

Identifying and assessing market opportunities for small-scale rural producers, Carlos Felipe Ostertag Gálvez, CIAT (Centro International de Agriculture Tropical)

# Comment identifier et analyser des opportunités de marché pour les petits producteurs ruraux : un manuel à l'usage des praticiens de services d'appui aux petits producteurs

## Deuxième partie

La première partie de ce manuel était consacrée à la clarification de certains concepts de base en matière de marketing de filières agricoles et agro-industries et de tendances des marchés (première section). Elle abordait les objectifs et les stratégies pour la préparation d'une Étude de Marché Rapide (EMR) par des équipes pluridisciplinaires légères (deuxième section).

La deuxième partie débute par la mise en œuvre d'une EMR (troisième section). Elle se conclut par une quatrième section sur l'analyse de l'EMR, la sélection des options les plus opportunes et viables et la préparation des décisions nécessaires pour leur mise en œuvre.

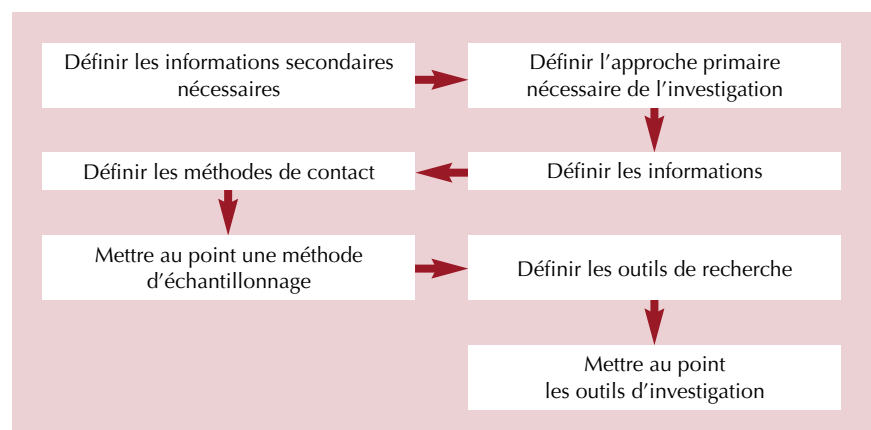
### PLANIFIER ET METTRE EN ŒUVRE L'INVESTIGATION RMS

Une fois une liste ouverte de produits repérés grâce aux stratégies présentées en section II, le schéma suivant peut être appliqué.

### Définir l'approche de l'investigation

Elle se fera probablement à base d'enquêtes. Il s'agit ici de définir le type d'enquêtes à réaliser et à les préparer le plus finement possible.

Questionnaires ouverts ou fermés, entretiens et guides d'entretiens, etc.



● **Méthode de contact**

L'information sera collectée par courrier, courrier électronique, par téléphone ou par entretiens avec des personnes clés. Il faut savoir que l'enquête par questionnaires peut se révéler très rigide et être soumise à de longs délais et des incertitudes. L'idéal, quand c'est possible, consiste en entretiens individuels ou avec des « focus groups » réunis à cet effet. Mais il faut toujours tenir compte des coûts et de l'opportunité des dépenses dans un budget EMR.

● **Définir l'échantillonnage**

Il faudra définir les acteurs à interroger et, parmi ceux-ci, proposer un échantillonnage adéquat : combien de personnes faudra-t-il interroger ? quelle est la taille de l'échantillon ? comment les

sélectionner (procédure d'échantillonnage) ? par tirage au sort (échantillonnage aléatoire) ou en sélectionnant ceux dont il est le plus facile d'obtenir de l'information (échantillonnage plus sélectif) ?

Par exemple, l'équipe peut décider, pour une région donnée, de contacter toutes les chaînes de supermarchés, 5 entreprises de transformation, 10 intermédiaires, 10 magasins standard et 15 détaillants de marché.

● **Préparation des outils de l'EMR**

Il s'agit de préparer les cheminements d'entretien/questionnaire pour chaque catégorie de stratégies identifiées dans la section précédente et chaque catégorie d'interlocuteurs, selon la manière détaillée dans le tableau ci-dessous.

Cette matrice suggère que des outils spécifiques doivent être mis au point pour chaque type de produit envisagé.

Il faut considérer dans les questionnaires et guides d'entretien les conditions d'achat (qualité<sup>1</sup>, quantités, calendriers, prix, conditionnement, etc.). Il faut correctement identifier l'interlocuteur et soigneusement classer les outils. Les questionnaires et guides d'entretien doivent être courts (1/2 h est long).

Le manuel original présente quelques exemples de questionnaires et de matrices d'entretien.

<sup>1</sup> Par exemple pour des céréales : conditions phytosanitaires, texture, couleur, propreté, degré d'humidité, odeur, rendement en boulangerie, goût, taille, aspect. Pour les fruits : conditions phytosanitaires, couleur, propreté, maturité, fraîcheur, contenu en jus, taille, teneur en sucre, acidité, aspect.

Matrice pour déterminer les outils de recherche

	STRATÉGIES D'EMR					
	1. Détecter les produits pour marchés en croissance	2. Identifier les produits « rares »	3. Étudier la demande en produits traditionnels de la zone	4. Identifier les produits importés sur le territoire	5. Étudier les produits « compétitifs » de la région	6. Étudier la demande associée aux ressources naturelles
<b>TYPES DE CONTACTS</b>						
Intermédiaires						
Centres de gros						
Marchés : grossistes et détaillants						
Directeurs d'achat des supermarchés						
Transformateurs agro-industriels						
Magasins de détail						

### Collecte de l'information secondaire

L'information secondaire est importante, et plus particulièrement lorsque l'on aborde les marchés internationaux. Les marchés changent vite et l'information doit être à jour (pas plus de deux ans d'âge) et Internet est un outil puissant pour ce faire. Par exemple, la page Web de CIAT RA/EDP présente une information complète sur le commerce équitable.

Il existe des sites qui proposent des mercuriales de prix pour certains produits dans certains pays sur de longues séries temporelles (plusieurs années).

Voici une série de sources possibles :

#### **Marché national :**

Centres d'information sur le commerce de gros et archives des marchés locaux - Chambres de commerce - Agences de développement - Organisations de commerçants - Sièges des autorités locales, provinciales, départementales ou nationales - Presse spécialisée et publications standards - Firmes du secteur privé - Internet - Consultants.

#### **Marché dans les pays voisins :**

Agences consulaires commerciales - Agences de promotion de l'exportation - Chambres de commerce - Agences de développement - Associations de négociants - Presse spécialisée - Entreprises du secteur privé - Internet - Consultants.

#### **Marchés dans les pays développés :**

Comme la partie précédente + les Agences d'État des pays développés.

### Collecte de l'information primaire ou de base

L'information secondaire n'oriente que sur des tendances. L'information primaire est plus précise et considère également toutes les questions de détail des transactions et leurs coûts pour les vendeurs.

Elle n'est guère possible lors d'un EMR dès lors qu'il s'agit d'un marché d'exportation. Dans ce cas, une autre démarche sera nécessaire. Elle fera appel à des compétences externes spécialisées et des intermédiaires spécialisés avec qui l'on souhaitera travailler à l'avenir.

### Les contacts pour collecter cette information

#### ● **Intermédiaires et grossistes**

Leurs informations concernent davantage les prix que la qualité, car ils ont tendance à réaliser eux-mêmes les tâches de conditionnement/transformation de niveau I, mais elles restent des sources précieuses. Il faudra éviter de mettre sur la défensive ces agents, car ils pourraient considérer les enquêteurs comme de futurs concurrents plutôt que des collaborateurs potentiels. Par ce biais, on obtiendra de bonnes informations, des tendances de marché (croissance de la demande forte ou intermédiaire) et des séries de prix précises.

#### ● **Les centres de gros et supermarchés**

On obtiendra, de ces structures, des informations plus précises sur les détails techniques de marchandises à livrer. Il faudra tenir compte des délais de paiement des chaînes de supermarchés qui peuvent être longs et ce qui nécessitera soit un accès à du crédit pont (et donc un coût) soit un important capital de travail.

#### ● **Agro-industries et processeurs de produits agricoles**

Ce sont des interlocuteurs, le plus souvent intéressés par des produits de moindre qualité, à considérer dans une stratégie de vente de produits de haute qualité aux chaînes de supermarchés, de qualité standard sur le marché et de moindre qualité aux industriels.

#### ● **Détaillants et petits transformateurs**

Il faut les considérer en fonction des produits à « investiguer ». Par exemple, dans une EMR en Colombie méridionale, on a interviewé en fonction des potentiels à étudier une fabrique de chandelles, un meunier, des micro-laiteries et des spécialistes en surplus de fruits congelés.

### Traitement et analyse des données

Les programmes de traitement statistique de données sont en général inutiles pour les EMR qui sont plutôt orientées vers le qualitatif. Il faut donc se tourner vers des méthodes manuelles.

L'information obtenue pourra être classée en quatre catégories :

- une liste des opportunités de marché pour des produits dont la demande est en croissance forte ou intermédiaire, ainsi que ceux dont l'approvisionnement est rare ;
- pour les produits dont la demande est en forte croissance, on utilisera un classement en fonction des tendances ;
- pour les produits rares, il faut les classer en fonction des raisons de cette rareté et notamment de la saisonnalité ;
- pour tous les produits relevés, il convient d'examiner les conditions et contraintes de livraison.

Il faut ensuite présenter une série d'options et limiter ce choix à une dizaine après en avoir éliminé les plus faibles en fonction d'une série de cotations chiffrées par thème.

La matrice de cotation suivante peut être utilisée (chaque opportunité de marché sera cotée de 1 à 5) : les avantages compétitifs ; l'accès à une bonne connaissance locale du marché ; le degré de croissance de la demande ou la rareté de l'offre ; l'adéquation avec les systèmes locaux de production ; les contraintes techniques à adopter ; les niveaux d'investissement nécessaires.

Le tableau de la page suivante présente une matrice pour un rapport final.

La section se termine par une série d'exercices :

1. Définir des outils nécessaires à l'EMR, basés sur un produit particulier à choisir par les stagiaires. L'exercice propose une série de matrices pour guider la préparation de ces outils de recherche de l'information de base.
2. Préparation de divers questionnaires et/ou guides d'entretien (étude des conditions d'achat, observations des méthodes d'achat des supermarchés, etc.).

Suggestion de structure pour le rapport final d'une étude rapide de marché

Contenu	PARTIE 1	PARTIE 2	
	Marchés locaux	Marchés internationaux	
Résumé exécutif Liste des marchés et options, raisons du choix	Liste des marchés et options Raisons du choix	Tendances de la demande, contraintes pour chaque option	Comme en partie 1
Rapport 1 : Stratégie 1 : Produits de croissance	Liste des marchés et options raisons du choix	Tendances de la demande, contraintes pour chaque option	Comme en partie 1
Rapport 2 : Stratégie 2 : Produits « rares » :	Comme plus haut	Comme plus haut	Comme en partie 1
Et ainsi de suite pour chacune des stratégies			

ÉVALUER ET SÉLECTIONNER DES OPTIONS DE MARCHÉ

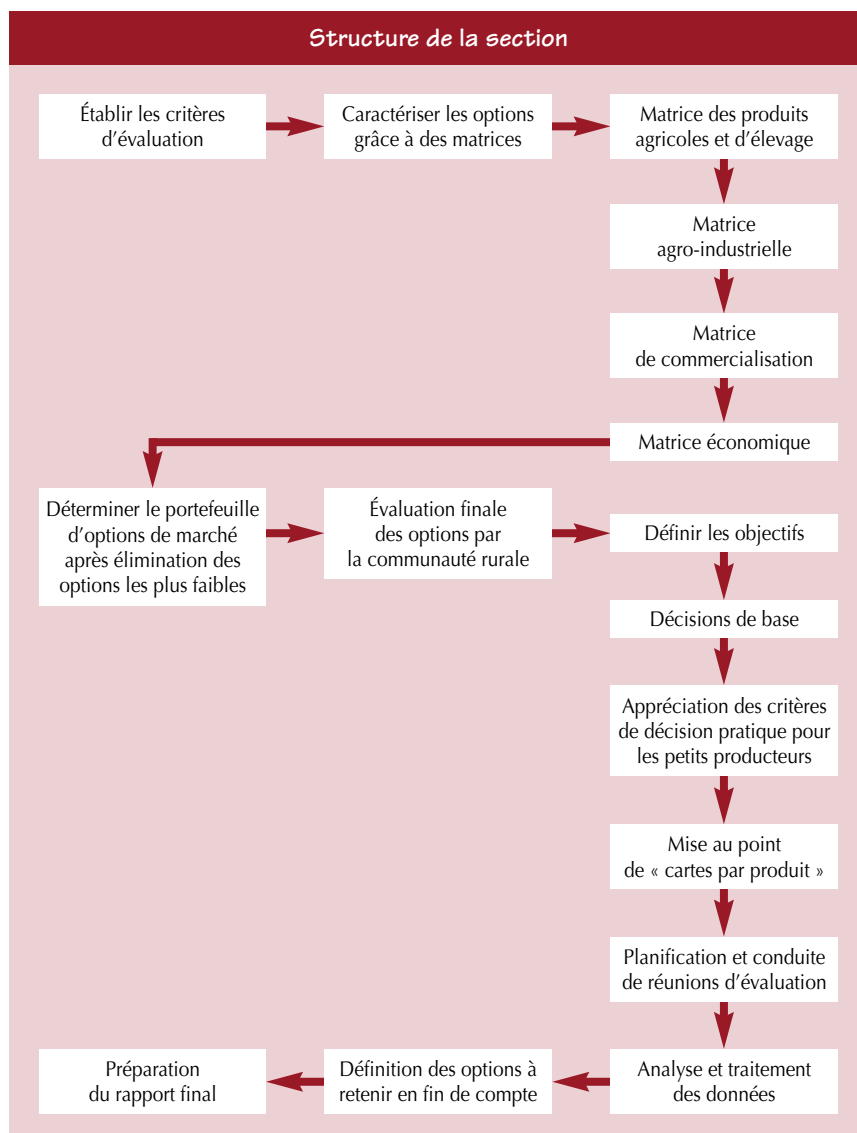
Les orientations de cette phase porteront sur :

- les conditions différentes de travail entre les petits producteurs et les producteurs commerciaux pour un même produit ;
- les éléments qui rendent un produit plus attrayant qu'un autre pour les petits producteurs ;
- l'information nécessaire pour voir s'il est possible de traiter le produit sélectionné sur le plan technique et des modes de production locaux ;
- différencier les points de vue des techniciens de ceux des petits producteurs.

L'enjeu est de présenter<sup>2</sup> les résultats de l'EMR à ses commanditaires, les petits producteurs, organisés ou non, au niveau de leurs communautés et de les aider à prendre des décisions informées et réfléchies, auxquelles ils pourront adhérer sur le long terme.

<sup>2</sup> Les lecteurs intéressés peuvent consulter le module 3 de « Territorial approach to rural business development » (... - RBD) de CIAT : Méthode participative d'analyse d'une filière et de mise au point d'un plan d'action.

Structure de la section



## Établir les critères d'évaluation

Il faut examiner :

**a-** La faisabilité de l'option de marché dans l'environnement socio-économique des petits producteurs. Les petits producteurs, contrairement aux producteurs commerciaux, ont une moindre capacité à prendre des risques, peu d'accès aux services et au crédit et pas assez de capital de travail. L'option doit donc être relativement simple à mettre en œuvre. Ce critère est à articuler avec les politiques de développement rural aux niveaux micro, méso et macro (infrastructures de base, services y compris ceux d'appui méthodologique, d'assistance technique et de crédit).

**b-** L'attrait de l'option dans une perspective d'entreprise financière. Bien que les petits producteurs consomment la majorité des biens agricoles qu'ils produisent, ils ont en commun avec les fermiers commerciaux et semi-commerciaux le fait qu'ils (1) vendent des produits et des services, (2) gèrent des ressources humaines, y compris le travail familial, (3) utilisent des ressources naturelles et des intrants, (4) investissent et (5) requièrent des services d'appui.

Il faut donc caractériser une option en fonction de ces thématiques.

**c-** La contribution (ou au moins la neutralité) vis-à-vis de l'environnement et de la productivité du travail des petits producteurs. Beaucoup de petits producteurs vivent dans des zones tropicales de plaines humides et des collines ; tout changement de leurs modes d'exploitation peut, si l'on n'y prend garde, se révéler dangereux pour l'environnement. Une autre menace est qu'il pourrait demander davantage de main-d'œuvre (féminine notamment) au détriment d'autres activités, également rentables.

D'autres critères sont possibles :

**d-** Le nombre d'habitants qui pourront en profiter (meilleure productivité du travail, plus d'emplois, meilleure sécurité alimentaire et de revenus) ; en d'autres mots, quels impacts ?

**e-** Adéquation avec les modes d'interaction sociale, la culture et la tradition.

## Caractérisation des options par des matrices synthétiques

Une fois l'information collectée, il faut l'organiser en matrices pertinentes sur le plan agronomique, de l'élevage, de l'exploitation des forêts, de la pêche, de l'agro-industrie, de la commercialisation et de ses avantages/inconvénients techniques et économiques.

### ● Matrice de caractérisation agronomique (par option retenue)

Elle reprendra pour chaque option le cycle complet (en mois ou par année) d'une spéculation<sup>3</sup> ; le cycle de pré-production<sup>4</sup> ; les contraintes techniques (tolérance ou demande de technologies améliorées ou/et des intrants sophistiqués) ; les contraintes en sol (Ph par exemple) ; les contraintes en eau (mm/an ou en cycles) ; les contraintes d'altitude ; les contraintes en main-d'œuvre (en nombre de jours de travail) ; la période de mise en culture ; les besoins d'irrigation (oui ou non) ; la densité de l'hectare ; les rendements annuels, etc.

Attention, il faut pondérer les données techniques en fonction des systèmes d'exploitation des petits producteurs (le rendement peut être inférieur à celui d'un producteur commercial) pour ne pas créer de fausses espérances.

### ● Matrice de caractérisation pour les produits d'élevage (par option retenue)

Production principale (poulets de chair, œufs, lait viande, etc.) ; sous-produits (engrais organique, gélatine, peau, etc.) ; la capacité installée (nombre d'animaux maximum à élever sur une exploitation) ; nombre de producteurs ; cycle de reproduction ; cycle de croissance ; contraintes institutionnelles ; intrant, menaces sanitaires et intrants/équipement correspondants ; infrastructures et équipement ; capital de travail nécessaire ; investissement requis ; etc.

### ● Matrice de caractérisation pour une activité agro-industrielle (par option retenue)

Production principale ; sous-produits (résidus de décortiquage de riz pour l'alimentation animale par exemple) ; matière première utilisée ; facteur de

transformation (combien de kg de coton fibre à partir de 100 kg de coton graine ?) ; autres intrants ; éléments techniques ; capacité de transformation (quantité minimale et maximale à traiter par heure, ou par jour) ; équipements nécessaires ; méthodes de contrôle de qualité ; capital de travail minimum ; investissements ; ventes annuelles.

### ● Matrice de caractérisation commerciale (par option retenue)

Commercialisation du produit dans la zone (oui ou non) ; concurrents (leur stratégie ; leur nombre ; leur caractéristiques) ; les clients potentiels (supermarchés, industries alimentaires, restaurants, marchés locaux, etc.) ; les services aux clients (assistance technique, crédit) ; les perspectives de marché (local, régional, national, exportation) ; la croissance de la demande (forte, moyenne, basse) ; volumes minimums à commercialiser ; exigences de qualité ; exigences de conditionnement ; exigences de calendrier et de lieux de livraison ; type de relations d'affaires (partenariat, accords verbaux, contrat, enchères, etc.).

### ● Matrice de caractérisation économique (par option retenue)

Elle est très importante à analyser car une approche nouvelle des petits producteurs doit être compatible à une amélioration de leurs revenus : ils ne doivent pas s'endetter et travailler davantage pour y perdre en fin de cycle.

Ce chapitre présente rapidement quelques ratios que le lecteur est invité à approfondir en se référant à des manuels de gestion financière le cas échéant.

Ces paramètres de base concernent les niveaux d'investissement et leur rentabilité. Des ratios financiers plus sophistiqués seront utilisés en fonction des besoins de l'équipe EMR<sup>5</sup>.

Pour un projet simple, des éléments de marge brute moyenne et d'analyse de coûts/bénéfices suffiront.

<sup>3</sup> Par exemple le cycle de vie d'une caféière.

<sup>4</sup> Par exemple le temps que la caféière mettra avant de produire.

<sup>5</sup> CIAT a développé un logiciel Rent Agro pour faciliter les calculs de rentabilité de plusieurs modèles de production/commercialisation et types de produits.

Mais si on envisage des investissements à long terme, il faudra considérer des ratios financiers plus complexes tels que les taux de rentabilité interne (TRI) ou taux de rentabilité financière (TRF) par exemple<sup>6</sup>.

Voici des éléments de base de la matrice de caractérisation économique : niveau technologique pour caractériser l'option, stabilité des prix, investissements nécessaires pour la pré-production (installation de cultures pérennes en montant par hectare), point d'équilibre, nombre de jours/personne de travail (valorisés), ventes par jour de travail, revenu généré par jour de travail, TRF sans financement externe, TRF avec financement, etc.

Pour simplifier, s'il s'agit d'une option agronomique, on utilisera l'unité d'un hectare en monoculture, mais il faut la pondérer par le fait que beaucoup de petits producteurs cultivent moins d'un hectare et pratiquent des cultures associées.

Ces analyses permettront de définir les prix et volumes minimums, des niveaux d'endettement acceptables ou non, des options de production différenciées.

### Définir un portefeuille d'options (à partir de dix options initiales)

Les trois critères d'évaluation principaux permettent d'éliminer ces options : (1) pas assez profitables ; (2) aux exigences technologiques incompatibles avec les conditions socio-économiques de la région ; (3) incompatibles avec les caractéristiques physiques de la zone ; (4) aux exigences d'investissement trop élevées ; (5) avec des effets négatifs sur l'environnement ; (6) avec des exigences de qualité trop difficiles à satisfaire.

### Analyse des options retenues avec les communautés rurales

Une fois le portefeuille d'options réalistes établi, il faut le discuter avec les com-

<sup>6</sup> On utilise pour ce faire essentiellement le RFR qui combine le point de vue de l'entrepreneur et les prix et coûts du marché. C'est le taux d'intérêt qui va équilibrer l'investissement avec les flux de revenus générés pour un certain nombre d'années à prévoir. Il peut éventuellement considérer l'inflation.

munautés de petits producteurs (les clients de l'EMR) :

- définir les préférences des producteurs ;
- définir des critères de décision pour produire de nouvelles variétés (par exemple : les producteurs les connaissent ; elles sont adaptées à la région et assez rustiques ; elles ont un cycle court ; les prix sont stables ; un marché existe, etc.) ;
- définir finement ces décisions en fonction d'une augmentation socio-économique des petits producteurs intéressés et d'une segmentation spatiale (différentes conditions écologiques selon l'altitude par exemple).

L'instrument privilégié pour une discussion avec les petits producteurs est une « carte produit » mise au point en Colombie comme celle présentée ci-dessous. Chaque paysan dispose d'une « carte produit » avec le nom du produit, ses caractéristiques de mise en culture, une photo, des symboles relatifs à l'information technico-économique et ces informations proprement dites.

L'analyse de l'EMR est faite au cours d'entretiens semi-structurés avec des groupes plus ou moins formés selon le degré d'organisation des petits producteurs. Ceux-ci classent les « cartes produits » selon les critères qui auront été préalablement discutés avec eux.

On débouchera sur des options préférées à d'autres, avec des raisonnements pour choisir ou rejeter l'une ou l'autre d'entre elles.

En général, le portefeuille de dix options se réduira à deux ou trois options très populaires et deux ou trois options qu'on ne rejette pas sans les prioriser.






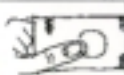
À partir de ce moment commence l'étape suivante qui consistera à planifier une action de mise en œuvre des options choisies et discuter de l'organisation nécessaire pour arriver à la mettre en œuvre (autre manuel de la série de CIAT).

### Exercices

Le manuel propose pour terminer les exercices suivants :

- remplir une matrice de caractérisation agronomique d'une spéculation déterminée ;
- caractériser une chaîne de commercialisation avec la matrice appropriée ;
- caractériser une activité agro-industrielle avec la matrice appropriée ;
- mise au point d'une « carte produit » ;
- préparer en détail (calendrier, local, guides de questionnements, etc.) une réunion de groupe pour sélectionner des options.

Exemple d'une carte produit pour l'Uchuva (Physalis peruviana)

K Z - A	Uchuva (TM)	Fruit 640 plants	Sur 1 600 m <sup>2</sup> - Monoculture	
			Information	
		<b>Adaptation</b> L'option tolère-t-elle sécheresse, insectes et manque de fertilisation	Moyenne plus de 1 800/2 000	
		<b>Cycle</b> Temps entre plantation et première récolte	6 mois	
		<b>Rendement</b> Quantité produite par an	3 200 kg (6 400 livres)	
		<b>Dépenses en intrants et main-d'œuvre</b>	Col \$ 763 000 53 jours/h	
		<b>Profit</b> Montant net gagné pour 100 \$	Col dépensés 66 Col \$	