilaya de leur territoire. Leur principal rôle est d'identifier les consultants résidents dans leur wilaya et de les inciter à participer au bénévolat pour la promotion du métier de consultant e entreprise.

L'APROMECE a cinq délégations régionales : Centre, Est, Ouest, Sud-Est et Sud-Ouest.

-Fonctionnement

Le fonctionnement est participatif et par délégation de pouvoir de l'Assemblée Générale et du bureau de l'association vis-à-vis des délégations régionales.

Le Bureau national exécutif prépare le programme d'actions et le budget qu'il fait valider, lors de la réunion annuelle, par les membres de l'assemblée générale.

Selon la spécificité des actions elles sont transmises aux commissions spécialisées et aux délégations régionales.

Le bureau réunit ses membres une fois par mois, le dernier samedi du mois, en comité restreint et une fois par trimestre il est élargi aux membres délégués régionaux. L'ordre du jour des réunions permet aux délégations régionales d'exposer au bureau l'avancement de leurs activités et la mise à jour des adhésions.

Plusieurs actions sont réalisées par l'association : conférences, séminaires de formation (ISO 20700 -2017), préparation de la certification des consultants (CMC), Salon National Algériens du Consulting (SNAC, déposé à l'INAPI), divers programmes de formation des consultants, sensibilisation des entreprises à l'intérêt du conseil (marché du consulting), partenariat avec les autres associations.

-Politique de l'APROMECE

L'association professionnelle, APROMECE, a pour finalité de promouvoir le métier de consultant.

Pour se faire, les missions et les objectifs sont définis dans les statuts de l'association et demandent à être régulièrement explicités afin de mieux les faire connaître et les partager avec les adhérents. L'APROMECE s'y attelle chaque année depuis sa création.

Pour atteindre cette finalité trois dimensions ont été privilégiées :

- La formation et le perfectionnement des consultants et l'application de la charte d'éthique ainsi que la formulation des référentiels du métier,
- Le partage des expériences professionnelles en matière de prestations de service de conseil,
- Le développement du marché du conseil en Algérie.

Faire vivre notre association

Notre association n'a pas de but lucratif. La réalisation de ses objectifs dépend de la seule volonté de ses adhérents qui acceptent d'offrir aux autres, bénévolement, leurs temps utiles, et mettre à disposition leurs compétences pour la réalisation d'objectifs communs et profitables à tous.

Présider une association c'est donc réaliser un équilibre entre des adhésions et une satisfaction des membres adhérent, à servir les autres. C'est aussi faire accepter le désir d'utiliser son temps, sans calcul, pour la réalisation des objectifs de l'association.

La vie associative va donc dépendre de l'intérêt que chacun des membres y trouve dans la mission et les services rendus aux parties prenantes.

La seule valeur ajoutée de notre association est le maintien de l'engagement de ses membres à servir ses missions et réaliser les objectifs visés

Le Président de l'APROMECE et les membres du bureau s'y engagent, à travers l'application du statut, du règlement intérieur, de la charte de l'éthique et du programme d'action à court et à moyen terme.

Stratégie et politique de l'association

La politique de notre association se fonde sur la communication et le partage de l'expertise.

Les actions de communication et le partage du savoir faire couvrent notre stratégie aux fins du rassemblement et de la mobilisation de tous les consultants algériens résidents dans l'ensemble des régions du pays et à l'étranger, dans le but de faire évoluer la profession, sur la base des valeurs en lien avec l'éthique de la profession et les règles de déontologie, et faire connaître la profession aux parties intéressées.

-Les moyens de l'association

Les moyens de l'association sont les adhérents organisés.

Diriger cet ensemble c'est d'abord rassembler et motiver autour de notre principale mission, la promotion du métier de conseil, et entretenir l'adhésion et l'implication des membres au sein de notre organisation.

C'est aussi faire en sorte que chaque adhérent prenne des initiatives, formule des objectifs, les réalise à court et moyen terme, en concertation et dans le cadre d'une organisation adaptée, du « faire ensemble », après décisions des choix des moyens et de l'articulation des ressources qui leur seront affectées.

-Le périmètre de nos actions

La formation et le perfectionnement

Le consulting est un métier en pleine évolution dans notre pays. L'APROMECE veillera à accompagner les personnes qui aspirent à exercer le métier et les consultants en exercice, par la formation et le perfectionnement.

Aussi, des actions sont réalisées chaque année dans le domaine de l'apprentissage et du partage des connaissances:

- Conférences mensuelles sur des thèmes divers d'intérêt commun,
- Séminaires de formation de spécialisation et de perfectionnement ;
- Programme de certification des consultants en management ;
- Etudes socio économiques et enquêtes sur le contexte et l'environnement

-Les échanges d'expériences

L'APROMECE a inscrit dans ses statuts « la Journée du Métier de Consultance » (JMC) qui est annuelle.

Cette journée rassemble tous les consultants adhérents à l'association afin d'échanger leurs pratiques et leurs expériences et formuler les difficultés rencontrées, dans l'exercice de leur métier.

-Le développement du marché du conseil en Algérie

Le conseil est une prestation de services encore peu connue dans notre pays. Si elle est soutenue par les grandes entreprises publiques, les petites et moyennes entreprises (PME) en font très peu usage.

Aussi l'APROMECE a inscrit une série d'actions pour faire connaître les prestations de services de conseil, afin de permettre aux consultants de développer leurs expériences du terrain :

- Par l'organisation et la réalisation de journées de vulgarisation à travers les wilayas du pays ;
- Par l'entretien d'un réseau de partenariat avec les associations professionnelles et les chambres de commerce de wilaya ;

- L'organisation et la tenue du salon national algérien du consulting ;
- L'entretien des relations avec les autorités et les institutions publiques.

La politique qualité lié à notre projet associatif se fonde sur une culture partagée et dirigée vers :

- Nos adhérents, clients, qui sont notre première priorité. Nous leur devons écoute et amélioration constante de la qualité de leurs attentes. Nous engageant à satisfaire leurs exigences et garantir l'atteinte et l'efficacité de nos services. Nous leur devons de développer un rapport de confiance, d'intégrité et de fiabilité à tous les niveaux de notre organisation.
- Nos fournisseurs, autorités publiques, entreprises, organismes et institutions publics... devant être perçus comme de véritables partenaires ;
- Nos collaborateurs, associations professionnelles, institutions nationales et internationales, donateurs, sponsors, pierre angulaire de cette culture et dont dépend l'amélioration du système qualité qui est l'affaire de tous...
- Nos adhérents pour lesquels la culture QUALITE est une stratégie payante.

Aussi nous nous engageons :

- à étendre cette culture qualité à l'ensemble de nos adhérents,
- à veiller à une recherche permanente de l'efficacité objective de l'ensemble de nos processus,
- à capitaliser nos expériences pour viser cette amélioration dans notre fonctionnement et notre métier.

Cela implique de notre part et pour tout collaborateur une clarté dans les communications, une attitude souple et respectueuse des exigences de nos clients et engagements qui sont désormais les nôtres.

3.3 Le contexte dans lequel évolue l'association

Macro environnement

Politique et légal : Ces deux dernières années le contexte politique favorable à la création et promotion d'association, il y a une volonté politique manifeste de promouvoir la société civile, le monde associatif et on peut le constater à travers des faits concrets comme c'est le cas avec les nouvelles lois concernant les associations et les différents programmes d'aides et de soutien aux associations comme c'est le cas de PAJE.

Selon le site de l'APN.dz L'ancien ministre de l'intérieur Bedoui a fait état de 91.102 associations nationales et locales inscrites au ministère et qui ont bénéficié d'un montant de plus de 20 milliards de DA en tant que contributions directs et autres indirects de la part des collectivités locales.

Le projet de loi organique relatif aux Associations prévoit une série de réformes axées essentiellement sur l'assouplissement des conditions et procédures de création des associations s'agissant des procédures d'obtention d'une association algérienne d'un financement émanant d'un organisme étranger, la loi permet cela sous certaines conditions.

Economiques et socioculturel : L'état est le principal moteur de l'économie algérienne, avec ces dernières années une augmentation des mesures protectionnistes afin d'encourager la production locale.

Selon le site de la ciafactbook, Les hydrocarbures représentant environ 30% du PIB, 60% des recettes budgétaires et près de 95% des recettes d'exportation qui ont permis à l'Algérie de maintenir sa stabilité macroéconomique, d'amasser d'importantes réserves de devises étrangères et de maintenir une dette extérieure faible, alors que les prix mondiaux du pétrole étaient élevés. Avec la baisse des prix du pétrole depuis 2014, les réserves de change de l'Algérie ont diminué et le gouvernement a été contraint de réduire ses dépenses. Au cours des trois dernières années il a adopté des augmentations progressives de certaines taxes, sans toutefois réduire les subventions, notamment dans les domaines de l'éducation, de la santé et du logement. Le moteur économique principal du pays s'est

ralenti et cela se traduit notamment par une baisse du taux de croissance réel (prend en compte l'inflation) qui était de 3.7% en 2015, 3.2% en 2016 et 1.4% en 2017 et ce malgré une hausse du Pib par tete d'habitant (ppa) qui est de 15100\$.

Sur son site le FMI informe qu'il prévoit pour les prochaines années une augmentation de l'inflation et une baisse du PIB.

Il faudra prendre en compte le fait que nous avons constaté tout au long de notre expérience professionnelle et dans le monde associatif qu'il est important de compter sur le soutien de personne ayant des contactes, qui peuvent nous recommander, nous donner une légitimité, régler des problèmes d'ordres administratifs, facilité le développement de l'association et le déroulement de ses activités. Nous précisons que on ne parle de traficque d'influence ou tout autre type de corruption mais de compétences qu'ont certaines personne pour facilité l'obtention de droits et d'opportunités prévus pour chaque association mais que le contexte algérien rend (pour des raisons qu'on ne va pas mentionner) inaccessible.

Technologie : L'Algérie est pourvu de toutes les technologies qu'une association comme la notre pourrait utiliser

Ecologie : Dans notre les facteurs écologique ont un impacte insignifiant.

Microenvironnement

L'association à l'étude évolue dans le secteur des associations qui font la promotion d'un métier qui est celui du consultant, l'objectif est de le faire connaitre, de soutenir les consultants et les aider à s'organiser afin de défendre leurs intérêts.

L'association est financée par ses membres et les prestations qu'elle fournit à ses clients indirectes.

Son microenvironnement se compose de :

Client directe, clients indirectes, coopétence (concurrent et coopérants) et fournisseurs de ressources.

Les barrières à l'entrée : Il sera de plus en plus facile de fonder une association, on peut donc prévoir le fait que d'autres associations ayant la même mission et évoluant sur le même marché vont se créer.

La coopération ou les concurrents ainsi que les produits de substitution sont pour le moment inexistant, par contre pour ce qui est de la captation de fond nous sommes en concurrence avec toutes les associations opérant sur des thématiques semblables liées à la formation, à la promotion d'un métier etc.

Les clients indirectes : De part nos objectifs nous allons nous intéresser uniquement à ce groupe, les clients directes étant les consultants de tout le pays pour qui une autre stratégie marketing et notamment de positionnement sera développée.

Donc les clients indirects sont tous les consommateurs qui désirent se former aux connaissances liées au monde de l'entreprise, mais aussi toute personne ayant un intérêt pour le consulting, on peut ajouter à cela les organismes et les entreprises qui ont besoin d'une prestation que peut leur fournir l'association.

Le profil du client indirect est celui d'un professionnel du monde de l'entreprise, cadre dirigeant, organisme public, entreprises, administration et tout type d'organisation qui a des besoins en termes de formation.

L'association de part ses membres à un large éventail de compétences et peut former, diriger des missions et développer des projets pour tout type d'organisation qui souhaite être encadrée et assistée par des spécialistes, des formateurs des consultants de haut niveau et adhérents de l'association.

Le réseau est d'ailleurs une des motivations principales des membres qui activent pour cette organisation.

Les fournisseurs de ressources :

Sont toutes les personnes et organisations qui peuvent fournir à l'association des ressources financières, humaines et matérielles, cela peut être une personne contact, c'est-à-dire un individu capable grâce à ses compétences relationnelles et son réseau atteindre une personne, un groupe de personnes ou une organisation et l'amener à être utile à l'association.

Il y a aussi les bailleurs de fond, les administrations et tout type d'organisation qui peuvent fournir des ressources financière et matérielle et enfin les personnes ressources c'es à dire

celle qui par leurs compétences, connaissances et savoir faire peuvent apporter à l'association une richesses dont elle a besoin pour évoluer et développer ses activités. La stratégie de positionnement servira à les attirer, les mobiliser et les motiver.

Les produits et service fournis par l'association :

L'association organise des séminaires, des conférences, des salons, des rencontres et tout type de formation en lien avec le monde de l'entreprise. Elle profite pour cela de ses membres et de leurs différentes expériences et compétences et qui sont capable chacun dans sa spécialité de produire une formation de qualité pour les clients indirecte.

L'association peut effectuer des missions de consulting, de coaching et de monitoring, elle peut assister ou sous-traiter des projets mis en place par des organismes internationaux sur le thème de la formation, de l'employabilité, du soutien aux entreprises et de leurs mises à niveau.

3.4 Diagnostic

Les informations obtenues à partir du macro et microenvironnement, ainsi que de l'organisation étudiée, permettent d'effectuer l'analyse de situation à partir de laquelle les objectifs et les stratégies du plan marketing et plus spécialement le positionnement seront déterminés. La technique utilisée est l'analyse SWOT, dont les résultats sont présentés comme suit :

Analyse SWOT

OPPORTUNITES

L'absence d'association de consultants concurrente.

L'absence d'organismes de perfectionnement au métier de consultant.

Le partenariat avec les autres associations professionnelles.

La possibilité d'augmenter le nombre de membre sur le territoire national et donc la possibilité d'enranger de la compétence et développer le réseau.

Un contexte où la culture associative est de plus en plus encouragée, l'Etat va de plus en plus compter sur les associations importantes, une conscience de plus en plus accrue de l'importance du métier de consultant

La possibilité de trouver de nouvelles sources de financement notamment à l'étranger. De plus en plus de dirigeants dans le monde économique, politique et administratif sont conscients de l'importance du consulting.

MENACES

Les changements dans l'encadrement juridique.

Les partenariats en dehors du territoire national.

Une application stricte de la fiscalité, notamment la taxe sur la valeur ajoutée.

L'encadrement et le contrôle administratif externe.

FORCES

La volonté de nos adhérents. La principale force de notre association est la ressource humaine motivée pour donner de son temps, sans contrepartie pécuniaire, aux autres, si ce n'est une satisfaction personnelle qu'il faut identifier pour la renforcer et à maintenir. Il est aussi possible pour ce faire de créer d'autres motivations chez les adhérents. C'est ce que nous faisons à travers les actions de développement des compétences et les échanges d'expérience. Dirigeants motivés, actifs et possédant un bon réseau.

Faiblesse :

-Absence totale de stratégies marketing, ce qui donne entre autre comme résultat l'absence d'une politique de positionnement.

-Manque de moyens financiers

-Turn over

Etant donné l'analyse externe et interne que nous avons faite, il nous semble clair que l'association a besoin de se professionnaliser afin de faire face à la concurrence de plus en plus rude pour la captation des ressources. De plus en plus d'associations vont être créées et d'organisations étrangères s'établiront sur le territoire national et vont se partager les ressources financières, humaines et matérielles.

Il est donc important de prendre des mesures et parmi lesquels des stratégies marketing pertinentes qui permettront comme on le fait dans ce travail à l'association de survivre.

Ici nous allons nous concentrer sur l'établissement d'objectifs de positionnement et les stratégies pour les atteindre.

-Objectif

Augmenter la capacité de captation des ressources dont a besoin l'association pour évoluer fonctionner et développer ses activités.

- Identifier les cibles

Sur la base de notre analyse les cibles de notre stratégie sont les personnes contacts, les personnes physiques ou moral fournisseurs de ressources et les clients indirects

Personne contact : D'après les entretiens qu'on a eu avec différents présidents et dirigeants d'associations, ceux sont des personnes très importantes et fondamentales pour chaque OBNL existante sur le territoire algérien, absolument tous les entretiens que nous avons eu avec les d font état de ce besoin crucial pour ce genre de ressource.

Dans les administrations d'état, ceux sont toute les personnes ressources qui peuvent faciliter le développement de l'OBNL , lui fournir des informations stratégiques, mettre à sa disposition des moyens, débloquer un fond, une situation difficile

En outre, nous avons pu nous entretenir avec des personnes contact afin d'établir leurs motivations à faire profiter les associations de leurs compétences et réseaux.

-Le salaire, l'association doit recruter une personne contact si celle-ci ne fait pas partie de son réseau de bénévoles, ou encourager certains de ses membres capable de fournir les ressources attendues en leurs octroyant une mission avec un contrat à durée déterminée.

-S'active par la demande d'une autre personne contacte membre de l'association et le désire de lui rendre service, la personne s'engage car elle a une relation privilégiée avec ce membre ou a envers lui une dette morale.

-Y trouve un intérêt personnel (faire travailler les siens, faire un rapport ou il est bien vu d'utiliser la société civile, voir dans l'association une aide pour la réalisation de ses propres objectifs...)

-L'association a la capacité de leurs donner une sorte de justification formelle et de fond pour se couvrir en cas de problème vis-à-vis de leurs hiérarchie, invoqué le fait que l'association a déjà été prise au sérieux, que des autorités sur la base de document officiel qui lui seront fournis démontre que les autorités lui font confiance, qu'elle fut employé par tel ou tel wali, tel personnalité etc.

-Des motivations philanthropiques d'ordre religieuses, patriotiques, civiques.

-Gagner l'estime de soi et des autres

-Etre touché par le charisme ou la persuasion d'un dirigeant ou membre.

-Rendre service pour intégrer un réseau, pourvoir à son tour bénéficié de quelque chose qu'un membre ou l'association pourrait lui apporter.

L'association devra procéder à une sélection de candidats qui devraient avoir le profil suivant et qui résulte de l'enquête faite sur plusieurs associations.

C'est un généralement un haut fonctionnaire en activité ou en retraite, possédant une expérience du milieu associatif, capable de démontrer son influence sur les personnes ressources dont l'association aura besoin, possède un réseau important, capable de bien cerner les besoins de l'association et ses objectifs.

Cible client indirect :

Personne morale ou physique qui selon notre enquête ont besoin de prestations spécifiques encadrées par des professionnels connus, ayant une grande réputation, spécialisé, expert dans leurs domaines et qu'ils ne peuvent avoir à travers d'autres moyens tel que les

établissements de formation et autres organismes capables de réaliser les mêmes prestations.

Les motivations de la cible sont diverses pour chaque produit.

Pour tout ce qui est formations, vient la qualité et la réputation de l'intervenant. Les étrangers, les personnes connues pour maîtriser le thème et qui font des apparitions rares ont un énorme succès.

La pertinence du thème et son intérêt pour leurs carrières et leurs ambitions.

Le lieu de la prestation, prestigieux ou légitime, ayant la réputation d'avoir un bon service pour les pauses café et déjeuner.

Le fait que des connaissances à eux les encouragent à venir

Pour les prestations fournies aux clients indirectes personne morale c'est surtout le travail de la personne contact qu'elle soit salarié ou membre bénévole qui peut faciliter le fait de décrocher le contrat et évidemment la démonstration que la mission et les projets puissent être réalisés avec qualité, cela peut se prouver par la capacité des dirigeants à vendre leurs compétences mais aussi en faisant preuve de la qualité des missions et projets déjà réalisés.

La cible personnes ressources :

C'est une personne morale ou physique

Personnes morale sont l'ensemble des organisations capable de fournir des ressources à l'association selon notre enquête, elles sont surtout motivées par la confiance qu'ils peuvent avoir dans l'association, sa réputation, ses compétences, les actions réalisées.

La aussi la personne contact peut jouer un rôle fondamental

La loi permet aux associations de recevoir et de profiter de dons prodigués par des personnes physiques ou morale, cette source de financement est dans le cas dans notre association très réduite voir inexistante. L'association peut développer le recours à cette source à travers notamment d'un un positionnement adéquat afin de pouvoir exploiter une source qui peut devenir importante pour ses besoins en financement

Personne physique : Donateur anonyme ou personne ayant des compétences et des connaissances qui pourrait servir l'association, ils sont en général motivés par la personne

contact, par l'envie d'aider une association dont la mission les touche, font cela aussi pour satisfaire un besoin d'estime de soi ou être estimé par les autres, ou tout simplement ont intérêt à se faire connaître, intégrer un réseau.

Autres motivations pour les trois cibles

Les actions, les projets réalisés, les œuvres de l'association jouent grandement en sa faveur si ils sont de bonne qualité et reconnus comme importants.

Une personnalité connue est membre de l'association, elle est légitime aux yeux de la cible, connue pour sa probité, son influence et possède un statut important.

Le site internet donne une image de sérieux, d'engagement,

L'activité des membres convaincus, dont la force d'engagement est très fortement liée à la perception qu'ils ont du sérieux des dirigeants et de leur bonne gouvernance.

Profiter des autres membres et de leurs capitales connaissances

Tenter de faire de l'entrisme et détourner l'association pour servir ses propres objectifs

D'après nos entretiens les cibles valorisent le fait que l'association aient parmi ses membres ou ses soutiens des personnes morales ou physiques qui lui donnent une légitimité, qui en associant leurs images à celle de l'association, cette dernière profitera de leurs prestige et gagnera en réputation et confiance.

Ce fait permet aussi de mobiliser des personnes ressources qui auraient un intérêt à s'approcher et se mettre en lien avec ce genre de personne.

Le passage dans les médias est un élément fondamental exprimé par de nombreuses cibles, ce dernier donne une image de respectabilité et de reconnaissance. Si le membre ou le dirigeant qui passe à la radio, à la télé ou produit un article étant performant, cela sera d'un grand bénéfice pour l'association même si ce le sujet proposé par les médias n'a rien à voir avec l'association, le seul fait d'avoir été performant et d'évoquer l'association incitera les gens à faire le lien entre la qualité de l'intervention et l'association à laquelle appartient l'intervenant.

Site internet doit être très bien présenté, bonne ergonomie et facile à utiliser. Donner l'impression que les informations diffusées sont pertinentes, claires et accessibles à tous.

Les cibles valorisent la transparence au niveau de comptes, des activités, de la gouvernance et des projets. Donner l'impression que l'on a rien à cacher

Ils valorisent la réputation des membres et des dirigeants, leurs expériences professionnelles, leurs réussites, leurs réseaux, leurs capacités à convaincre et les opportunités qu'ils peuvent amener aux cibles.

La validation par un organisme international, c'est encore selon notre enquête à un élément important de confiance, l'ISO, ICMC et autres organismes sont reconnus par une grande partie des sondés comme un élément important. Le fait que l'association fasse partie d'un réseau international est perçu comme un signe de sérieux et de rigueur, le fait d'être « labélisé » et validé par un organisme international connu donne une grande légitimité à l'association.

Etre bien vu des autorités est une garantie pour la cible, un élément qui participe à la confiance, cela se réalise à travers le maintien et le développement de bonnes relations avec les autorités et ce par le truchement de personne contacte membre ou sympathisant de l'association, cela se fait aussi à travers des invitations régulières à des événements, développer une démarche inclusive et faire démontrer au moyen d'une bonne communication l'intérêt pour les autorités des activités d'une telle association.

Etre légitimé par des références importantes, membre prestigieux, intervenant de haut niveau, projets pertinent, certifications, collaborations avec des organismes qui comptent etc.

Transparence : Celle-ci sera aussi jugé par la cible en fonction de ce qu'en disent leurs référents mais aussi par des jugements concrets rendu possible par la publication détaillée des comptes, des activités, Le fait que tout est rigoureusement détaillé et le fait que toutes les informations soient très accessibles

La communication de qualité implique dans le fond et les formes une adéquation avec les objectifs du positionnement.

Le fond de la communication doit transmettre l'idée que les dirigeants maîtrisent le sujet, qu'ils sont légitimes cela passe par l'évocation de leur longue expérience, de leur adoubement par des personnes ou organisations de références comme les institutions

internationales, Multinationales, ONG ou grandes entreprises, qui vont rassurer la cible quant à la qualité de l'association.

Il faut aussi transmettre tout ce qu'elle a accomplis en mettant l'accent sur tout ce qui évoque la réussite. La forme doit aussi évoquer la qualité, la rigueur et la confiance, avec un site internet qui doit s'inspirer de ceux des multinationales ou ONG pour qui la confiance suscitée chez leurs cibles est un fondement de leurs existences.

3.5 Elaboration du positionnement

Objectifs Positionnement

Sur la base du constat fait plus haut de ce qui motive les cibles voici les objectifs en termes de positionnement à atteindre :

Inspirer la confiance, la crédibilité et la qualité.

Avoir une bonne réputation

Gagner en légitimité

Démontrer ses compétences, savoir faire, probité, sérieux et rigueur.

-Stratégies pour atteindre ces objectifs

Sur la base de l'analyse de ce qui précède, les entretiens que nous avons eu avec les cibles et notre expérience du monde associatif, voici ce que nous proposons :

-Atteindre les médias.

Pour atteindre les médias les associations ont recours à plusieurs stratagèmes que voici :

Organisation d'évènement ; celui-ci devrait selon notre enquête avoir pour thème principal un sujet à la mode ou être proche de ce dernier.

Inviter des journalistes à passer un bon moment dans un cadre agréable

Personne contacte présente les dirigeants de l'association à une rédaction qui veut organiser une émission sur un sujet en lien avec la mission de l'association ou avec les compétences d'un dirigeant ou membre actif.

Quand le dirigeant est connu des médias et entre dans leurs base de données il sera plus facilement invité à débattre ou répondre à des interviews, ce qui donne une exposition très importante et qui peut amener une certaine quantité de nouveaux membres dont certains seront des personnes ressources et bien entendu donnera de la légitimité et l'image d'une association importante et qui a du poids.

-Les événements :

Tel que les conférences et les séminaires peut jouer un grand rôle pour la mobilisation de personnes ressources, cela est évidemment possible que grâce à la mobilisation d'intervenants qui intéressent une grande partie du public, d'où l'importance d'une sorte de veille économique et obtenir l'information sur ce qui marche en ce moment au niveau des thèmes et surtout les personnes qui les portent.

-Site internet

Tout ce qui permet à l'association de communiquer par la mise en évidence des projets qu'elle a réalisés et de ses réussites de façon et ce que la démonstration soit la plus parlante possible.

Photos avec personnalités importantes garante du sérieux et de la confiance, mettre des chiffres qui résument la réussite, les ambitions, mettre évidence les articles de journaux, passage tv et radio, photos de projets importants et valorisant.

Montrer que l'association a eu la confiance d'institutions importantes, d'organisations, de personnalités, d'organismes internationaux etc.

-Etre actif sur les réseaux sociaux

A travers des pages facebook dédié à l'association, aux sujets dans lesquels elle intervient et des événements auxquels elle est liée. On peut aussi utiliser twitter, youtube et tout type de réseaux sociaux qui puissent donner le positionnement voulu.

Des membres de l'association devront s'occuper de tout ce qui est community managing

Travailler la transparence : Selon nos entretiens c'est un élément fondamental pour la mobilisation, les dirigeants doivent avoir une image de probité et d'honnêteté et pour cela il n'y a rien de mieux que de tenir des comptes transparents, faciliter l'accès à l'information à tout les membres et leurs permettre de vérifier à tout moment l'état des activités et des finances. Avoir toujours en tête et dans sa politique de communication le fait d'insister sur tout ce qui peut encenser l'honnêteté, la probité et la transparence des dirigeants et de l'association. Etre juste envers les membres car ces eux les ambassadeurs de l'organisation, ils sont une source fondamentale d'informations pour les autres ils parleront en bien de l'association et formeront l'image que l'on souhaite dans l'esprit des cibles

La force de persuasion des dirigeants est très importante, ils doivent démontrer à quel point ils sont désintéressés. Selon les entretiens cela se fait à travers l'effort perçu que développe le dirigeant pour le bien l'association. Si ce dernier n'est pas connu, le fait qu'il soit adoubé par des membres influents suffit à sa légitimité.

Coopérer avec des associations et autres organisations qui ont une légitimité installée, un prestige important et qui sont performantes.

Organiser des campagne de sensibilisation, toucher les wilaya, les ONG, les Multinationales, les ambassades et tout autre organismes qui peut amener de la ressources et tout cela fait avec qualité l'un des objectif du positionnement.

Mix Marketing

Le prix des produits : Seront déterminés par apport à ceux de la concurrence mais toujours en fonction du positionnement qualité, confiance, rigueur et transparence. Le prix sera légèrement élevé mais avec une communication qui le justifie par apport aux intervenants et prestations de qualité incluses cela se fera systématiquement sur les billets d'accès aux produit ou tous les couts qui forme le prix y seront listés, cette démarche est justifié par une enquête sur la transparence

Distribution : Les produits seront vendus dans des endroits prestigieux, accessibles, avec parking ou les prestations « catering » sont connu pour leurs qualité avec des lieux qui ont une légitimité, tel que les écoles et instituts ayant une bonne réputation, ce lien avec l'association participe à son image.

Tout les supports de communication doivent être de qualité, tout ce qui est utilisé par l'association doit être fait de manière rigoureuse.

Le produit : Conférences, séminaires, salons, formations, enquête, consulting , organisation d'événement etc. La qualité et la rigueur doivent primer, c'est la marque de l'association, ça meilleure publicité.

La communication se fera à travers le site internet, les réseaux sociaux, le mailing, passage radio.

Les locaux doivent inspirer le sérieux, la rigueur et l'ambition.

Conclusion

Le secteur à but non lucratif a connu une vaste expansion dans le monde entier au cours des dernières décennies, mobilise des ressources humaines et économiques, qui nécessitent l'application de méthodes et de techniques d'entreprise et de les gérer efficacement, ce qui pourrait permettre d'améliorer les résultats de ce type d'organisations et cela pour le plus grand profit de la société dans son ensemble. Dans ce cadre, cette thèse a été abordée sous l'hypothèse que les approches et les techniques d'entreprise utilisés dans l'élaboration d'un plan de marketing s'appliquent aux OBNL et dans certains cas, des adaptations ou des ajustements méthodologiques et conceptuels seraient nécessaires afin permettre une meilleure application de ces outils, dans le secteur à but non lucratif.

Il faut rappeler que ce travail a été effectué pour un type particulier d'OBNL œuvrant pour la promotion d'un métier, cependant il existe une grande diversité d'organisations, opérant avec différentes populations cibles, sur des thèmes divers, et avec diverses modalités organisationnelles, formelles et non formelles, qui constituent les OBNL présentes en Algérie; ce qui nous conduit à limiter les résultats et conclusions de ce travail au type d'OBNL étudié.

De manière générale, les hypothèses proposées ont été positivement démontrées, puisqu'on a pu développer pleinement le plan marketing basé sur la bibliographie spécifique aux entreprises avec des adaptations aux OBNL mais les phases essentielles restent exactement les mêmes.

Ainsi, pour l'analyse de la situation, il n'y avait aucune variation par rapport à ce qui était proposé par la bibliographie sur le macro environnement.

La technique de diagnostic SWOT n'a également présenté aucune limitation quant à son utilisation pour ce cas à l'étude.

Cependant, lorsqu'on travaille avec le microenvironnement, des ajustements ont été apportés. Il a été proposé de diviser les clients en deux catégories, directe et indirecte.

À cet égard, nous avons constaté que de nombreux OBNL consacrent actuellement une grande partie de leurs efforts aux clients indirects au détriment des clients définis par leurs objectifs statutaires, car c'est la seule alternative qu'ils trouvent pour obtenir des ressources. Cela valorise ce que nous avons proposé pour diversifier les sources de financement et de garantir le développement des principaux services de l'association, les

techniques de marketing étant une option qui peut améliorer la collecte de fonds, et ainsi être en mesure de régler le problème soulevé.

Il a été aussi proposé de remplacer les intermédiaires par des donateurs et fournisseurs de ressources. On peut dire comme on la spécifié qu'ils composent autre type de client pour l'OBNL, qui nécessite également des stratégies spécifiques.

Une autre recommandation qui a émergé à ce stade était de remplacer le terme "concurrents" par Eléments de la coopération, car les concurrents ne sont pas de même nature que dans le secteur à but lucratif et peuvent souvent constituer des coopérations très fructueuses, une relation gagnant gagnant pour exécuter certaines activités et en même temps être en concurrence pour la collecte de fonds.

Pour l'analyse interne, il a été proposé comme point de départ d'analyser du statut qui définit sa mission, ses objectifs généraux, ses valeurs et ses bénéficiaires. Les décisions que dans le monde des affaires sont généralement formalisées par un plan stratégique.

En ce qui concerne la phase de définition des objectifs, il a été proposé de remplacer les catégories couramment utilisé dans les plans d'entreprise, par les objectifs liés au secteur à but non lucratif qui ont été divisés en 2 groupes. D'une part, ceux liés à la fourniture de services des OBNL, et de l'autre ceux liés à la collecte de fonds.

Sur la base des objectifs du plan marketing, des stratégies de segmentation et positionnement ont été définies.

Les stratégies de positionnement sont de plus en plus importantes pour les OBNL, en raison de l'influence de divers facteurs et la pression pour trouver de nouvelles sources de financement, la dépendance vis-à-vis des ressources humaines et la nécessité de se différencier et se démarquer.

En ce qui concerne le mix marketing, les concepts pourraient être utilisés sans ajouts majeurs.

Limites et obstacles de la recherche

L'existence de difficultés dans un travail de recherche scientifique et d'obstacles sur terrain est tout à fait naturel et il faut les gérer.

-L'essentiel de nos difficultés se trouvait dans le manque d'ouvrages ou articles en langue française qui traitent du monde associatif et de l'application en son sein de pratiques d'entreprises, j'ajouterai le manque de temps qui empêche de satisfaire le désir de faire mieux.

Le secteur à but non lucratif en Algérie se distingue par sa grande hétérogénéité en termes de formes d'organisation et de modes d'intervention des OBNL. Au-delà des chiffres légaux il existe 18 formes d'organisations.

Cette information montre que les OBNL étudiées ne représentent qu'une partie du large éventail d'OBNL, il est donc considéré pertinent que les résultats qui sont obtenues dans ce travail doivent être limités à ce type d'OBNL et donc ne peut être généralisé au reste des organisations, compte tenu des différences présentées.

En outre, le manque de temps et de moyens n'a pas permis d'aller au plus profond de choses surtout en ce qui concerne la récolte de l'information.

Conclusions finales:

La planification marketing développée dans le présent travail a été un processus enrichissant, ce qui a permis d'élargir la vision de l'organisation et de son environnement. On considère qu'il peut y avoir un avant et un après pour l'organisation qui applique le marketing, car il peut permettre d'être plus efficace.

À travers ce travail, il est démontré que certaines techniques et méthodes conçues pour les entreprises, peut être utilisé et adapté pour le secteur à but non lucratif. Dans ce cas en particulier, le plan de marketing est devenu une alternative pour l'association.

Bibliographie

1. ANSOFF, Igor (1965) . Corporate strategy. Mc Graw Hill, USA.
2. Burk Wood, Marian (2004).Marketing Planning. Pearson Education Ltd, UK.
3. Brandenburger, Adam and Nalebuff, Barry (1996) . Co-opetition. Crown business, USA.
4. Chew, Celine (2009). Strategic Positioning in Voluntary and Charitable Organizations. Routledge ,UK.
5. Chew, Celine (2005) .Strategic Marketing Planning And Positioning in Voluntary Non-Profit Organizations. Aston Business School, Aston University,UK.
6. Chew, Celine (2003) .What factors influence the positioning strategies in Voluntary Non-Profit Organizations?
7. FROELICH, Karen (1999). Diversification of revenue Strategies: Envolving Recourse Dependence in Nonprofit Organizations.
8. Green ,Donald P and Gerber, Alan S (2015). Get out the vote. Brooking institution press, USA.

9. GREEN, P et al. Research for Marketing Decisions (1988). Prentice-Hall, USA.
10. Kotler Philip (2015) . Marketing management. Pearson,UK.
11. KOTLER, Philip (1982). Marketing for nonprofit organizations. Prentice-Hall, USA.
12. Kotler Philip and Levy Sidney (1969) . Broadening the Concept of Marketing. Journal of Marketing. Sage Publications, Inc. USA.
13. Lambin, Jean-Jacques (1990). Le marketing stratégique. McGraw-Hill , USA.
14. Lebon, Yvelise et Van Laethem, Nathalie (2012). La boîte à outils du Responsable marketing.
15. Lefèvre, Sylvain (2011). ONG & Cie: mobiliser les gens, mobiliser l'argent. Paris Presses universitaires de France.
16. Lovelock, Christopher H., and Weinberg, Charles (1978). Public and Nonprofit Marketing .The Scientific Press, USA.
17. Lune, Howard and Bruce Berg (2016) . Qualitative research methods. Pearson; USA.
18. Miles, Raymond and Snow, Charles C (1978) . Organizational Strategy, Structure and Process. Stanford Business Books, USA.

19. Porter, M. E (1980) . Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, USA.

21. Robbins, Stephen P (2000). Organizational Behavior. Prentice Hall, USA.

22. Salomon Lester and Anehier , Helmut (1997). Defining the nonprofit sector. Manchester University press UK.

23. Van Laethem Nathalie et Body, Laurence (2008). Le plan marketing .Dunod ,France.

24. Villmuse, Phillipe(2009). Le plan marketing à l’usage du Manager .D’organisation, France.

Site internet

25. <http://www.apn.dz>

26. www.apromece.dz

27. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

28. <https://scholar.google.fr/>

29. <https://www.imf.org/external/french/index.htm>

30. Ministère de l’intérieur et des collectivités locales.

Annexes

Annexe A : Le Guide d'Entretien

1) Thème : Ce qui amène les cibles à fournir leurs ressources à l'association

Entretiens mené avec la population cible.

Question 1 :

Pourquoi feriez-vous confiance à une association?

Question 2 :

Comment avez-vous entendu parler de l'APROMECE ?

Question 3 :

Qu'est ce qui vous a séduit dans ses projets ? Et plus généralement qu'est ce qui vous séduit chez une association ?

Question 4 :

Pourquoi croyez vous qu'il est important de la soutenir et de l'aider ?

2) Thème Déterminer les éléments qui amènent la population cible à ne pas faire confiance aux associations.

Question 1 :

Quelles sont les raisons qui vous empêchent de faire profiter une association de vos ressources ?

Question 2 :

Qu'est ce qui vous amène à juger qu'une association n'est pas digne de confiance ?

3) Thème : l'importance de la personne contact.

Entretien exclusivement mené avec des dirigeants d'association.

Question :

Quelle est l'importance de la personne contacte ?

4) Thème Les motivation qui déterminent le choix d'un prestataire issu du monde associatif

Entretien avec Clients indirectes

Question :

Sur quels critères vous vous basez pour choisir des services et prestations fournis par telle ou telle association ?

ANNEXE B : Tableau dépassant une page.

Tableau 1– Facteur du microenvironnement à analyser

Facteurs	Aspects à analyser	les sources d'information
<p>Clients / Marché. (Informations générales)</p>	<p>Secteur description :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'emplacement. - structure. - Barrières d'entrée / de sortie. - Produits de substitutions <p>Marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evolution (telle que développée dans le dernières années). <p>Niveau de la demande (introductif, croissant, mature ou décroissant).</p> <ul style="list-style-type: none"> - saisonnalité. - Position de l'organisation dans le <p>Marché (carte de positionnement)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personnes ou entreprises plus important (participation). <p>Segments actuels du produit ou</p>	<ul style="list-style-type: none"> - interne: bases de données du organisation, personnel de l'OBNL (à travers des interviews). - Externe: recensements, rapports de secteur, produits et pages Web la coopération.

	service	
Clients / Marché. (Informations spécifiques)	<p>Clients directs et indirects :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profil (personne physique ou morale, caractéristiques). - Désires et besoins. - Habitudes d'utilisation et attitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> - interne: bases de données de L'organisation, personnel de l'OBNL (à travers des interviews). Les données primaire d'une étude de marchés. - Externe: recensements, rapports de secteur et pages Web des concurrents.
Fournisseurs	Critiques et secondaire	- Interne: bases de données du organisation, personnel de l'OBNL (à travers des interviews).
	<p>l'identification (type et profil) sur la base de a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relation avec l'entité. 	- interne: bases de données du organisation, personnel de l'OBNL (à travers des interviews).
-donateurs	<p>Possibilité de faire un don</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intérêts concernant les activités de l'OSBL. 	- Externe: recensements, rapports sur le secteur et pages Web des concurrents

<p>Concurrent Identification des nécessités qu'ils satisfont.</p>	<p>Actuelles, futurs/potentielles, principales. Produit: Produits principaux / les marques Stratégies Positionnement Distribution: Chaînes de distribution qu'utilise la concurrence Promotion: Moyens de promotion / communication utilisé. Prix: Niveau de prix, délais paiements. Forces et faiblesses</p>	<p>-- Externe: recensements, rapports sur le secteur et pages Web de la concurrence - interne: données primaires d'une étude de marché.</p>
--	--	---

Source : Elaborer par moi-même

ANNEXE C : Informations complémentaires sur APROMECE

-Contenu du statut de l'association donné par le Ministère de l'intérieur

- L'objet, la dénomination et le siège de l'association.
- Le mode d'organisation et le champ de compétence territoriale.
- Les droits et obligations des membres.
- Les conditions et les modalités d'adhésion, de retrait, de radiation et d'exclusion des membres.
- Les conditions attachées au droit de vote des membres.
- Les règles et modalités de désignation des délégués aux assemblées générales.
- Le rôle de l'assemblée générale et des instances exécutives et de leur mode de fonctionnement.
- Le mode d'élection et de renouvellement des instances exécutives ainsi que la durée de leur mandat.
- Les règles de quorum et de majorité requise pour les décisions de l'assemblée générale et des instances exécutives.
- Les règles et procédures d'examen et d'approbation des rapports d'activité et de contrôle et d'approbation des comptes de l'association.
- Les règles et procédures relatives à la modification des statuts
- Les règles et procédures de dévolution du patrimoine en cas de dissolution de l'association
- Inventaire des biens de l'association établie par un huissier de justice en cas de contentieux judiciaire

-Droits et obligations des associations :

- Les associations sont distinctes par leur objet, leur dénomination et leur fonctionnement des partis politiques et ne peuvent entretenir avec eux aucune relation qu'elle soit organique ou structurelle, ni recevoir de subventions, dons ou legs sous quelque forme que ce soit de leur part , ni participer à leur financement

- Les instances exécutives sont élues et renouvelés démocratiquement et aux échéances fixées dans les statuts.
- Tout membre a le droit de participer aux instances exécutives.
- Obligation de faire connaître toutes les modifications apportées aux statuts et tous les changements intervenus au sein des instances exécutives, dans les trente jours qui suivent les décisions prises.
- Ces modifications et changements ne sont opposables aux tiers qu'à partir du jour de leur publication dans au moins un quotidien d'information à diffusion nationale.
- Obligation pour les associations à l'issus de chaque AG de transmettre a l'autorité publique une copie du procès verbal de la réunion ainsi que les rapports moraux et financiers annuels, dans les trente (30) jours qui suivent leur adoption.

**ANNEXE D : Information complémentaire sur le modèle de plan
marketing.**

-Planification de la collecte d'informations sur le macro et micro environnement

Parmi toutes les activités développées lors de l'élaboration d'un plan de marketing, l'une des plus complexes et des plus coûteuses est la collecte des informations nécessaires pour l'analyse de la situation, principalement l'obtention des données externes décrivant la situation du microenvironnement. Par conséquent, il est très important de planifier l'obtention de l'information, pour réduire les coûts et surtout pour obtenir des données permettant de prendre de bonnes décisions. Comme on peut le voir aux tableaux précédents, la plupart des informations nécessaires à l'analyse du micro et macro environnement, et à l'analyse interne de l'organisation, est obtenue à partir de données secondaires, à savoir des informations existantes, disponibles en interne (au sein de l'organisation) ou à l'extérieur de celle-ci, Internet joue un rôle très important en réduisant de manière significative les coûts de l'enquête.

Mais il existe également une quantité importante d'informations obtenues à partir de données primaire, c'est-à-dire des informations qui ne sont pas disponibles et que leur obtention exige un processus de planification compte tenu de son importance et de son coût.

Ce qui suit est un résumé des critères, des techniques et des moyens choisis pour obtenir les informations nécessaires à l'analyse de la situation.

-Critères préalables à la collecte d'informations.

Pour le choix des techniques et des moyens à utiliser pour obtenir les informations On se doit de prendre en compte les critères suivants :

-Délimitation du marché cible, notre organisation opère sur tout le territoire algérien. Cette clarification doit être faite car dans le plan marketing qui sera présenté dans le chapitre trois de ce travail, ce marché géographique a été choisi comme base, et donc une partie des informations de l'environnement de l'organisation correspondra à ladite zone géographique.

En outre, cela nous permet de limiter ce mémoire aux enquêtes et analyses d'information sur les marchés potentiels, cette décision repose sur les fondements suivants:

- L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan marketing constituent un défi pour l'organisation car cela implique de développer de nouvelles activités et d'investir des ressources dans des actions aux effets inconnus. C'est pourquoi il est jugé pratique de commencer à mettre en œuvre ces nouvelles actions programmées dans le plan marketing, dans un marché cible "connu", du point de vue de ses différents acteurs. Dans ce cas, nous allons cibler la ville de Khanchla où l'OBNL a plus de relations depuis sa création, que ce soit avec des clients potentiels ou avec autres institutions partenaires :

-OIT

-LaWaliya

-La maison de la culture

- L'université

- La direction du tourisme.

-Enquête d'information.

L'obtention d'informations peut être abordée de différentes manières, il est conseillé de mener une étude de marché, ce qui signifie que la recherche et analyse systématique et objective des informations utiles est la solution de tout problème dans le domaine du marketing (Green 1988). La réalisation d'une étude de marché implique la réalisation d'une série de phases séquentielles qui peuvent être regroupés dans les quatre suivants (Lambin 1990) :

- Conception de la recherche.

- Obtenir des informations

- Traitement et analyse des données.

- Interprétation des résultats et présentation des conclusions.

Annexes

La coopétition

La coopétition peut être une alternative stratégique pour les OBNL. Le concept de "coopétition" a été présenté dans les années 90 dans des ouvrages fondateurs par le biais d'auteurs tels qu'Adam Brandenburger et Barry Nabeluff, qui proposent une nouvelle approche spéculative dans laquelle les points de vue concurrentiels et coopératifs ne sont pas considérés comme des stratégies séparées. Des entreprises concurrentes peuvent dans certaines circonstances spécifiques être amenées à coopérer.

Pour trouver un moyen d'amalgamer concurrence et coopération, les auteurs ont eu recours à la théorie des jeux. Qui, comme ils le mentionnent, a le potentiel de révolutionner la façon de penser des affaires, cela est dû au fait que les principes fondamentaux du jeu sont très pertinents et que les affaires offrent beaucoup de possibilités de les appliquer. La théorie des jeux permet de dépasser les idées dualistes de concurrence et de coopération.

La théorie se focalise directement sur la recherche de bonnes stratégies et la prise de bonnes décisions, dans un contexte où il existe de nombreux facteurs interdépendants ou où il est impossible de prendre indépendamment une décision par un à l'apport à une autre. L'idée de base est que le monde des affaires est un "jeu" où les entreprises sont parfois en concurrence et parfois elles doivent coopérer sur le même marché. La coopération mène généralement à une expansion du marché et la concurrence mène à sa réduction.

La coopération et la concurrence sont des aspects nécessaires et souhaitables pour toute entreprise.

La coopétence fournit le cadre structurel qui permet de changer le jeu en faveur de l'organisation.

Pour changer les règles du jeu dans le secteur d'activité de l'organisation, il est nécessaire de modifier un ou plusieurs des cinq éléments suivants :

- les valeurs ajoutées.

La société qui apporte le plus de valeur à la chaîne de valeur a le pouvoir. En modifiant la valeur ajoutée des différents participants, la structure du pouvoir change.

- Règles du jeu auxquelles les organisations sont soumises. La loi, la réglementation gouvernementale, politiques commerciales et marché. En modifiant les règles, le détenteur du pouvoir change.

-tactiques. Actions développées par la stratégie. Si on change la perception des participants, l'issue du jeu peut être altérée. Changer la tactique modifie les perceptions.

-Extension de l'activité, dans ce cas, on peut rechercher un lien avec d'autres acteurs de la chaîne de valeur. Comprendre les autres marchés qui affectent l'organisation, permet de tirer parti des frontières implicites que les autres participants ont établies pour améliorer leurs positions concurrentielles.

Annexes

Planification nouveaux produits

Le lancement de nouveaux produits ou services devrait s'accompagner d'une planification, ce qui peut augmenter les chances de succès dudit produit ou du service. Le processus proposé par la littérature analysée consiste en plusieurs activités pouvant être selon Wood Wood (2004) regroupé comme suit :

a) Génération et tamisage des idées.

b) Test de concept initial.

c) analyse économique.

d) Conception d'un prototype.

e) Test de marché.

f) commercialisation.

L'application de cette proposition à la planification de produit nécessite du temps et des ressources économiques, deux éléments limités dans les OBNL. C'est pourquoi il est proposé de simplifier tout ce qui concerne la gestion de produits ou de meilleurs services dans le cas des OBNL, et réduire le processus sur la base de l'analyse de la compétence, consultation des experts / référents du secteur dans lequel opèrent les OBNL ainsi que sur la base des besoins identifiés des clients.

Annexe Instruments de promotion

Publicité : Elle permet de toucher un large public de clients potentiels. C'est une forme de communication unilatérale, impersonnelle et massive.

Promotion des ventes : Un ensemble d'activités qui à travers de stimulant d'achat (remises, prix, cadeaux, etc.), essaye d'encourager la consommation à court terme.

Relations publiques : Ensemble d'activités comprenant les relations avec la presse, les médias et autres leaders d'opinion dont l'objectif est de construire une image positive du sujet et renforcer les relations avec différents acteurs de l'économie.

Marketing direct : Cet instrument permet de toucher directement le public cible, par un ensemble de moyens (courrier, téléphone, fax et internet).

Vente personnelle : C'est une alternative à la communication orale et interactive, elle peut être complétée par l'utilisation d'un téléphone ou d'un autre moyen de communication.

Le choix de tel ou tel instrument dépendra de différents facteurs (ressources disponibles, stratégies de marketing, cycle de vie du produit ou du service, caractéristiques des produits ou services).

Dans une première analyse de cette variable du marketing-mix, on peut dire qu'elle est l'une des plus importantes pour les OBNL, car grâce à la stratégie de communication que développe l'organisation, il est possible d'atteindre différents objectifs qui sont:

- a) Persuader les clients potentiels d'utiliser les services de l'OBNL.
- b) Persuader les donateurs ou autres fournisseurs de ressources d'apporter un soutien à l'OBNL.
- c) Gestion de l'identité d'entreprise. Faire connaître l'organisation, que sa mission soit connue, façonner l'image qui est un facteur clé pour l'attraction des donateurs, des volontaires ainsi que pour leur mobilisation et leur fidélisation.

Avec une bonne stratégie de communication, on peut créer une image attrayante de l'association facilitant la réalisation des activités des OBNL qui doivent continuer à travailler pour que la sphère publique ait une image plus claire et différenciée en fonction de leurs valeurs d'origine, sans pour autant ignorer que la solidarité est vendeuse "(Kotler, 1982)