

Étude Rapide de Marché (ERM)



Élaboration d'une méthodologie pour les organisations paysannes et les opérateurs économiques ruraux.

Étude Rapide de Marché (ERM)

Élaboration d'une méthodologie pour les organisations paysannes et les opérateurs économiques ruraux.

Date(s) de l'expérience	2002 – en cours
Mise en œuvre	Jèkasy
Financement	Direction pour le développement et la Coopération (DDC-Suisse)
Zone géographique	Afrique de l'Ouest , Mali sud, Région de Sikasso
Mots clés	marchés, marketing, micro entreprise, valorisation des ressources naturelles
Echelle d'action	Préfecture et région
Public(s) cible(s)	organisations paysannes, micro entrepreneurs, structures d'appui

Résumé

Jèkasy est un programme d'appui aux organisations paysannes pour la valorisation des ressources naturelles mis en œuvre par Intercooperation (IC) dans le sud Mali. Il appuie les producteurs dans l'identification et la concrétisation de potentialités dans 11 sources de diversification à la culture cotonnière (telles que maraîchage, arboriculture fruitière, apiculture, karité, bois énergie, etc.).

Dégager un revenu d'une activité agricole n'est possible qu'à partir du moment où les producteurs ont accès à un marché qui leur permette de commercialiser leurs produits dans des conditions de réalisation d'une valeur ajoutée. C'est là que réside l'obstacle principal pour les paysans : un accès difficile aux marchés en grande partie du fait d'une méconnaissance des mécanismes qui les régissent.

En développant un outil d'étude rapide de marché, Jèkasy a entrepris d'outiller ces producteurs pour l'analyse des marchés de sorte qu'ils puissent par la suite prendre des décisions de gestion performantes de nature à permettre la génération d'un revenu.

Contexte

Le Programme Jèkasy intervient depuis Janvier 2002 dans quatre préfectures (Yorosso, Koutiala, Sikasso et Kadiolo) de la région de Sikasso en matière d'appui aux organisations paysannes pour la valorisation de produits de ressources naturelles.

La population de ces préfectures est estimée à **1'230'000** habitants (*RACE, 2001*) soit près de 70% de l'effectif total de la région pour une superficie de **34'800** km² représentant près de la moitié de l'espace régional. La densité avoisine les 40 habitants/km².

Au plan agro-écologique, la zone est fortement marquée par un gradient nord – sud, avec notamment une pluviométrie annuelle qui varie de 900 mm à Yorosso à 1200 mm à Kadiolo.

La région offre des opportunités de diversification des sources de revenus en complément ou en alternative au système « coton » : arboriculture fruitière, bois, élevage, maraîchage, etc. Mais si la filière coton est « parfaitement » organisée autour d'une société d'état (la CMDT – Compagnie Malienne de Développement des Textiles), il en est bien différemment pour les autres activités agricoles. Ainsi la principale difficulté des organisations paysannes est très clairement la faiblesse de capacité à appréhender les mécanismes de marchés et être en mesure de se positionner en réaction à des conditions de marché réelles.

Eléments clés

En matière de gestion des ressources naturelles, l'action de Jèkasy est fondée sur le postulat que l'exploitation profitable d'une ressource naturelle peut conduire au développement de stratégies pour sa préservation : les utilisateurs tirant un profit de l'exploitation d'une ressource naturelle ont tout naturellement intérêt à veiller à ce que ce capital ne soit pas mis en danger

Seulement cette rentabilité n'est envisageable qu'à la condition où ces produits peuvent effectivement être vendus sur des marchés clairement identifiés, dont les producteurs maîtrisent le fonctionnement..

Doter les organisations paysannes et les opérateurs économiques ruraux d'outils d'analyse des marchés et d'un savoir-faire marketing dans la gestion de leurs activités est l'un des enjeux fondamentaux de l'action de Jèkasy.

Problématique

La création de valeur dans l'exploitation d'une ressource naturelle ne devenant concrète que lorsque des produits sont effectivement échangés sur un marché, ceci a 2 implications principales pour les OP, il leur faut :

- Etre en mesure de comprendre les mécanismes de fonctionnement des marchés, et
- Développer des outils de gestion adéquats pour être performants sur ces marchés
- La technique d'étude rapide de marché est l'un de ces outils de gestion. En réponse aux demandes exprimées au cours des AEP¹ 2003, Jèkasy a décidé de se lancer dans un processus de formation de ses partenaires afin de les outiller de sorte qu'ils soient capables de se conformer aux exigences de leur environnement économique.

¹ Auto-Evaluation et Programmation : système de programmation ascendante mis en place par Inter-coopération avec les OP pour l'élaboration des plans opérationnels.

- Dans la phase de démarrage de ce processus de formation, 2 axes principaux ont été identifiés :
- Construction d'une compétence spécialisée en ERM au niveau d'un bureau d'étude.
- Information/sensibilisation des partenaires en vue d'une formation pratique plus poussée mise en œuvre avec l'appui du BE.

Description / Mise en œuvre

La démarche retenue pour outiller les organisations paysannes dans l'analyse de leur contexte commercial se décompose en 4 temps : tout d'abord la création d'une compétence indisponible localement, ensuite information sur et diffusion des éléments « théoriques » constitutifs d'une étude rapide de marché suivie d'une mise en pratique test. Ce test permet une évaluation de la méthode et la collecte d'un feedback pour validation et enfin une diffusion à plus large échelle de la méthodologie.

Création de la compétence :

La gestion d'entreprise, notamment dans ses aspects commerciaux, est une compétence assez rare au Mali et particulièrement en zone rurale. Il est possible de trouver des bureaux d'études (BE) spécialisés dans le marketing et l'étude de marchés à Bamako, mais ils sont clairement orientés vers des entreprises industrielles (et leurs prestations sont assez pauvres en termes de qualité). Leur savoir n'est donc pas adapté à une clientèle paysanne tant du point de vue du contenu que de celui des coûts des prestations proposées.

Ainsi, il a été décidé de « créer » une compétence nouvelle dans la zone d'intervention du projet afin de disposer d'un centre de compétence en analyse de marché et gestion marketing au niveau de la région de Sikasso qui puisse se spécialiser dans le marketing des micro entreprises rurales.

L'idée est de contribuer à construire une compétence spécifique en matière de gestion des micro entreprises rurales au niveau d'un BE local. Mais la création de cette compétence est aussi basée sur la conception d'un outil de base transférable aux paysans. Ainsi, les paysans et les organisations paysannes qui les représentent acquièrent une connaissance minimum dans le domaine du marketing et le rôle du BE est alors de mobiliser ces connaissances pour amener les paysans à identifier les solutions à leurs problèmes de commercialisation (ou de gestion de façon plus générale). Ainsi, une même compétence est rendue disponible au niveau de plusieurs types d'acteurs, ce qui permet un effet multiplicateur et devrait permettre une certaine garantie de pérennité.

Le processus de création de cette compétence est donc fondé sur la conception de l'outil par le projet, puis une formation du BE tant sur le contenu de l'outil que sur les moyens de le transférer aux OP. Ainsi, la mise en œuvre de la compétence en matière d'étude de marché relève clairement d'une relation entre BE et maîtres d'ouvrage (les OP) dans laquelle le programme assume un rôle de référent technique et soutien méthodologique au BE.

Concrètement, ce processus de formation repose sur 2 éléments : une élaboration conjointe du module de formation de base avec le BE (dans l'esprit « on the job training »), une première séance de formation / information sur la méthodologie ERM à l'attention d'un échantillon de partenaires avec le BE jouant le rôle de co-animateur.

Première session de formation – information :

L'objet de cette première session était triple :

- Tout d'abord, recueillir un premier feedback quant à la perception du contenu de la formation par les OP partenaires du programme (le contenu de la formation est-il bien calibré, adapté à la compréhension des acteurs paysans ?).
- Ensuite il s'agissait de donner un exemple au BE du type d'animation à appliquer pour ce genre de formation (notamment par rapport à l'interactivité avec les participants et l'utilisation de cas pratiques).
- Enfin, cela permettait de sensibiliser les OP partenaires à une culture marketing de sorte qu'elles puissent commencer à avoir une base de réflexion et de questionnement par rapport à leurs activités avant la mise en œuvre concrète de cette méthodologie dans leur OP avec l'appui du BE.

Mise en pratique test avec 3 OP spécialisées dans la transformation agroalimentaire (AA)

À la suite de la première session de formation, le BE a été mandaté pour procéder à l'accompagnement de 3 OP de Sikasso dans la réalisation d'une étude rapide de marché.

Ces OP ont des caractéristiques communes puisqu'elles ont toutes été appuyées par l'Agence pour la PROMotion des Filières Agricoles (APROFA – programme banque mondiale) dans le développement d'une gamme de produits alimentaires à base de matières premières cultivées dans la région de Sikasso (fruits et légumes séchés, jus et sirops divers, confitures...). Les OP ont acquis les savoir-faire nécessaires et l'APROFA leur fournissait l'accès aux équipements productifs installés dans l'agence. Cette agence se chargeait également d'assurer la promotion des produits ainsi fabriqués.

L'APROFA connaissant des difficultés de gestion a été fermée épisodiquement, privant ainsi les OP de leur capacité de production et de la promotion faite pour leurs produits. Il en résulte des difficultés de plus en plus sérieuses pour maintenir leur position concurrentielle sur le marché des produits alimentaires locaux.

Face à cette situation, elles ont sollicité l'appui de Jèkasy pour les aider à relancer leurs activités. Leur demande va dans le sens d'un besoin grandissant de mieux connaître leurs marchés et les souhaits des consommateurs afin de repositionner leurs produits par rapport à des attentes réelles de ceux-ci (le processus soutenu par APROFA jusque-là étant très artificiel et fondé sur une stratégie de production puis de « poussée » des produits ainsi obtenus sur le marché – stratégie PUSH).

C'est la phase dans laquelle nous sommes investis pour le moment.

Validation de la méthodologie avant diffusion à grande échelle

Sur la base de ce test réalisé avec 3 OP, nous serons en mesure d'affiner la méthodologie et ainsi de la parfaire avant de confier au BE sa diffusion à grande échelle. D'éventuels ajustements tant sur le contenu que sur la méthodologie à employer pourront être apportés avant de diffuser cet outil.

A noter que le premier module de formation sera probablement complété par un livret plus simple et illustré reprenant les mêmes thèmes mais plus facile à utiliser en milieu paysan. Ce livret sera réalisé sur la base des travaux réalisés par la délégation d'Intercooperation dans les Andes.

L'ultime objectif est de contribuer à développer dans les OP et parmi les responsables de la gestion de ces OP des automatismes d'analyse et de suivi des conditions de marché de sorte qu'ils

soient toujours en mesure de répondre positivement et en temps réel aux évolutions de leurs marchés (au niveau local et national tout d'abord, puis pourquoi pas au niveau sous-régional et international ensuite).

Par ailleurs, le développement des connaissances du BE devra permettre aux OP de disposer de compétences locales qu'elles peuvent mobiliser facilement et à des coûts abordables de sorte que la réflexion marketing dans la gestion commerciale des productions des OP est soutenue par une expertise réelle et de proximité.

Résultats atteints et éléments chiffrés

Il est encore tôt pour présenter des résultats chiffrés. Notons cependant que ce sont 10 OP qui ont participé à la première session de formation et que les 3 OP spécialisées dans la transformation agroalimentaire ont émis une demande d'appui pour réaliser une ERM dans leurs structures suite à cette session. Par ailleurs, les producteurs fruitiers, notamment ceux impliqués dans la production de noix de cajou ont participé à la formation et que l'étude rapide de marché est maintenant la suite logique du processus entamé par la démonstration des techniques de décorticage (Cf. la fiche agridoc intitulée : « La filière noix de cajou au Mali : techniques simples d'extraction des amandes et potentialités des marchés locaux »).

L'un des résultats principaux attendus de la mise en œuvre de ces études rapides de marché est une prise de conscience des investissements (et pas seulement financiers, mais avant tout personnels) nécessaires pour faire de ces activités de transformation AA, des entreprises profitables et pérennes. Des besoins de consommation non satisfaits existent, il s'agit donc pour ces OP de les identifier et de déterminer une stratégie de production en conséquence...

Enseignements

Bien que peu avancé, le déroulement de la méthodologie identifiée ci-dessus, nous a déjà permis de tirer quelques leçons.

Tout d'abord il est à noter que l'entrepreneuriat rural souffre d'un manque énorme de compétences en gestion. La demande pour cette formation est très forte, car elle est vue comme une solution aux problèmes de commercialisation que connaissent les producteurs maraîchers ou fruitiers, les éleveurs, les producteurs agroalimentaires, bref tous les acteurs impliqués dans la production agricole et sa valorisation sur les marchés.

Il est donc essentiel de rendre les principes de base du marketing relatifs à l'étude des marchés extrêmement accessibles aux organisations paysannes. En effet, un important travail a dû être fait pour transformer les notions élémentaires du marketing en outils assimilables par les paysans. C'est dans la mise en œuvre de la phase de test que nous verrons si nous y sommes parvenus.

Conditions de reproductibilité

Elles tiennent principalement à la capacité du BE à assurer des prestations satisfaisantes aux OP commanditaires (avec le conseil technique et méthodologique du programme évidemment). En effet, si le fait de procéder à une ERM, de prendre les décisions de gestion qui s'imposent suite aux résultats de cette étude entraîne une amélioration significative des performances commerciales de l'OP, dès lors l'intérêt de cette approche et de la méthode qui en est issue devient évident et nous aurons là les conditions nécessaires à la diffusion de la méthodologie.

À noter en revanche, qu'une des conditions critiques de cette démarche est que les « bienfaits » générés par l'ERM dans la gestion de l'OP doivent être tels qu'ils permettent de financer le coût de l'appui du BE. En effet, dans sa phase initiale, la mise en œuvre et la diffusion de la méthodologie sont subventionnées par le projet, mais il est clair qu'à terme, le BE devra être indépendant (méthodologiquement et financièrement) de Jékasy et en mesure de vendre ses prestations aux OP. Auront-elles la capacité financière nécessaire, et si elles l'ont l'ERM sera-t-elle une priorité ?

Changement d'échelle

On peut imaginer 2 changements d'échelle à venir : un relatif aux nombres d'organisations paysannes impliquées dans la démarche d'acquisition de la compétence ERM (logique quantitative d'augmentation du nombre d'acteurs) ; et un second concernant la nature même d'un outil d'étude de marché (logique de complexification de l'outil pour répondre à des demandes plus pointues, une logique davantage qualitative).

Dans le premier cas, il est clair qu'une diffusion de masse d'outils de base de gestion marketing tels que l'ERM ne se produira qu'à la condition que les paysans y perçoivent un bienfait relativement immédiat et que le BE est capable de répondre de façon satisfaisante aux demandes qui lui sont faites. En clair, il faut effectivement que la mise en œuvre des ERM soit pourvoyeuse de solutions notamment sur les problèmes les plus immédiats de commercialisation.

Concernant le second aspect, il est à envisager qu'une application de cet outil de base conduise les paysans à résoudre un premier niveau de problème, mais qu'ils se trouvent du même coup confrontés à un nouveau contexte qui nécessite un approfondissement de leurs connaissances en matière de gestion commerciale (au sens large). A ce moment-là, nous aurions également un changement d'échelle, mais de nature plus qualitative.

*Auteur : **Lionel Giron***

*Saisie le : **25/09/2003***

POUR ALLER PLUS LOIN

Contact

Intercooperation, Délégation pour le Sahel, Korofina Sud, Rue 96 Porte 747, BP 2336 Bamako, Mali, tel : 223 224 44 60, fax : 223 224 61 19, email : icsahel@icsahel.org, site web : www.dicsahel.org

Programme Jékasy, Coopération suisse – Intercooperation, BP 215, Sikasso, Mali, tel : 00 223 262 03 64, fax : 00 223 262 02 47, email : jekasy@icsahel.org

Références bibliographiques

Collectif, rapport bilan de la phase transitoire, Programme Gestion Durable des Ressources Naturelles dans la Région de Siakso (GDRN), Bamako, 2001, 35p

Collectif, Rapport annuel 2002, Programme Jèkasy, Intercooperation, Sikasso, 2003

F. Picard, rapport annuel du programme Gestion Durable des Ressources Naturelles dans la Région de Siakso (GDRN), Sikasso – Bamako, Intercooperation, 1999, 50p