

# L'appui en marketing de petits producteurs africains



Une priorité du Trade for Development Centre

Femmes ougandaises au travail (NAWOU) © Ten Thousand Villages

**Apiculteurs et tisseuses de Tanzanie à Kigoma, caféiculteurs et artisanes d'Ouganda : tous sont extrêmement motivés et fiers des produits qu'ils proposent. Par contre, ils sont nombreux à ne pas connaître les consommateurs prêts à leur payer un prix rémunérateur. Une raison pour le Trade for Development Centre de les conseiller en marketing.**

## Un terrain mal connu

« Où trouver les acheteurs potentiels et comment communiquer au mieux avec eux ? D'expérience, je sais à quel point ces questions sont difficiles pour bon nombre de petits producteurs africains. À leurs yeux, le marketing constitue bien souvent un terrain inconnu, ce qui entraîne la non-utilisation d'un fort potentiel. »

Tels sont les propos tenus par Josiane Droeghag, spécialiste en marketing et gestion d'entreprise au Trade for Development Centre (TDC), un programme de l'Agence belge de développement (CTB). Au départ, elle prodiguait essentiellement ses conseils en marketing au sein des programmes gouvernementaux de la Coopération belge. Mais peu à peu, le TDC a développé ce type d'appui pour les organisations de petits producteurs inscrites dans une démarche de commerce équitable et durable.

## Un premier exemple

A Kigoma, région reculée de Tanzanie, située à proximité de la frontière avec le Burundi et la RDC, des paysans s'efforcent d'augmenter leurs revenus en vendant du miel. Leurs ruches installées en forêt produisent un miel pur de grande qualité. Jusqu'à présent, c'est à des acheteurs ambulants qu'il était vendu, à très bas prix, et bien souvent, dans de vieilles bouteilles de cognac recyclées.

Depuis 2005, la coopération belge soutient les **apiculteurs de la région**. Des investissements ont été consacrés à l'achat dans de nouvelles ruches, à l'utilisation de meilleures techniques de récolte et à l'amélioration de l'emballage et de l'étiquetage. Avec pour résultat : une production plus importante et de plus grande qualité.

## Le marketing, kézaco ?

On peut le définir de la manière suivante : « Ensemble des actions qui ont pour objet de connaître, de prévoir et, éventuellement, de stimuler les besoins des consommateurs à l'égard des biens et des services et d'adapter la production et la commercialisation aux besoins ainsi précisés ». (*Le Larousse*)

Le marketing mix s'articule autour des 4 P :

- *Produit* : comment améliorer mon produit ?
- *Place* : où trouver mon consommateur ?
- *Prix* : quel est le bon prix pour mon produit ?
- *Promotion* : comment mieux communiquer avec mon groupe cible ?

Il est erroné de croire que le marketing porte uniquement sur la vente, cette dernière n'intervenant qu'après le stade du marketing.

Malgré ces efforts, les coopératives faiblement structurées se trouvaient enfermées dans un cercle vicieux : sans ressources financières suffisantes, elles étaient incapables d'acheter du miel en quantité à leurs membres; de gros volumes à leurs membres ; sans gros volumes, elles ne décrochaient pas de gros contrats, et sans ces derniers, elles n'obtenaient pas de prêt à des taux avantageux de la banque. Les membres continuaient donc à vendre leur miel à toute personne disposée à payer comptant, la plupart du temps sans contrat, pour faire face aux besoins de première nécessité : achat de nourriture, de vêtements ou paiement des frais scolaires.

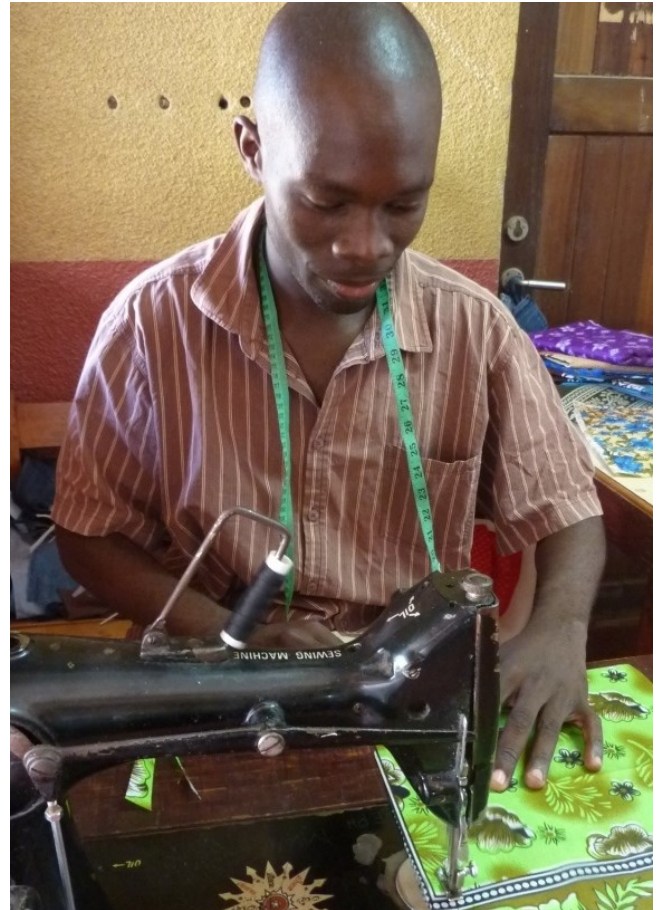
Les coopératives ont fait appel au TDC pour les aider à enrayer ce cercle vicieux. Une étude de marché réalisée à Dar-es-Salam, la capitale économique, révèle que le miel de Kigoma y était totalement inconnu. D'où la nécessité de repositionner le produit et travailler son image. En 2012, l'équipe de la CTB a organisé une foire au miel dans la région de Kigoma. Malgré l'endroit assez reculé, et la faible présence des acheteurs potentiels, les médias étaient là. Cet événement a représenté une étape importante pour les apiculteurs. « Ils ont appris énormément les uns des autres sur le marché, la filière et les prix. Ils ont compris qu'ils devaient positionner leur miel sur un marché, tout en mettant en avant sa qualité. Bref, ils ont commencé à réfléchir en termes de marketing », conclut Josiane Droeghag, qui a évalué la première édition de la foire au miel et a prodigué des conseils pour les éditions ultérieures.



Un apiculteur de Kigoma présente fièrement sa récolte lors de la première Foire du Miel © TDC/Josiane Droeghag

## Sur le marché local

En 2012-2013, en Afrique de l'Est, le TDC a expérimenté plusieurs projets pilotes d'appui marketing à coopératives paysannes que des organisations d'artisans. **GOIG (Getting Old is to Grow Society)**, est l'un de ses partenaires. Cette école d'enseignement professionnel de Dar-es-Salaam génère une partie de ses revenus en vendant des objets faits main réalisés par ses meilleurs élèves. Membre certifié de la World Fair Trade Organisation (WFTO – l'Organisation mondiale du commerce équitable), GOIG était en contact avec des magasins de produits équitables un peu partout dans le monde. Les responsables souhaitaient toutefois d'autres débouchés, notamment sur le marché local.



Un membre de GOIG au travail © TDC/Josiane Droeghag

« Pendant une semaine, nous avons élaboré, lors d'un atelier, une stratégie et un plan marketing », explique Josiane Droeghag. « En Afrique, les études de marché font toutefois bien souvent défaut. Nous avons donc mené une petite enquête qui a révélé une certaine aversion dans la région pour les produits chinois bon marché et une certaine fierté pour les produits locaux. Néanmoins, en raison de la différence de prix, les consommateurs optent bien souvent pour les premiers. Conclusion : il existe bel et bien un marché pour les produits locaux, à condition qu'ils puissent se faire une place entre les coûteux produits européens et leurs homologues chinois bon marché. C'est là le postulat de départ de la collaboration avec GOIG. »

Plusieurs pistes concrètes ont été explorées, des acheteurs potentiels approchés et du matériel de communication développé. Une première série de sacs à dos pour enfants a ainsi vu le jour et été présentée début 2014 aux écoles locales, et lors de la foire commerciale « Fair Handeln » en

Allemagne. Cela a débouché directement sur un premier contrat. Les sets de table tissés destinés aux hôtels et restaurants constituent un autre produit phare. Sur les quatre hôtels contactés à Arusha, deux sont déjà clients. Il va de soi que ces deux premiers succès ont encouragé l'organisation à continuer dans cette voie.

## Coaching

« Ces projets pilotes – qui ont aussi bénéficié d'un très bon accueil d'autres membres africains de la WFTO – nous ont appris qu'il existait une demande claire pour cette forme de coopération au développement », poursuit Josiane Droeghag. « Il existe certes, au sein du mouvement équitable, d'autres formes d'appui en marketing, mais le plus souvent axées que sur l'exportation. Le TDC apporte donc une plus-value. Nous avons donc développé un parcours d'accompagnement (coaching) d'une durée d'un an au minimum. Nous réfléchissons tout d'abord à la stratégie la mieux adaptée pour l'organisation, puis nous coachons cette dernière pour la mise en œuvre du plan, car tout ne se déroule pas sans accroc dès la première fois. »

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. Ce modèle a été appliqué à plus grande échelle pour la première fois en 2014 en Ouganda. Plusieurs consultants spécialisés en marketing ont été recrutés pour assurer le coaching.

### Appui marketing: le parcours proposé aux organisations

#### Partie 1: 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, etc.);
- Définition de la stratégie;
- Détermination d'un marketing mix et d'un plan de prospection.

#### Partie 2: promotion et vente

- Approche de la clientèle. Développement de matériel de présentation, de brochures, d'un site web, etc.;
- Élaboration d'un budget marketing.

## Resserrer les liens

Christine Englebert est l'une des consultantes recrutées pour appuyer la coopérative caféicole ougandaise **BOCU (Bukonzo Organic Farmers Cooperative)**, une jeune organisation qui évolue lentement d'une ONG à une coopérative exportatrice de café. Un premier atelier mené avec l'équipe enthousiaste de BOCU a débouché sur une analyse SWOT pointue et un plan d'approche détaillé pour 2015. Cette coopérative à haut potentiel, qui compte 2.000 membres, a décroché depuis peu une certification bio et équitable. Il lui reste toutefois beaucoup de pain sur la planche en matière de qualité, d'organisation et de logistique.

La décision a été prise de jouer la carte de l'émotion dans la stratégie d'achats-vente : « Nous sommes semblables à une famille ; nous prenons soin de nos agriculteurs, de notre café et de nos collines ».

Le plan de marketing de BOCU s'articule autour de trois objectifs. Primo, renforcer les liens avec les membres, mieux comprendre leurs problèmes et mieux les informer. Cela devrait les motiver à vendre une part plus importante de leur récolte à la coopérative. Secundo, investir consentis dans des stations de lavage et des lieux de stockage locaux pour d'améliorer la qualité du produit final. Il s'agit là d'une condition *sine qua non* pour atteindre le troisième et principal objectif : trouver de nouveaux clients sur le marché européen en plein essor des cafés arabica de spécialité (bio, équitables...). Afin d'y parvenir d'ici à la fin 2015, la coopérative souhaite resserrer les liens existants avec l'organisation britannique de commerce équitable Twin, mais aussi rechercher activement de nouveaux clients. Car qui dit meilleures ventes à des conditions bio et équitables, dit aussi augmentation des revenus.



Session de réflexion sur le marketing à BOCU © Christine Englebert

## Participation

Le deuxième module de coaching s'est, pour sa part, focalisé sur le fond et la forme du matériel de communication : cartes de visite, posters, dépliants, brochures de vente et, bien entendu, site Web. « La différence entre le premier et le dernier jour des ateliers était flagrante », conclut Christine Englebert en évaluant le processus. « Ils ont bien compris que le marketing est bien plus que de la publicité, qu'il faut avant tout réfléchir aux groupes cibles et aux messages à faire passer. L'approche participative adoptée par le TDC était totalement inédite pour eux. En ma qualité de coach, je les ai aidés à réfléchir personnellement sur le sujet et à soumettre leurs propres idées. J'avais un rôle d'orientation et de structuration. Résultat : un plan de marketing qui émane réellement d'eux et à l'élaboration duquel ils travaillent avec grand enthousiasme. »

## Marketing mix

Un deuxième appui a été octroyé à la **National Association of Women Organisations Uganda (NAWOU)**, une importante ONG ougandaise prenant ses racines dans le mouvement des femmes. Le département marketing de l'ONG est responsable des projets économiques et, plus particulièrement, de la vente de produits artisanaux. 90 % sont exportés vers un petit nombre d'organisations équitables en Europe, en Australie et en Amérique du Nord, tandis que les 10 % restants sont écoulés dans deux magasins à Kampala et une boutique de NAWOU, située juste en face du Musée national. « La passion pour le développement de produits est bien présente, mais la

stratégie marketing fait défaut, de même qu'une politique de prix mûrement réfléchi, une communication solidement étayée et un site Web », concluait l'équipe au terme de la première session. Grâce à l'appui de la coach Daniella Mastracci, elle-même active pour SWIFT (Swaziland Fair Trade), une réflexion très intense a été menée à propos d'un marketing mix pour le marché local, régional et international.

Les messages clés choisis pour NAWOU sont les suivants : *fait main, équitable et émancipation des femmes*. Actuellement, la clientèle à Kampala est principalement constituée de touristes et d'expatriés. Pour mieux toucher cette clientèle, il s'avère nécessaire de renouveler la gamme de produits, de transformer la boutique en showroom et de prospecter d'autres magasins d'artisanat. Un nombre croissant de consommateurs opte en effet pour des produits locaux pour l'aménagement de leur maison. Comme par exemple le tissu d'écorce (*bark cloth*), un textile conçu à l'aide de l'écorce intérieure d'un figuier. Il est possible de miser bien davantage sur ce patrimoine culturel. Pour ce qui est des clients internationaux, la gamme doit être adaptée à la fois à l'« acheteur équitable contemporain », qui recherche des couleurs plus modernes, ainsi qu'à l'« acheteur ethnique, axé sur le design » en quête de jolis produits africains. Une démarche qui s'est concrétisée dans un budget alloué au marketing ainsi que dans un

briefing à l'intention d'un bureau de communication chargé de plancher sur un nouveau logo, du nouveau matériel de présentation et un nouveau site Web.

Et Daniela Mastracci de conclure : « Le point positif de ce parcours, c'est le temps dévolu à la réflexion. NAWOU a eu le temps de m'écouter lui exposer de quelle manière d'autres organisations africaines ont géré ce genre de défis. Pour ma part, j'ai eu le temps de correctement les évaluer. Le début fut certes laborieux, mais ce fut aussi passionnant de voir comment ils ont pris le taureau par les cornes lors du dernier atelier. »

### Accoucheuses

« Notre rôle est de nous mettre à l'écoute des producteurs locaux et de les aider à générer et structurer leurs idées, fin d'aboutir à une stratégie marketing portée par l'organisation », conclut Josiane Droeghag. « En fin de compte, ce sont eux qui connaissent le mieux leur produit et leur culture. Nous, nous sommes un peu les sages-femmes qui les aident à donner naissance à leurs meilleures idées. Ce faisant, il y a de fortes chances que le processus aboutisse à un développement durable et social de leur organisation.

**Après tout, l'objectif de notre intervention, ce n'est pas le trade, la vente pour la vente, mais bien le trade for development. »**



E.R.: Carl Michiels, CTB, Rue Haute 147, 1000 Bruxelles

Nawou est une ONG fortement enracinée dans les mouvements féministes et travaille maintenant à une stratégie marketing © NAWOU

Les opinions exposées dans cet article ne représentent pas forcément celles de la CTB ou de la Coopération belge au Développement.



CTB TRADE FOR DEVELOPMENT

WWW.BEFAIR.BE

LA COOPÉRATION  
BELGE AU DÉVELOPPEMENT .be



2015 Année européenne pour le développement

#### Sources :

Soumission de projets, évaluations et rapports du Trade for Development Centre.  
Interviews avec Christine Englebert et Daniella Mastracci. Et Josiane Droeghag  
Kigoma : [www.btctb.org/files/web/project/flyer/TANZANIA\\_Beekeeping\\_Web.pdf](http://www.btctb.org/files/web/project/flyer/TANZANIA_Beekeeping_Web.pdf).  
GOIG : [www.goigsociety.org](http://www.goigsociety.org).  
BOCU : momentanément encore via [jmicoffee.org/bukonzo-organic-farmers-co-operative-union-bocu](http://jmicoffee.org/bukonzo-organic-farmers-co-operative-union-bocu) ; un site Web propre sera lancé dans le courant de 2015.  
NAWOU : [www.nawouganda.org](http://www.nawouganda.org).