

COLLECTER DES DONNÉES POUR MIEUX COMPRENDRE LE MARCHÉ



CTB TRADE FOR DEVELOPMENT



***Une nouvelle étape dans l'appui en marketing fourni par le
TRADE FOR DEVELOPMENT CENTRE***

Introduction

Les groupements de producteurs bénéficient d'aides régulières des ONG ou des autorités sous la forme de formations ciblées sur l'amélioration des techniques culturales ou l'augmentation de la productivité. Toutefois, leur connaissance lacunaire du marché est un problème fréquent et récurrent, car elles continuent de travailler avec des acheteurs qui ne leur paient pas un prix juste pour leurs produits de qualité.

C'est la raison pour laquelle le Trade for Development Centre a décidé en 2013 d'élaborer une offre dans le domaine de l'appui en marketing.

En 2014, plusieurs coopératives africaines ont été coachées en marketing stratégique, promotion et vente afin de leur permettre d'améliorer leur accès au marché. Une étape a été ajoutée à ce parcours en 2015. Plus précisément, c'est une étape préalable qui a été ajoutée sous la forme d'une formation en *data capturing & analysis*. Certaines coopératives semblaient en effet peiner à collecter les données commerciales nécessaires pour étayer leur stratégie marketing. Pour savoir ce que comporte une telle session de data capturing, nous avons suivi quelques coachs du TDC au Rwanda, au Congo et en Ouganda.

Table des matières

L'appui marketing comme stratégie	p. 3
L'appui marketing en pratique	p. 4
La nécessité d'une étape préalable	p. 5
Koakaka au Rwanda	p. 7
AMKA au Congo	p. 9
Nsangi en Ouganda	p. 11
Conclusion	p. 13



Koakaka, coopérative rwandaise de producteurs de café © TDC

L'appui marketing comme stratégie

Josiane Droeghag est spécialiste en marketing et gestion d'entreprise au TDC depuis 2009. « Au départ, je prodiguais essentiellement des conseils en marketing au sein des programmes gouvernementaux de la Coopération belge, mais peu à peu, avec le TDC, nous avons développé un cadre propre pour nos actions dans le Sud », explique-t-elle. « Nous étions motivés par le manque de connaissances en marketing constaté dans de très nombreuses coopératives. Leurs connaissances en matière d'exigences du marché, de prix, de concurrence et de techniques de vente sont parfois tellement limitées qu'un potentiel énorme demeure inexploité. C'est vraiment dommage. Mais la bonne nouvelle, c'est que le marketing, cela s'apprend. »

“ L'analyse SWOT est une méthode souvent utilisée dans le Sud, mais identifier les forces et les faiblesses de sa propre organisation lors de la commercialisation d'un produit est une approche totalement inédite pour ces coopératives. ”

Josiane Droeghag



Membres de l'équipe de Koakaka au travail © TDC

L'appui marketing en pratique

En 2012-2013, en Afrique de l'Est, le TDC a expérimenté plusieurs projets pilotes. Des agriculteurs tanzaniens et des artisans ougandais ont notamment été accompagnés dans une réflexion sur leur approche marketing. « Ces projets pilotes nous ont appris qu'il existait une demande claire pour cette forme de coopération au développement », constate Josiane Droeghag. « En effet, la réalité est souvent navrante : des produits de qualité (parfois labellisés bios ou Fairtrade) sont vendus à des prix beaucoup trop bas. »

En 2014, le TDC a lancé un parcours d'accompagnement pour les organisations de producteurs. L'élément clé du processus comprend deux modules au cours desquels le coach du TDC passe cinq jours sur place pour réfléchir avec ces organisations.

Le module 1 concerne le marketing stratégique

- Analyse de la concurrence et de ses propres forces et faiblesses (organisation, offre de produits, qualité, emballage, stratégie de prix, canaux de vente, communication)
- Définition d'une stratégie assortie d'un marketing mix et d'un plan de prospection

Le module 2 concerne la promotion et la vente

- Développement de matériel de présentation, de brochures, d'un site Web, etc.
- Élaboration d'un budget marketing

Au terme du parcours, l'organisation peut introduire une demande de financement d'une valeur maximale de 15 000 € pour la mise en œuvre de son plan de communication et de prospection.

Vous pouvez lire l'histoire de deux projets pilotes et de deux parcours d'accompagnement dans l'article « *L'appui en marketing de petits producteurs africains* » (2015), publié sur www.befair.be, rubrique « publications ».

La nécessité d'une étape préalable

Les premiers parcours d'accompagnement ont été évalués fin 2014. Qu'en est-il ressorti ? La principale conclusion ne concernait ni l'utilité ni la qualité du projet, mais le petit nombre de coopératives qui étaient parvenues à soumettre un dossier de demande suffisamment solide. Sur les 25 organisations candidates, seules 7 ont été sélectionnées et accompagnées.

« Nous avons l'impression d'avoir raté le coche », admet Josiane Droeghag. « Trop d'organisations ont été éliminées en raison d'un dossier trop faible. Elles ne réussissaient pas à mettre sur papier de façon suffisamment correcte les données commerciales relatives à leur chiffre d'affaires, leurs clients, leurs frais, leurs prix et leurs concurrents, alors qu'il s'agissait manifestement de coopératives présentant un potentiel ou même possédant une expérience dans l'exportation. En bref, nous ne touchions pas les groupements de producteurs qui avaient le plus besoin de coaching. »

L'équipe du TDC a donc décidé d'élaborer une étape préalable destinée à aider les coopératives à collecter et comprendre leurs données. Concrètement, il s'agit d'une session interactive de trois jours au cours desquels le coach du TDC se rend sur place et aide la coopérative à

rassembler et analyser ses chiffres par le biais d'une série de questions. En même temps, le coach pousse les participants à réfléchir à leur propre position et à celle de leurs concurrents afin de rechercher leurs avantages concurrentiels.

Un nouvel appel a été lancé auprès de plusieurs coopératives de producteurs de café dans la région des Grands Lacs (Rwanda, Burundi, Tanzanie, Ouganda et RDC). Afin d'être sélectionnées pour bénéficier d'un parcours d'accompagnement en 2016, ces coopératives pouvaient demander une session de *data capturing* en 2015. Au final, 26 coopératives ont été accompagnées, dont 12 ont entre-temps été sélectionnées pour suivre le parcours de coaching étendu.

Train the trainer

En avril 2015, le TDC a organisé un atelier *train the trainer*. Quinze participants, parmi lesquels tant des consultants que des membres du personnel d'organisations de coordination de producteurs d'Afrique de l'Est, ont été formés afin de pouvoir accompagner à leur tour les coopératives sur le terrain. Deux d'entre eux travaillent actuellement déjà comme formateurs du TDC.

Data capturing : quelles données collecter ?

Partie 1 : Analyse interne

Globalement

- Quels ont été les volumes achetés au cours des trois dernières années auprès des membres de la coopérative ? Quel était le chiffre d'affaires au cours des trois dernières années ? Quels revenus ont-ils été engrangés et quels frais ont-ils été consentis ? Comment se présente dès lors le bilan ?

Par produit

- Calcul des volumes vendus, des revenus et du prix de revient par produit. Important : les produits dotés d'un label bio ou Fairtrade ont-ils été vendus à un prix plus élevé ?

Par client

- Qui sont les clients – tant nationaux qu'internationaux – au cours des trois dernières années ? Quelles sont les différences entre les clients (prix, réduction, emballage, coût) ? S'agit-il de clients fidèles ou plutôt de clients ponctuels ? L'offre est-elle supérieure à la demande ou l'inverse ?
- Important également : l'entreprise entretient-elle des contacts directs, ou via des intermédiaires, avec ses clients ?

Partie 2: Analyse externe

Le marché

- Qui sont les acteurs du marché et de la chaîne ?

Les concurrents

- Qui sont les concurrents ? Quelle qualité fournissent-ils ? À quels prix ? Sont-ils certifiés ?



Conclusion : Analyse marketing SWOT

Quels sont les points forts de l'entreprise par rapport à ses concurrents ? Quels sont les points faibles ?

Quelles sont les opportunités ? Qu'est-ce qui pourrait influencer positivement l'évolution de l'entreprise ? Quelles sont les principales menaces ?

Koakaka au Rwanda

« Si vous me demandez de citer un exemple illustrant l'importance d'une telle session de data capturing, je vous répondrai sans hésiter Koakaka au Rwanda », explique Josiane Droeghag. C'est une coopérative de caféiculteurs fondée en 2003 par des groupements de producteurs du sud-est du Rwanda.

La coopérative a contracté un emprunt pour financer deux stations de lavage et a été aidée par les pouvoirs publics et des ONG afin d'optimiser la qualité de son arabica et d'obtenir la certification Fairtrade. Elle compte actuellement 1 316 membres. Le principal atout de Koakaka est sans conteste la qualité de son produit. Il s'agit d'un café de spécialité cultivé à une altitude élevée et qui se classe toujours très bien lors du concours *Cup of Excellence* organisé chaque année au Rwanda. Ce café de qualité est particulièrement en vogue en Europe et aux États-Unis.

« La session ne s'est pas déroulée sans difficulté », se souvient Laura Karibanga, formatrice du TDC. « Seuls deux des six participants se débrouillaient en anglais ou en français, il a donc fallu assurer une traduction en kinyarwanda. Mais malgré cela, les participants ont largement démontré leur volonté d'avancer. Pas seulement pendant la session, mais aussi avant.



Analyse des clients par l'équipe de Koakaka lors d'une formation en collecte de données © TDC

Le problème est qu'ils ont toujours vendu leur café par l'intermédiaire du négociant rwandais Rawshoscco. Ils ont donc peu de prise sur les prix et n'ont qu'une idée vague de l'identité de leurs acheteurs. Ce n'est que récemment qu'ils ont pris directement contact avec des clients en Europe, au Japon et aux États-Unis, et qu'ils se sont lancés dans la prospection. Ils entretiennent à présent des relations cordiales avec quelques clients fidèles qui leur ont rendu visite. Ne possédant pas de connexion Internet, ils leur envoient des lettres par la poste en y joignant des photos. C'est donc très "rudimentaire", mais ils débordent de motivation. »

Par ailleurs, la direction de Koakaka a constaté qu'il existait, sur le marché local, une opportunité de vente pour un café de qualité légèrement inférieure. Les prix plus bas peuvent être compensés par des coûts moindres découlant d'une sélection moins minutieuse des fèves. Mais cela permettrait d'écouler des volumes plus importants, en plus des ventes actuelles.

Et qu'a-t-on pensé de la session du côté de Koakaka même ? « Avant, nous ne collections pas nos chiffres d'une manière aussi systématique », reconnaît Elie Kabera, comptable de Koakaka. « Nous avons directement décidé de le faire à l'avenir. Les questions qui nous ont été posées étaient judicieuses. Nous avons eu le temps de réfléchir et de tirer nos propres conclusions. Mais nous réalisons que nous avons encore beaucoup à apprendre sur le marché du café et sur nos clients. Un bon accompagnement et une connexion Internet, voilà ce dont nous avons maintenant besoin. »

Le TDC s'est déjà attelé à cet accompagnement en 2016.



En haut à droite : les membres de l'équipe de Koakaka pendant la formation de data capturing . En bas à droite : les formatrices Laura Karibanga et Josiane Droeghag, entourées par des membres de Koakaka ©TDC

AMKA au Congo

Une jeune coopérative possédant un potentiel, mais peu d'expérience en marketing, voilà comment on pourrait définir AMKA. À titre d'illustration : au moment où Benoit Fievez, coach du TDC, a voulu débiter la session de *data capturing* en octobre 2015, il a d'abord dû se pencher pendant deux heures sur le contrat de vente du premier conteneur destiné à l'exportation.

AMKA, qui signifie « Réveille-toi ! » en swahili, a été fondée en 2011 dans la région de Minova (Sud-Kivu) sous l'impulsion de l'ONG belge Comequi, qui paie toujours tous les salaires. Des pépinières ont été créées dans un premier temps, puis une station de lavage du café comprenant une dépulpeuse. Les 1 314 membres paient une cotisation pour faire transporter leur café par la coopérative à la station de lavage et ensuite à Goma. La coopérative a été certifiée Fairtrade début 2016.

AMKA est toutefois confrontée aux problèmes classiques d'une coopérative débutante. À commencer par le préfinancement des membres. Lorsque les paysans amènent leurs fèves de café aux points de collecte, ils souhaitent être payés immédiatement, ce qui est compliqué pour AMKA.

Apporter la preuve de la qualité du café est un second grand défi. Au cours d'une dégustation internationale à Bukavu, l'arabica de la coopérative a obtenu de bons résultats – l'excellent fonctionnement de la station de lavage y contribue largement, mais ces résultats devraient être confirmés par des analyses en laboratoire.

« En dépit de ces faiblesses, AMKA a du potentiel », estime Benoit Fievez. « Un élément important à cet égard est la renaissance du café du Kivu. Grâce à son altitude élevée et à sa bonne hygrométrie, cette région est idéale pour cultiver un arabica de qualité. À condition du moins que le conflit armé ne reprenne pas dans l'est du Congo. Heureusement, le calme est revenu depuis 2013 et beaucoup de paysans ont planté des caféiers qui s'épanouissent petit à petit. »

Durant la session, des chiffres ont été collectés et analysés. Première constatation : l'organisation ne connaît presque rien au marketing. Les participants avides d'apprendre sont d'ailleurs les premiers à le reconnaître. Ils ne savent pas grand-chose du marché du café ni des prix pratiqués. En dehors des acheteurs de Goma, ils n'ont aucun contact avec des clients et, hormis un dépliant, ne possèdent guère de matériel de présentation.

Pourtant, d'autres coopératives de la région ont amplement démontré que le café du Kivu a un bel argument de vente : des paysans qui, après des années de guerre civile, font renaître l'espoir dans la région avec leur café de qualité. Un café qui, à plus forte raison lorsqu'il est certifié Fairtrade ou bio, trouve son chemin vers des clients prêts à l'acheter à un prix élevé.

En attendant le parcours d'accompagnement par le TDC, AMKA a déjà établi sa petite liste de tâches : suivre les cours internationaux du café, répertorier les clients potentiels et contacter les ONG et organisations de commerce équitable.



Le personnel d'AMKA © Benoit Fievez

Nsangi en Ouganda

En Ouganda, la Nsangi Coffee Farmers Association, en abrégé Nsangi, est une coopérative qui a déjà des bases assez solides. Fondée en 2005, elle compte actuellement 3 200 membres. La région produit un robusta de bonne qualité grâce aux pluies abondantes. La proximité de Kampala est également un atout, avec des frais de transport moins élevés. La coopérative, l'un des rares groupements de producteurs ougandais à posséder une installation d'extraction, a obtenu la certification Fairtrade en 2014.

« On est tout de suite frappé par la motivation de l'équipe de gestion », déclare Josiane Droeghag, qui a accompagné la session de *data capturing* sur place. « Ses membres avaient proprement préparé les chiffres et ont fait preuve d'une grande soif d'apprendre. Leur principale force est immédiatement apparue : le lien de confiance solide entre le personnel et les membres. Leur plus gros point faible est – une fois de plus – le marketing. » Nsangi aussi est beaucoup trop dépendante de l'exportateur ougandais avec lequel elle collabore. Le problème est que Nucafe évolue d'un intermédiaire entre les producteurs ougandais et les acheteurs internationaux vers un exportateur à part entière, désireux de tenir les rênes du marché. Même avec la certification Fairtrade.

Des organisations comme Nsangi risquent ainsi de perdre le contact avec leurs anciens clients. « Nsangi comprend qu'elle devra prendre elle-même les choses en main et prospecter de nouveaux clients. Elle doit faire analyser la qualité de son café, apprendre à mieux connaître la structure tarifaire de l'ensemble de la chaîne et élaborer un argumentaire de vente. Le parcours d'accompagnement prévu pour 2016 sera certainement utile. »



Les membres de la coopérative Nsangi pendant la formation.

Un problème bien connu dans de nombreuses régions de production de café est le vieillissement des paysans. Les jeunes ne sont plus motivés par la culture du café et ne rêvent que de la ville. Nsangi tente d'inverser cette tendance en associant le café au... football !

Les programmes de formation sur le café sont combinés à l'organisation de tournois de football. Chaque sous-groupe a désormais son équipe. Ces efforts commencent doucement à porter leurs fruits et des jeunes se mettent à investir dans le secteur du café.



Les joueurs d'une des équipes de football posent, vêtus de leurs chemises Nsangi Café © TDC & Nsangi

Conclusion

« Une session de data capturing n'est pas destinée à élaborer une stratégie, mais bien à consigner les chiffres et à encourager les participants à les analyser. Souvent, on voit leur fierté grandir à mesure qu'ils découvrent les forces et les opportunités de leur propre organisation.

Mais parfois, on les voit aussi blêmir lorsqu'ils réalisent que leur base de clients est fragile et qu'ils en connaissent très mal les attentes.

Cette prise de conscience, cette compréhension, voilà ce à quoi nous devons nous atteler. » Josiane Droeghag



WWW.BEFAIR.BE

LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

Photos : Josiane Droeghag (Koakaka en Nsangi),
Els Dehantschutter (Koakaka), Benoit Fievez (AMKA).

Sources

L'appui en marketing de petits producteurs africains (2015), publié sur www.befair.be, dans la rubrique « publications »

AMKA : www.comequi.org

Koakaka : Fairtrade Africa/producers

Nsangi : nsangicoffee.com

