



MODULE



Les opérations de marketing des coopératives





Gérer votre coopérative agricole

MODULE 4

Les opérations de marketing des coopératives

My.COOP - Gérer votre coopérative agricole, fait l'objet d'une licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage à l'Identique 3.0 non transposé.



Les conditions légales d'utilisation de cette licence de droits d'auteur sont présentées à l'adresse : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.fr>

Table des matières

Remerciements.....	v
Liste d'abréviations	xi
Glossaire.....	xii
Introduction.....	1
À propos du Module 4 : Les opérations de marketing des coopératives	5
THÈME 1	
Services de marketing	9
Introduction.....	11
Marketing collectif.....	11
Informations sur le marché.....	16
THÈME 2	
Marketing stratégique	23
Introduction.....	25
Cibler des marchés en améliorant les produits	25
Marketing mix.....	30
Marketing stratégique	35

THÈME 3

Certification45

Introduction.....47

Certification.....48

Principaux points d'apprentissage58

Bibliographie59

Remerciements

Coordination

Carlien van Empel *Programme de l'OIT Cooperative Facility for Africa (CoopAfrica)*

Mise en forme technique

Anna Laven *The Royal Tropical Institute*

Auteurs

Anna Laven *The Royal Tropical Institute*
Caren Akomo Ouma *Cooperative College of Kenya/United States International University*

Soutien pédagogique

Tom Wambeke *Programme DELTA CIF-OIT*

Mise en forme rédactionnelle dans les différentes langues

Équipe rédactionnelle *Juliet Haydock Translations Ltd*

Photos

OIT/M. Crozet: pages 5, 9
Fotolia: pages 13, 15, 23, 39, 45
CIF-OIT/G. Palazzo: page 19
OIT/R. Lord: page 26
OIT/P. Deloche: page 55

Les commentaires, suggestions et autres contributions fournis par Emma Allen, Shepherd Andrew, Susanne Boetekees, Sifa Chiyoge, Alejandro Guarín, Marek Harsdorff, Ann Herbert, Audrey Kawuki, Nargiz Kishiyeva, Eva Majurin, Ellen Mangnus, Roldan Muradian, Julius Mutio, Albert Mruma, Sam Mshiu, Hezron Njuguna, Huseyn Polat, Merrilee Robson, Constanze Schimmel, Linda Shaw, Monika Sopov, Giel Ton et Carlien van Empel ont été vivement appréciés.

Le support de formation a été mis au point par les organisations ci-dessous :



Agriterra est un organisme de promotion de la coopération internationale fondé par des organisations paysannes aux Pays-Bas. Agriterra propose notamment des services consultatifs entre agriculteurs ainsi qu'un soutien financier direct aux organisations paysannes des pays en développement, pour leur permettre de gagner en puissance et en représentativité. Ces organisations sont indispensables à la promotion de la démocratie, à une meilleure distribution des revenus et au développement économique d'un pays. Si les agriculteurs s'organisent afin de coordonner conjointement leur production et améliorer leur présence sur le marché, plus grandes seront leurs chances de voir leurs revenus augmenter et de nouveaux emplois créés. Agriterra vise à promouvoir ce type d'activités économiques et à encourager, soutenir et financer la coopération internationale entre les organisations paysannes aux Pays-Bas et celle des pays en développement.

<http://www.agriterra.org>



Le **Centre pour les questions de développement international de Nimègue (Centre for International Development Issues Nijmegen, CIDIN)** est un institut universitaire interdisciplinaire abordant les questions de l'inégalité, de la pauvreté, du développement et de l'autonomisation. Il propose des programmes d'enseignement de niveau universitaire et postuniversitaire dans le domaine du développement, et entreprend des travaux de recherche sur une grande variété de sujets relatifs au développement, à l'économie, à la sociologie et à l'anthropologie. Le CIDIN a acquis une vaste expérience de la recherche interdisciplinaire sur le développement rural et les chaînes de valeur, des mesures de collecte d'information et de l'intégration sur le marché, de l'évaluation d'impact des codes et normes de la chaîne de valeur, ainsi que de la théorie, de la politique et de l'intégration du principe d'égalité entre hommes et femmes.

<http://www.ru.nl/cidin>



Le **Cooperative College of Kenya (CCK)** se situe à 17 kilomètres du centre de Nairobi, dans un cadre empreint de sérénité. Le CCK a été fondé en 1952 afin de former les inspecteurs de coopératives gouvernementales à la supervision des activités des coopératives au Kenya. Il a mis en place une charte qui devrait lui permettre d'être agréé en tant qu'institut universitaire. D'un point de vue général, le College a vocation à doter le personnel du mouvement coopératif et de l'économie associative des compétences de gestion et de supervision appropriées afin de contribuer plus efficacement au développement des coopératives. Le College propose des formations dans les domaines de la gestion et la banque coopératives, sanctionnées par des diplômes et des certificats. Il propose également de brèves formations dédiées aux employés et cadres dirigeants des coopératives. Le CCK est certifié ISO 9001:2008.

<http://www.cooperative.ac.ke>



(COOP^{AFRICA}) Cooperative Facility for Africa est un programme de coopération technique de l'Organisation internationale du Travail (OIT) qui appuie le développement des coopératives. Il s'agit de promouvoir un environnement politique et juridique propice à leur développement, des structures de coordination efficaces (par ex. les syndicats et les fédérations) et une meilleure gouvernance, efficacité et performance des coopératives. Le programme étend son activité sur neuf pays d'Afrique de l'Est et d'Afrique australe (Botswana, Éthiopie, Kenya, Lesotho, Rwanda, Swaziland, Tanzanie continentale et îles, Ouganda et Zambie), depuis le Bureau de l'OIT en Tanzanie, en bénéficiant du soutien technique du service des coopératives (EMP/COOP) à Genève. Il a été lancé en octobre 2007 grâce aux subventions de base assurées par le Département britannique du Développement International (DFID). COOP^{AFRICA} est une initiative de partenariat qui rassemble toute une série d'organisations internationales et nationales.

<http://www.ilo.org/coopafrika>



Empowering Smallholder Farmers in Markets (ESFIM) est un partenariat entre des organisations paysannes nationales de onze pays et AGRINATURA. L'objectif global de l'ESFIM est de formuler des actions de recherche ciblées sur la demande, en soutenant les activités politiques entreprises par les organisations paysannes dans le but de renforcer les capacités des petits producteurs des pays en développement à générer des revenus en espèces suffisants provenant des marchés, en créant un environnement politique et réglementaire favorable ainsi que des organisations et des institutions économiques efficaces.

<http://www.esfim.org/?lang=fr>



L'**Organisation internationale du Travail (OIT)** est l'organisme tripartite du système des Nations Unies qui rassemble les gouvernements, employeurs et travailleurs de ses États membres dans une action commune visant à promouvoir le travail décent à travers le monde. L'OIT considère que les coopératives sont importantes pour l'amélioration des conditions de vie et de travail des hommes et des femmes de façon générale. En se fondant sur la Recommandation sur la promotion des coopératives, 2002 (R. 193), le service des coopératives (EMP/COOP) sert les intérêts des mandants de l'OIT et les organisations coopératives. EMP/COOP collabore étroitement avec l'Alliance coopérative internationale (ACI) et est également membre du Comité pour la promotion de l'action coopérative (COPAC).

<http://www.ilo.org/global/lang-fr/index.htm> et <http://www.ilo.org/empent/units/cooperatives/lang-fr/index.htm>



Le **Centre international de formation de l'OIT** est l'organe de formation de l'OIT. Le programme de Formation à distance et technologie d'apprentissage (DELTA) répond à un objectif double, qui est de renforcer la capacité interne du Centre à appliquer les méthodologies et les technologies les plus actuelles en matière d'apprentissage et de partage des connaissances, et offrir des services de formation à des partenaires et clients extérieurs. Ces services sont proposés conformément à la Recommandation concernant la mise en valeur des ressources humaines (R. 195). Le Programme de l'entreprise, de la microfinance et du développement local (EMLD) propose des formations dans le domaine des coopératives et de l'économie sociale et solidaire, et également dans les domaines suivants (liste non exhaustive) : environnements d'affaires favorables au développement durable des petites entreprises ; chaînes de valeur, services de développement de marchés et d'entreprises ; et développement de l'esprit d'entreprise des femmes.

<http://www.itcilo.org/fr>



L'**Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture** joue un rôle de chef de file dans les efforts internationaux de lutte contre la faim. La FAO, qui est au service à la fois des pays développés et des pays en développement, est une tribune neutre au sein de laquelle tous les pays se réunissent sur un pied d'égalité pour négocier des accords et débattre de politiques. La FAO est également une source de savoir et d'informations ; elle aide les pays en développement et les pays en transition à moderniser et à améliorer les pratiques agricoles, forestières et halieutiques, et à garantir une bonne nutrition pour tous. Depuis sa création en 1945, elle a consacré une attention particulière au développement des zones rurales, où vivent 70 pour cent des populations pauvres et affamées de la planète.

<http://www.fao.org>



La **Fédération nationale des producteurs agricoles kenyans (KENFAP, Kenya National Federation of Agricultural Producers)** est une fédération apolitique, non commerciale et démocratique, qui a été fondée en 1946 sous le nom de Kenya National Farmers' Union (KNFU). Elle entend aider les agriculteurs kenyans en leur donnant un moyen d'expression efficace pour prendre des décisions éclairées qui leur permettront d'améliorer leur existence. En tant que voix légitime des agriculteurs kenyans, elle a essentiellement pour rôle de s'exprimer sur les questions concernant les agriculteurs et le secteur agricole au Kenya. La KENFAP propose à ses membres des services de représentation, de lobbying et de défense. Elle facilite la coopération et la mise en réseau entre ses membres et avec les associations nationales, régionales et internationales. Elle propose également des services de consultation et mène des activités de recherche dans l'intérêt de la communauté agricole.

<http://www.kenfap.org>



Le Moshu University College of Cooperative and Business Studies (MUCCoBS) est le plus ancien des instituts de formation dans le domaine coopératif en Tanzanie, fort de 48 années d'expérience en matière de comptabilité coopérative, de gestion coopérative et de développement rural. Le MUCCoBS a vu le jour dans le sillage du processus d'amélioration de l'ancien Cooperative College devenu Constituent College of Sokoine University of Agriculture (SUA) en mai 2004. Il propose une formation dans le domaine coopératif et commercial, tant au niveau universitaire que postuniversitaire. Il offre des opportunités d'acquisition, de développement, de promotion, de diffusion et de sauvegarde des connaissances et compétences dans les domaines communautaires, commerciaux, organisationnels et entrepreneuriaux, ainsi que dans tout autre domaine de son choix au travers d'activités de formation, de recherche et de consultation.

<http://www.muccobs.ac.tz>



Le Centre de développement coopératif nigérian (Nigerian Cooperative Development Centre, NCDC) se situe au kilomètre 61 de l'autoroute Abuja-Lokoja. Il occupe une parcelle de 14 hectares à l'écart du centre de la ville, garantissant ainsi un environnement propice à la recherche et à l'apprentissage. Le Centre assure un soutien technique au Federal Department of Cooperatives ainsi qu'à l'ensemble du mouvement coopératif. Pour ce faire, il entreprend des recherches et adopte les meilleures pratiques internationales en matière de politiques, législation et formation dans le domaine coopératif. Par ailleurs, il génère et analyse des données relatives aux coopératives afin d'appuyer les politiques et les programmes de développement du secteur coopératif, en ce compris la formation d'un personnel compétent en matière de gestion, de supervision et de formation dans le secteur des coopératives.



Royal Tropical Institute

L'Institut tropical royal (KIT) d'Amsterdam est un centre indépendant de connaissances et d'expertise dans les domaines de la coopération internationale et interculturelle. L'Institut contribue au développement durable, à la réduction de la pauvreté et à la préservation de la culture et l'échange. À l'échelle des Pays-Bas, le KIT cherche à promouvoir l'intérêt et le soutien à l'égard de ces questions. Le KIT mène des recherches, organise des programmes éducatifs et fournit des services de conseil et d'information. L'approche adoptée repose sur l'élaboration d'une expertise pratique dans la formulation et la mise en œuvre des politiques. L'Institut se veut le gardien du patrimoine culturel, il organise des expositions et d'autres manifestations à caractère culturel, et accueille également la tenue de rencontres et de débats. Un des principaux objectifs qui sous-tendent le travail du KIT est de renforcer et échanger les connaissances et la compréhension des différentes cultures. « Le KIT est une association sans but lucratif qui travaille à la fois pour le secteur public et le secteur privé, en collaboration avec des partenaires aux Pays-Bas et à l'étranger » (Déclaration de mission).

<http://www.kit.nl>



UGANDA COOPERATIVE ALLIANCE LTD

Uganda Cooperative Alliance Ltd. (UCA) est une organisation faitière qui regroupe les organisations

coopératives du pays. Elle a été enregistrée en 1961 dans une perspective de promotion des intérêts économiques et sociaux des coopératives ougandaises. Son but était de promouvoir, défendre et renforcer les capacités des coopératives de tout type dans le pays (sociétés primaires, syndicats de district et syndicats nationaux). L'UCA a concentré ses activités de développement dans six domaines décisifs : le renforcement de capacités des sociétés primaires et des coopératives locales ; le développement d'un système financier coopératif puissant basé sur l'épargne des membres ; le transfert de technologie ; l'autonomisation des femmes ; la création de l'activité non salariée des jeunes ainsi que la protection et l'amélioration de l'environnement.

<http://www.uca.co.ug>

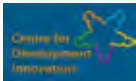


WAGENINGEN UR
For quality of life

Le **Wageningen University & Research Centre (WUR)** explore le potentiel offert par la nature en

termes d'amélioration de la qualité de vie. Une équipe composée de 6500 et 10 000 étudiants issus de plus de 100 pays œuvre aux quatre coins du globe dans le domaine de l'alimentation saine et l'environnement de vie, pour le compte des gouvernements et de la communauté d'affaires au sens large. Son Centre for Development Innovation (CDI) cherche à créer des capacités de changement. Il facilite l'innovation, échange des connaissances et développe des capacités en mettant l'accent sur les systèmes alimentaires, le développement rural, l'industrie agro-alimentaire et la gestion des ressources naturelles. Le Centre établit un lien entre le savoir et l'expertise du Wageningen University Research Centre et les processus d'apprentissage et d'innovation à l'échelle de la société.

<http://www.wur.nl/UK> et <http://www.cdi.wur.nl/UK>



Liste d'abréviations

AMCO	Agricultural Marketing Cooperatives (Coopératives agricoles de commercialisation)
CLU	Central Lanera Uruguayaya (Centrale de fabrication de laine uruguayenne)
CTC	Cooperative Training Centre (centre de formation coopérative)
FLO	Fairtrade Labelling Organization (couple internationale des organismes de labellisation des produits du commerce équitable)
NCMF	National Cooperative Marketing Federation (fédération coopérative nationale de commercialisation)
ONG	Organisation Non Gouvernementale
RSPO	Table Ronde pour l'Huile de Palme Durable (Roundtable on Sustainable Palm Oil)
TEASEC	Tea Sector Service Centre (coopérative secondaire dans le secteur du thé)

Agriculture biologique Système de gestion écologique de la production qui favorise et améliore la biodiversité, les cycles biologiques et les activités biologiques des sols.

Source (en anglais) : <http://www.nal.usda.gov/afsic/pubs/ofp/ofp.shtml> (19 oct. 2011).

Amélioration Le concept d'« amélioration » regroupe les options offertes aux agriculteurs et aux coopératives pour obtenir de meilleurs retours à partir de leurs activités.

Source (en anglais) : http://www.kit.nl/net/KIT_Publicaties_output/ShowFile2.aspx?e=1687 (19 oct. 2011).

Certification Procédure formelle par laquelle une personne ou une agence accréditée ou autorisée évalue et vérifie (et atteste par écrit en publiant un certificat) que les attributs, les caractéristiques, la qualité, les qualifications ou le statut d'une personne ou d'une organisation, de biens ou de services, de procédures ou de processus, d'événements ou de situations sont en accord avec les exigences ou les normes établies.

Source (en anglais) : <http://www.businessdictionary.com/definition/certification.html> (19 oct. 2011).

Chaîne de valeur Une chaîne de valeur désigne l'ensemble du système de production, de transformation et de commercialisation d'un produit donné, du stade de la conception jusqu'au produit fini.

Client Le client d'une coopérative est l'individu ou l'organisation qui achète des marchandises à la coopérative. Il peut s'agir, mais rarement, du consommateur final, dont la satisfaction est le but de tous les autres clients.

Commerce équitable Partenariat commercial fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, qui aspire à une plus grande équité dans le commerce international. Il concourt au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales aux producteurs et travailleurs marginalisés – et en garantissant leurs droits, en particulier dans les pays en développement.

Source (en anglais) : Fair Trade Glossary, http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/about_fairtrade/Fair_Trade_Glossary.pdf (19 oct. 2011).

Consommateur	Le consommateur consomme le produit. Tous les autres clients ont pour but de le satisfaire.
Coûts de transaction	Coûts afférents pour l'essentiel à la préparation et à l'exécution des transactions commerciales, à la collecte et au traitement des informations pertinentes (afin d'identifier la meilleure offre, les opportunités d'affaires et les risques). Coûts d'établissement de conventions et de contrôle de leur mise en œuvre. Source : H.H. Münkner & J. Txapartegi Zendoia: <i>Annotiertes genossenschaftsglossar, Annotated co-operative glossary, Glosario cooperativo anotado</i> (Glossaire annoté sur le thème des coopératives, Genève, Organisation internationale du Travail, 2011).
Développement du marché	Le développement du marché désigne l'expansion du marché total pour un produit ou une entreprise. Cette expansion peut s'opérer (1) en pénétrant de nouveaux segments de marché, (2) en convertissant les non usagers en usagers, et/ou (3) en intensifiant l'usage par les usagers.
Informations sur le marché	Informations utilisées ou requises pour appuyer les décisions de marketing.
Marchés spécialisés	On entend par marchés spécialisés les marchés sur lesquels les produits des coopératives doivent répondre à certaines normes de qualité avant de pouvoir être mis en vente.
Marketing	Terme générique regroupant toutes les notions ayant trait à la vente du produit : l'évaluation des besoins, la définition des marchés, l'entreposage, la certification, la promotion, etc.
Marketing mix	Le marketing mix se compose de cinq éléments : le produit, le prix, la promotion, le packaging (conditionnement) et la place (emplacement). Ces éléments sont également appelés les « 5 P ».
Normes de production	Niveaux de qualité relatifs à la production.
Opérateur de la chaîne	Une coopérative proposant des services visant à améliorer l'efficacité, l'efficacité et la qualité des activités et produits de ses membres (et éventuellement non membres), achetant leurs produits et ajoutant de la valeur à ces derniers avant de les vendre.

Opérations de marketing des coopératives	Désignent les divers services de marketing (commercialisation) que peuvent proposer les coopératives, c'est-à-dire le marketing collectif ainsi que les services de marketing appuyant les opérations de marketing individuelles des membres.
Opportunités du marché	Dernières tendances identifiées en termes de besoins, de désirs ou de demandes qu'une société peut exploiter dès lors qu'elles ne sont pas encore satisfaites par les concurrents. Source (en anglais) : http://www.businessdictionary.com/definition/market-opportunity.html (19 oct. 2011).
Part de marché	Pourcentage des ventes d'une marque, d'un produit ou d'une entreprise par rapport au volume total des ventes sur un marché. Source (en anglais) : http://www.businessdictionary.com/definition/market-share.html (19 oct. 2011).
Pénétration du marché	On parle de pénétration du marché lorsqu'une société entre/pénètre un marché avec des produits actuels. Source (en anglais) : http://www.encyclo.co.uk/define/Market-penetration (19 oct. 2011).
Segmentation du marché	Il s'agit de comprendre les besoins des clients et pour quelles raisons leur choix se porte sur une offre plutôt qu'une autre.
Stratégie de marketing	Stratégie intégrant les objectifs de marketing d'une organisation dans un ensemble cohérent. Source (en anglais) : http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-strategy.html (19 oct. 2011).
Supporter de la chaîne	Une coopérative proposant des services visant à améliorer l'efficience, l'efficacité et la qualité des activités et produits de ses membres (et éventuellement non membres), sans acheter ou posséder le produit.
Transparence du marché	Marché sur lequel le public peut accéder aisément à des informations actuelles sur les transactions et les cours. Source (en anglais) : http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/Transparent+Market (19 oct. 2011).

Introduction

Objectifs de développement de cette trousse de formation sur la gestion des coopératives agricoles

L'agriculture est un secteur décisif pour le développement mondial, dès lors que « les agriculteurs nourrissent le monde ». L'agriculture est, par ailleurs, la deuxième source d'emploi dans le monde.¹

D'un point de vue historique, elle a joué un rôle essentiel dans le développement de nombreux pays. Aussi diverses que puissent être les coopératives à travers le monde – il en existe par ex. parmi les agences de presse, les établissements scolaires et les fournisseurs d'énergies renouvelables – l'agriculture reste un secteur où les coopératives sont une forme d'entreprise courante. Cette trousse de formation s'appuie sur la conviction que « *Les organisations paysannes fortes et représentatives joueront un rôle déterminant pour promouvoir la*

démocratie, assurer une meilleure répartition des revenus et pour le développement économique dans leur pays. »² Les faits démontrent qu'un grand nombre de pays dotés d'un important secteur agricole, à l'instar de l'Argentine, l'Éthiopie, la France, l'Inde, les Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande, ainsi que les États-Unis, disposent également de coopératives agricoles puissantes.³

Ces dernières sont toutefois confrontées à de nombreux défis externes et internes. Les défis externes peuvent être liés aux marchés, à la réglementation, à l'infrastructure ou au changement climatique. Les défis internes aux coopératives se rapportent généralement aux questions de gouvernance et de gestion. Les coopératives sont des entreprises dont l'objectif premier n'est

1 Le secteur des services représente la source d'emploi la plus importante au monde.
Voir : <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/sectors/agri/emp.htm> (7 oct. 2011).

2 *Concernant Agriterra*, <http://www.agriterra.org/fr/text/concernant--agriterraa> (22 sept. 2011).

3 Source: *Global 300*, <http://www.global300.coop> (7 oct. 2011).

pas la recherche du profit, mais la satisfaction des besoins et aspirations des membres. Les membres des coopératives **détiennent** leur entreprise au travers des actions de la coopérative, ils la **contrôlent** par l'intermédiaire de mécanismes démocratiques et, enfin, ils sont les principaux **usagers** des services fournis par la coopérative.

Ces caractéristiques font des coopératives un modèle d'entreprise solide, quoique complexe et exigeant. Les coopératives peuvent facilement se retrouver tiraillées entre les intérêts (parfois conflictuels) de leurs membres, les possibilités commerciales et les considérations sociales.

Objectifs spécifiques de My.COOP

My.COOP signifie en anglais « *Managing your agricultural cooperative* », c'est-à-dire « *Gérer votre coopérative agricole* ». La trousse de formation My.COOP a vocation à renforcer la gestion des coopératives agricoles pour leur permettre d'offrir à leurs membres des services de grande qualité, efficaces et efficaces.

La trousse s'appuie sur les ensembles de formations de l'OIT mis au point par le Programme « Matériel et Techniques de Formation en Gestion Coopérative » entre 1978 et le début des années

90. Aujourd'hui, My.COOP est une vaste initiative de partenariat lancée par la Cooperative Facility for Africa et le service des coopératives de l'OIT. Elle est le fruit d'une collaboration entre divers partenaires tels que les organismes de développement de l'action coopérative, les collèges coopératifs, les organisations coopératives, les organisations de producteurs agricoles, les universités et les agences des Nations Unies.

Pour de plus amples renseignements sur les partenaires, consulter la liste proposée au début du présent document.

Cette nouvelle trousse de formation a pour objectif de permettre aux dirigeants (actuels et futurs) de coopératives agricoles d'identifier et d'affronter les grands défis que doivent relever les coopératives en matière de développement orienté sur le marché.

Comme énoncé précédemment, les coopératives peuvent se retrouver tiraillées entre les intérêts (parfois conflictuels) de leurs membres, les possibilités commerciales et les considérations sociales. Dans un tel contexte, leurs dirigeants doivent assurer une prise de décisions judicieuses en matière de prestation de services aux membres, notamment sur la fourniture d'intrants et les opérations de marketing. Ces questions se reflètent dans la structure modulaire de My.COOP.

- 1 Notions de base sur les coopératives agricoles
- 2 Les services assurés par les coopératives
- 3 La fourniture d'intrants agricoles
- ▶ 4 Les opérations de marketing des coopératives

Public visé par My.COOP

My.COOP est destiné aux dirigeants (actuels et futurs) de coopératives agricoles ainsi qu'aux membres occupant des postes de direction au sein de la coopérative. Il est supposé que ces femmes et ces hommes possèdent déjà une certaine expérience pratique en leur qualité de membres actifs de coopératives agricoles. Le support n'a pas été conçu à l'intention de personnes créant pour la première fois une coopérative agricole.

La trousse de formation My.COOP peut du reste se présenter comme un outil utile pour les organisations et les individus assurant la formation au sein des coopératives agricoles. Citons notamment :

- les responsables et dirigeants de structures coopératives, telles que syndicats, fédérations et confédérations ;
- les formateurs dans le domaine coopératif, exerçant dans des collèges coopératifs, des organisations non gouvernementales (ONG) et auprès d'autres prestataires de formation (prestataires privés y compris) ;
- les agents en charge des questions liées aux coopératives et le personnel de vulgarisation des services et agences du gouvernement.

Contenu de la trousse de formation

La trousse se compose d'un manuel du formateur et de quatre modules

tels que présentés dans le diagramme ci-dessous.



Chaque module regroupe plusieurs thèmes d'apprentissage. Un thème d'apprentissage se compose de brèves descriptions de contenu complétées par des cas concrets choisis dans différentes régions du globe, qui présentent diverses approches de réponse aux défis posés par la gestion des coopératives. On retrouve en outre pour chaque thème des encadrés

explicatifs proposant des définitions et des concepts, de même que des exercices destinés à aider l'apprenant autodidacte à appliquer le contenu à sa propre coopérative ou situation. Modules et thèmes peuvent être utilisés de manière indépendante, dans quelque ordre que ce soit, en fonction des besoins en formation.

My.COOP en ligne

My.COOP est plus qu'une simple trousse de formation. My.COOP est également un site Web (www.agriculture-my.coop) où vous pouvez retrouver la trousse de formation ainsi

que les services et outils en ligne qui s'y rapportent, à l'image de la plateforme d'apprentissage à distance pour la formation des formateurs et la trousse à outils d'apprentissage mobile.



À propos du Module 4 : Les opérations de marketing des coopératives⁴



Ce quatrième module aborde la question du marketing des coopératives. Les membres des coopératives agricoles sont des agriculteurs et, en tant que tels, ils s'intéressent avant tout à la production. Cette activité requiert tout un éventail de services d'appui. Une coopérative peut contribuer de manière importante à la satisfaction des besoins de ses membres si elle leur fournit des services qui les aident à optimiser leur production. Lorsque les agriculteurs ne produisent pas pour leur usage propre mais à des fins de vente sur le marché, ils peuvent avoir besoin de services supplémentaires tels que le transport, et parfois le tri et le calibrage, ainsi que la valeur ajoutée apportée par la transformation de leurs produits. La

commercialisation (le marketing) des produits représente un autre groupe de services important concernant de nombreuses coopératives.

Si on les compare aux clients qui achètent leurs produits, les agriculteurs opèrent à petite échelle et affichent un pouvoir de négociation relativement faible. Dans le même temps, les coûts de transaction liés à la collecte et au marketing des produits agricoles sont très élevés pour un agriculteur. Pour résoudre ces problèmes, les coopératives peuvent aider les agriculteurs dans leurs activités de marketing, en assurant la commercialisation collective des produits ou en proposant des services de marketing, par exemple en leur transmettant des informations sur le marché ou en établissant les contacts entre agriculteurs et acheteurs potentiels. Le marketing est un terme générique regroupant toutes les notions ayant trait à la vente d'un produit : l'évaluation des besoins, la définition des marchés, l'entreposage, la promotion, etc.

⁴ Ce module s'appuie en partie sur les documents de M. Harper : *Marketing of agricultural production, Material for management training in agricultural cooperatives, MATCOM* (Genève, Bureau international du Travail, 1991) et J.F. Hein: *Export marketing, Material for management training in agricultural cooperatives, MATCOM* (Genève, Bureau international du Travail, 1992).

Il s'agit d'examiner l'activité du point de vue du client et de tenir compte des besoins et de la satisfaction de ce dernier.⁵

Les services de marketing visent à faciliter une bonne commercialisation du produit. Ils peuvent par exemple inclure le transport ou l'entreposage des produits ou encore, par exemple, l'envoi d'informations de la zone de production vers le marché (sur les produits disponibles, les volumes, etc.) et du marché vers les zones de production (sur les niveaux de prix et d'offre, les préférences des consommateurs et l'évolution des goûts). Une amélioration des services de marketing va concourir à une performance accrue des agriculteurs.



Contenu du présent module

Ce module sur les opérations de marketing des coopératives aborde plusieurs enjeux auxquels sont confrontés les gérants de coopératives. On observe deux groupes distincts à satisfaire : les membres en tant que fournisseurs et les acheteurs finals du produit. Ce quatrième module entend aider le lecteur à comprendre les enjeux liés aux services de marketing, en ce compris le marketing collectif, et identifier des réponses adéquates.

Le module est scindé en trois sous-sections sur les thèmes suivants :

Thème 1 : Services de marketing

Thème 2 : Marketing stratégique

Thème 3 : Certification

⁵ Le client n'est que rarement le consommateur d'un produit. L'acheteur direct est le client qui reçoit effectivement des marchandises ou des services pour lesquels il acquitte un paiement. Le client (un supermarché, par ex.) revend ensuite le produit à son consommateur final. Le consommateur est l'agent économique (personne physique ou personne morale) qui consomme le produit.



Objectifs d'apprentissage

À la fin du présent module, vous serez capable de :

- expliquer de quelle manière une coopérative peut chercher à mieux connaître ses clients ;
- identifier des approches permettant à la coopérative et à ses membres d'améliorer leur performance dans le domaine du marketing ;
- distinguer différentes méthodes d'« amélioration » ;
- cibler les marchés plus efficacement ;
- expliquer les 5 P d'un marketing mix ;
- expliquer dans quelle mesure il est important de connaître le contexte (changeant) dans lequel les clients évoluent ;
- proposer des pistes de réponses adéquates de la coopérative aux changements opérés dans ce contexte ;
- proposer des programmes de certification pertinents et expliquer les avantages et les inconvénients.



THEME 1

Services
de marketing

Introduction

Nous avons vu au fil des précédents modules que les coopératives participent à divers services, parmi lesquels les services de fourniture d'intrants, les services financiers et les services à valeur ajoutée. Tous ces services soutiennent les agriculteurs dans leurs activités. Ce quatrième module met l'accent sur une série spécifique de services : les services de marketing, et notamment le marketing collectif.

Le terme « marketing » signifiait à l'origine aller au marché pour y acheter ou vendre des marchandises.

Le producteur vendait ses marchandises directement au consommateur. De nos jours, producteur et consommateur se rencontrent rarement en personne.

Les agriculteurs ne fournissent pas les produits directement aux consommateurs mais, d'une certaine façon, ils ont encore besoin de les acheminer jusqu'à eux. Les agriculteurs vendent leurs produits à un commerçant ou à un transformateur. Les coopératives peuvent leur apporter leur soutien en délivrant des services de marketing et en les mettant en contact avec ces clients.

Les services de marketing englobent toute une palette d'activités, dont voici quelques exemples : informer le marché des produits disponibles, et vice versa, informer les membres des préférences des clients, les

services d'information sur les prix et la stratégie de marque. Nous considérons également qu'une coopérative peut proposer des services de marketing collectif à ses membres.

Marketing

Le marketing est un terme générique regroupant toutes les notions ayant trait à la vente d'un produit : l'évaluation des besoins, la définition des marchés, l'entreposage, la promotion, etc. Il s'agit d'examiner l'activité du point de vue du client et de tenir compte des besoins et de la satisfaction de ce dernier.

Le client de la coopérative

Le client d'une coopérative est l'individu ou l'organisation qui achète des marchandises à la coopérative. Il peut s'agir, mais rarement, du consommateur final, dont la satisfaction est le but de tous les autres clients. Les besoins de votre client dépendent toutefois des demandes de ses clients, etc.

Marketing collectif

Les coopératives peuvent soutenir les opérations individuelles de marketing de leurs membres en leur proposant des services de marketing, mais elles peuvent aussi acheter leur production et la revendre par leurs propres moyens. Cette dernière option est appelée marketing collectif et caractérise de nombreuses coopératives.

L'instabilité des prix en Afrique rurale

Les prix fluctuent largement entre les régions, au cours d'une saison et entre les saisons. Ces fluctuations sont liées à la prépondérance de l'agriculture pluviale, aux mauvaises récoltes fréquentes, aux installations de stockage limitées ainsi qu'à l'intégration limitée des marchés du fait de la mauvaise qualité des routes. Lors des années « normales », les prix acquittés aux producteurs pour les cultures vivrières de base sont multipliés par deux, voire plus, entre la période suivant immédiatement la récolte et la « période creuse » qui précède la récolte suivante.

Source (en anglais) : Royal Tropical Institute, Amsterdam, et International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi: Trading up: Building cooperation between farmers and traders in Africa (Amsterdam, KIT Publishers, 2008).

Par conséquent, le marketing collectif fait référence à une « vente collective ». La coopérative achète la production des membres dont elle devient propriétaire (c.-à-d. opérateur de chaîne). Le marketing collectif se fonde sur l'hypothèse selon laquelle la vente collective génère davantage de bénéfices pour les petits exploitants que la vente individuelle. Sur une base individuelle, ces agriculteurs produisent de faibles volumes qu'ils écoulent souvent à bas prix. En vendant leurs produits agricoles collectivement, ils peuvent négocier de meilleurs prix et services. Le marketing collectif permet d'autonomiser les agriculteurs sur les marchés.

Grâce à cette méthode, il est plus aisé de satisfaire les exigences du marché, notamment pour ce qui concerne l'accès aux marchés situés hors de la zone locale (par ex. les marchés urbains ou d'exportation) ou eu égard à la délivrance du produit auprès d'une industrie de transformation. Ces marchés sollicitent régulièrement des volumes plus importants, qui impliquent le groupage.

Une coopérative peut prendre diverses mesures en matière de marketing collectif. Elle peut dans un premier temps aider les agriculteurs à grouper leur production. Le groupage peut s'opérer de façons distinctes, en appliquant différentes méthodes (centres temporaires de collecte, entreposage local, etc.). Dans le cadre du marketing collectif, une coopérative peut également choisir d'ajouter de la valeur aux produits qu'elle possède actuellement. Ainsi une coopérative de maïs peut ajouter de la valeur au maïs en le broyant et en l'emballant. Elle pourra de ce fait négocier un prix plus élevé. Mais la fourniture de services supplémentaires implique un coût. L'investissement induit par l'ajout de valeur ne vaut la peine que si le rapport entre les coûts et les bénéfices est intéressant et en fonction des exigences du marché.

Le marketing collectif de produits agricoles présente certaines particularités. Il repose sur la satisfaction de deux groupes distincts : les fournisseurs/



producteurs et les acheteurs du produit. Souvent, les fournisseurs sont les membres de la coopérative. Par conséquent, en tant que coopérative, vous êtes souvent limité au niveau de la sélection des marchés et des types de produits. La liberté d'une coopérative est moindre : ayant été créée par ses membres, elle devrait acheter ce que ces derniers produisent et à prix juste. Cette situation peut nuire à sa capacité à faire concurrence aux commerçants, par exemple, qui jouissent d'une plus grande liberté quant au choix des agriculteurs et des marchés auprès desquels ils s'approvisionnent. Ce contexte présente un certain nombre de défis pour les responsables des coopératives impliqués dans les activités de marketing, en particulier sur un marché où le produit doit être de qualité uniforme.

Comment une coopérative peut-elle aligner les activités des différents agriculteurs pour garantir la délivrance des quantités requises de produits uniformes à un moment précis ? La sanction est une option, qui n'est pas toujours appréciée cependant. Il existe également des incitations plus positives qui peuvent encourager les agriculteurs à respecter les normes de production, par exemple en payant le prix fort pour des produits de grande qualité. Prenons l'exemple de la coopérative laitière Rukaka en Ouganda.



Cas 1.1 : Améliorer la qualité au travers de mesures incitatives

La diversité peut renforcer un groupe, mais elle peut aussi se révéler problématique. Les coopératives peuvent tirer profit d'une importante hétérogénéité parmi leurs membres au travers des idées, expériences et points de vue distincts qui sont apportés. Mais cette diversité peut être problématique lorsqu'il s'agit de produire et de vendre un produit de qualité uniforme. Les variations de qualité peuvent être sanctionnées en excluant de la coopérative les producteurs qui ne respectent pas certaines normes. Si cette approche peut être bénéfique pour la coopérative en tant qu'organisation, elle n'améliore toutefois en aucune façon l'existence des différents producteurs. La solution adoptée par la coopérative laitière Rukaka en Ouganda applique une approche plus positive. Plutôt que de sanctionner les membres qui ne respectent pas certaines normes, la coopérative prévoit de récompenser ceux qui les respectent. Cela devrait inciter les producteurs à améliorer leur production – et donc leur assurer de meilleurs revenus.

Ce problème de qualité inégale concerne bon nombre de producteurs laitiers dans le district de Mbarara en Ouganda. Pour le moment, tous les producteurs sont rémunérés à un prix identique, indépendamment de la qualité du lait qu'ils délivrent. Cela signifie que les producteurs qui investissent dans des technologies d'élevage et de manutention plus efficaces ne sont pas récompensés, et ils sont donc peu incités à améliorer la qualité de leur lait. Si un lait de qualité supérieure était mieux rémunéré, les producteurs améliorant leurs normes de qualité pourraient augmenter leurs revenus. La coopérative laitière Rukaka en Ouganda a décidé de remédier à ce problème en acquittant un prix plus élevé pour le lait de qualité, ceci afin d'amener les producteurs à améliorer leurs normes de production, à gérer leur activité avec plus de professionnalisme et, en définitive, à accroître leurs revenus. Mais cette démarche relève d'un long processus qui requiert de nombreux changements. La coopérative a dans un premier temps investi dans une nouvelle infrastructure de réfrigération pour permettre à ses membres de mieux manipuler ce produit périssable. Elle a ensuite aidé ses membres à améliorer leurs techniques d'élevage et la qualité des pâturages. Enfin, elle a investi dans une technologie de contrôle du lait qui lui permettra de calibrer le lait en conséquence et de contrôler sa qualité.

La coopérative a réalisé d'importants progrès mais le processus est en cours. L'infrastructure a été améliorée et la production a déjà progressé. Les agriculteurs disposent de beaucoup des outils qui leur sont nécessaires afin de fournir un lait de meilleure qualité – mais un paramètre crucial fait défaut. Actuellement, le seul acheteur paie le lait uniquement sur la base du volume, et non de la qualité. La coopérative laitière Rukaka œuvre désormais à la construction de sa propre usine de transformation, une démarche qui devrait faire d'elle un acheteur important. Lorsque la construction sera achevée, la coopérative va stimuler la demande en lait de qualité et établir un prix fort qui va encourager les membres à produire en respectant cette qualité.

Source : sur la base d'un entretien mené avec Leuben T. Baseeta, conseiller auprès de la Coopérative Rukaka, et d'un rapport d'évaluation préparé par un consultant de l'OIT.



Exercice 1.1

Il n'est pas toujours envisageable de payer un supplément pour obtenir des produits de qualité. Quelles autres mesures pourraient inciter la coopérative laitière Rukaka à améliorer la qualité et l'uniformité de son produit ?

Étudions maintenant votre coopérative. Que fait-elle pour encourager une offre de produits répondant aux normes du marché ?

Le marketing collectif se heurte à d'autres défis encore, y compris dans le secteur financier. Les coopératives de commercialisation sont à plus forte intensité de capital que les autres coopératives car les saisons de récolte (lorsque les coopératives achètent les produits de leurs membres) et de vente (lorsqu'elles revendent les produits aux clients) ne sont pas toujours les mêmes. Les agriculteurs qui ne sont pas payés immédiatement peuvent choisir de vendre leur production à des intermédiaires. Maintes coopératives sont confrontées au problème de la vente parallèle. Une coopérative de commercialisation qui n'oblige pas ses membres à livrer la totalité de leur production se heurtera très probablement à des difficultés. Il pourrait même s'ensuivre des pertes importantes qui finiraient par la conduire à la faillite.

La question des coûts s'accompagne d'un autre risque. Le pesage, le contrôle de la qualité et le paiement des agriculteurs sont autant de démarches qui impliquent un travail administratif et requièrent des investissements (l'achat de balances par ex.). Le gérant de coopérative doit donc examiner avec soin si l'investissement dans le marketing collectif dépasse les bénéfices qui en découlent en termes de prix. L'instabilité des prix est un autre enjeu, notamment en présence d'un écart de prix entre le moment de la livraison et le moment du paiement.

Une coopérative vend des produits provenant essentiellement de ses membres. Mais quel est le lieu optimal pour vendre ces produits ? Il peut s'agir du marché local du village, du marché de produits agricoles de la ville voisine ou d'un marché



à terme sur lequel les contrats à terme de livraison des marchandises sont négociés aux enchères. Avant de se lancer dans des opérations de marketing, une coopérative doit décider de l'endroit où elle va écouler ses produits et de la stratégie à adopter. À cette fin, les informations sur le marché sont très pertinentes.

Informations sur le marché

On entend par « informations sur le marché » le processus de production, traitement et diffusion de tous les faits liés à la commercialisation des différents articles.

Informations sur le marché

Une coopérative doit disposer d'informations sur le marché dans le cadre du marketing collectif, mais elle peut aussi recueillir et diffuser ces informations sous forme de service à l'attention de ses membres. Les informations sur le marché incluent les informations sur les canaux de commercialisation, les acheteurs, les normes de qualité, etc.

De quel type d'informations sur le marché les coopératives et leurs membres ont-ils besoin ?

Dans un contexte de marketing, voici quelques exemples d'informations importantes :

- prix effectif des articles agricoles et produits d'élevage ;
- tendances en matière de prix ;
- concurrents et stratégies de marketing de ces derniers ;
- exigences des consommateurs ;
- créneau d'arrivée requis pour les articles ;
- spécifications des divers acheteurs en matière de qualité ;
- catégories et normes ;
- spécifications de conditionnement privilégiées par les acheteurs ;
- conditions posées par les différents marchands ;
- coûts de transport ;
- commission/droits/frais du marché, taxes, entre autres ;
- normes internationales concernant les articles ;
- tendances des prix sur les marchés mondiaux.

L'accès aux informations sur le marché n'est pas toujours possible et souvent inégal. Les grands acheteurs de produits agricoles accèdent souvent plus aisément à ces informations que les petits exploitants. L'accès inégal aux informations sur le marché ou le manque de données fiables sur le marché peut expliquer en partie le faible pouvoir de négociation des agriculteurs et, au final, le faible niveau des prix de vente de leurs produits agricoles.

La fourniture d'informations sur le marché est un service de valeur pour les membres d'une coopérative. Celle-ci doit avant tout recueillir ces informations, et ensuite les diffuser auprès de ses membres.

Comment accéder à ces informations ?

Il peut être coûteux de générer et diffuser des informations fiables sur le marché. Qui plus est, la piètre qualité de l'infrastructure présente, à l'image des réseaux informatiques et de l'équipement de télécommunication, des connexions à Internet et de la fourniture d'électricité, est souvent un frein. Il peut aussi être difficile pour la coopérative de fournir des services adéquats du fait de la présence d'opérateurs moins transparents sur le marché.

L'information a un coût

Générer et diffuser des informations sur le marché requiert des compétences et du temps. Il peut être intéressant de recruter et de former des promoteurs d'information.

Le Module 1 a décrit la pyramide coopérative. Il pourrait être plus aisé d'accéder aux informations au niveau du syndicat plutôt qu'au niveau de la coopérative primaire. Les syndicats opèrent à plus grande échelle et sont souvent plus proches des organes gouvernementaux nationaux, des partenaires et des réseaux d'information. Un syndicat peut veiller à tenir les données sur le marché à disposition de ses coopératives en assurant par exemple un suivi des tendances du marché et en publiant des informations sur un site Web.

En l'absence d'informations disponibles sur le marché, il peut être nécessaire de mener une recherche sur le marché. Une coopérative peut mener cette recherche dans le cadre de ses propres stratégies de vente ; elle peut aussi s'en charger sous forme de service à l'intention de ses membres qui réalisent des ventes sur une base individuelle. Grâce aux résultats révélés par la recherche, la coopérative devrait proposer des produits et services conformes aux besoins et aux souhaits de ses clients.

Il est important de noter que l'accès aux informations n'améliore pas nécessairement la position de négociation des agriculteurs, en particulier dans les zones plus reculées mal couvertes par les commerçants.⁶

6 H. Kindness and A. Gordon: *Agricultural marketing in developing countries: The role of NGOs and CBOs*, Policy Series No. 13 (Chatham, UK, Natural Resources Institute, 2001).

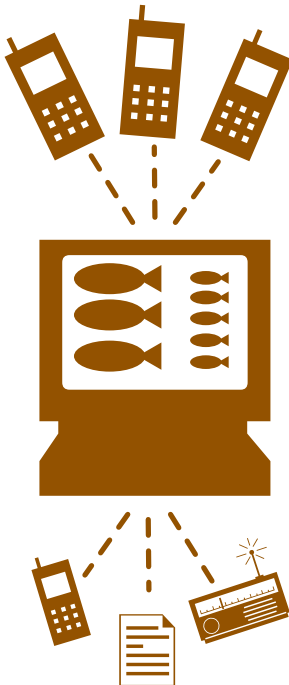
Étude de marché

L'étude de marché permet d'identifier et d'analyser les exigences et les besoins des différents marchés. La segmentation du marché consiste à diviser la clientèle en groupes spécifiques. Il s'agit de comprendre les besoins des clients et pour quelles raisons leur choix se porte sur une offre plutôt qu'une autre.

Souvent, une coopérative entreprendra elle-même l'étude de marché, mais elle fera appel à une société ou à un consultant pour obtenir les informations requises. Avant d'engager un consultant pour réaliser toute sorte d'étude de marché, la coopérative doit définir quels marchés elle souhaite étudier et ce qu'elle attend de l'étude en question. Ces paramètres diffèrent d'une coopérative à l'autre. Une coopérative récemment établie peut souhaiter identifier des produits ou marchés potentiels. Une autre peut aspirer à comprendre comment elle se positionne par rapport aux concurrents sur le marché. Une autre pourra enfin se soucier davantage de comprendre le potentiel de ses membres en termes de délivrance du produit auprès d'un canal de commercialisation privilégié. D'autres critères incluent par exemple la disponibilité des ressources financières pour conduire l'étude de marché.

Étude de marché

L'étude de marché implique la collecte systématique de données relatives au marketing de la coopérative, ainsi que l'enregistrement, l'interprétation et la notification des conclusions au gérant de la structure afin de lui permettre de prendre des décisions éclairées. Il s'agit de comprendre la concurrence et le succès de la stratégie de marketing actuellement en place.



L'emplacement des marchés qui intéressent votre coopérative et ses membres est un facteur décisif pour choisir la méthode de collecte des données sur le marché. Si vous écoutez vos produits sur un marché national, il est possible d'obtenir des données sur les besoins des consommateurs, une démarche qui a d'ailleurs son importance. Il en va autrement si le produit est exporté. Dans ce cas, il est plus sensé d'interroger les acheteurs directs des produits, et non pas les consommateurs qui sont très éloignés de votre marché.

Une fois l'objectif et l'emplacement du marché identifiés, le processus de collecte de données peut démarrer. L'étude de marché doit être réalisée régulièrement. Les besoins des clients fluctuent avec le temps et le contexte économique est en constante évolution.



Lorsque les informations désirées sont obtenues, la coopérative peut passer à l'étape suivante, c'est-à-dire diffuser ces informations à ses membres.

Comment diffuser les informations ?

Nombreuses sont les stratégies offertes à une coopérative pour diffuser les informations sur le marché. Elle peut faire appel à différents types de médias, tels que la radio, les journaux, Internet ou les tableaux d'affichage présents dans ses locaux. Les téléphones mobiles sont un moyen toujours plus plébiscité pour accéder à l'information et la diffuser. Le cas suivant, qui se déroule au Kenya, montre comment les téléphones mobiles peuvent être utilisés pour envoyer en temps réel les informations sur le marché. La transparence du marché s'en trouve accrue et les affaires conclues par les pêcheurs kenyans sont plus intéressantes.



Cas 1.2 : Rendre le marché transparent grâce à la technologie dans la région du lac Victoria

Les petits producteurs du monde entier sont confrontés à de nombreux défis communs, allant des cycles naturels imprévisibles à la disponibilité limitée des ressources techniques et du crédit. Très souvent, un élément moins tangible, mais tout aussi important, fait défaut aux producteurs : l'information. L'information est une ressource cruciale pour participer au marché, que ce soit en tant qu'acheteur ou en tant que vendeur. Plus vous en savez sur les prix, ou sur les quantités produites et achetées, mieux vous pouvez négocier et y trouver votre compte. Ce type d'information fait hélas souvent défaut aux producteurs qui se trouvent par conséquent en position défavorable par rapport aux acheteurs.

Et les pêcheurs kenyans du Lac Victoria ne font pas exception. Même si les pêcheurs tirent parti de leur organisation au sein de coopératives, les sites de débarquement du poisson et les marchés sont très éloignés et les pêcheurs ne disposent que d'informations très limitées sur les conditions du marché. Quelle était la quantité de poisson capturée un jour donné ? Quels étaient les prix pratiqués sur la rive opposée ? Ces informations seraient très précieuses pour négocier un bon prix, mais il est difficile de les obtenir. L'Institut de recherches sur la mer et la pêche du Kenya, aux côtés des coopératives de pêcheurs, s'est fixé pour objectif de remédier à cette situation. La région du Lac Victoria est assez bien couverte par les réseaux de téléphonie mobile et les téléphones portables sont très répandus dans cette zone. Pourquoi ne pas user de ces technologies au profit des pêcheurs ?

Le concept est assez simple : les pêcheurs utilisent leur téléphone pour transmettre des informations en temps réel sur les volumes pêchés et les prix pratiqués sur près de 150 sites de débarquement différents et sur les marchés du poisson autour du lac. Ces informations sont ensuite réunies et traitées dans un centre de données, où elles sont mises à la disposition du public via les téléphones mobiles, l'Internet, la presse écrite et la radio. Les informations reçues par les pêcheurs autour du lac concernent non seulement les prix pratiqués mais aussi le nombre d'acheteurs et de camions à remorques, ainsi que les données météorologiques clés susceptibles d'affecter les conditions de pêche. Ces informations sont un puissant atout pour les coopératives de pêcheurs. Il devient, d'une part, plus difficile pour les intermédiaires de fixer des prix exagérés et, d'autre part, les pêcheurs sont désormais en mesure d'éviter les sites de débarquement saturés et ils économisent ainsi des frais au niveau du transport. Si la connaissance apporte le pouvoir, alors le système d'information instauré au Lac Victoria renforce certainement le pouvoir des pêcheurs.

Source (en anglais) : COOP^{AFRICA} de l'OIT. *Enhancing fish market information (EFMI): Use of modern communication technology to improve Lake Victoria fishing cooperatives income* (2009), <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/kmfri.pdf> (19 oct. 2011).

Dans le cas des pêcheurs du Lac Victoria, l'alliance entre les coopératives de pêche et l'Institut de recherches sur la mer et la pêche du Kenya s'est révélée stratégique. Cet exemple montre également qu'il peut être intéressant de s'appuyer sur la structure coopérative pour diffuser l'information. L'on pourrait ainsi envisager un accord contractuel entre un syndicat coopératif et un prestataire de services de téléphonie mobile afin de communiquer des informations relatives au marché aux coopératives primaires ainsi qu'aux différents producteurs.



Exercice 1.3

Quel est le rôle de votre coopérative en termes de production et de fourniture d'informations relatives au marché à vos membres ? Énumérez les avantages et les coûts d'une telle activité. Quelles sont les contraintes ?



THEME 2

Marketing
stratégique

Introduction

Dans le cadre de la planification marketing, l'organisation doit essentiellement déterminer ce qu'elle va vendre, auprès de quel marché cible et en recourant à quel marketing mix.⁷

Les marchés diffèrent sur le plan des besoins et des exigences. Ils diffèrent par ailleurs en termes de situation géographique, de classe économique, d'aspects socio-culturels, etc. Les différences entre les marchés nationaux et les marchés internationaux peuvent être très marquées. Elles reposent quasi totalement sur les particularités nationales.⁸ Les marchés spécialisés, tels que les marchés de commerce équitable et de produits biologiques, sont eux aussi des marchés très différents. L'accès à ces marchés est conditionné par le respect de certaines normes et l'obtention de certificats (le Thème 3 étudie la certification plus en détail).

Si vous disposez d'informations suffisantes sur les différents marchés, vous pouvez décider du marché optimal pour une coopérative. Mais l'éventail de choix est parfois très restreint. Les produits des membres répondent par ex. uniquement aux exigences du marché local. Dans d'autres cas, la coopérative peut cibler divers marchés. Tout dépend des produits que les membres sont en mesure de délivrer. Une coopérative peut jouer un rôle en « améliorant » les produits, en veillant à ce qu'ils répondent aux exigences spécifiques du marché et en accédant à de nouveaux marchés.

Cibler des marchés en améliorant les produits

Les coopératives qui proposent des activités de marketing collectif font affaire avec deux types de clients : leurs membres, qui fournissent les produits, et leurs partenaires commerciaux, qui sont leurs acheteurs. Quand les membres et/ou la coopérative sont/est en mesure d'améliorer leur/sa performance, les acheteurs peuvent être davantage disposés à acheter le produit amélioré, à payer un prix plus élevé ou à acheter en plus grandes quantités.

Amélioration

Le concept d'« amélioration » regroupe les options offertes aux agriculteurs et aux coopératives pour obtenir de meilleurs retours à partir de leurs activités.

7 Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture : *Introduction to Global Marketing* (Rome, FAO, 1997), <http://www.fao.org/docrep/W5973E/w5973e02.htm> (19 oct. 2011).

8 *ibid.*

Les coopératives et leurs membres disposent de différents moyens pour améliorer leur performance et négocier des contrats plus favorables. Ainsi, la coopérative peut aider les agriculteurs à proposer des gammes de produits plus sophistiquées (marchés de niche) - c'est ce que l'on appelle l'« amélioration de produit ».⁹

L'amélioration de produit va consister à améliorer le produit commercialisé. Pour ce faire, plusieurs moyens s'offrent aux producteurs. Ils peuvent planter une nouvelle variété présentant des caractéristiques plus recherchées ; ils peuvent consacrer davantage de temps à la période qui suit la récolte (le séchage et la fermentation par ex.), augmentant par là-même la qualité et le prix du produit. La coopérative peut les soutenir dans ces démarches. Elle peut également les aider à accéder aux marchés alternatifs certifiés, les prix des produits certifiés étant plus élevés.

Une coopérative peut encore soutenir ses membres en améliorant le mode de production des produits ; c'est ce que l'on nomme « amélioration de processus ».

L'amélioration de processus consiste à produire le même produit plus efficacement, en faisant par exemple appel à de nouvelles technologies ou de

nouveaux outils de gestion. Les agriculteurs peuvent ainsi produire davantage en appliquant de l'engrais ; ils peuvent réduire les infestations de parasites et réaliser des économies financières grâce à la lutte antiparasitaire intégrée plutôt qu'en recourant à la pulvérisation. L'amélioration de processus peut aussi s'opérer à l'échelle de la coopérative. Celle-ci peut décortiquer le maïs plus rapidement à la machine plutôt qu'à la main, ou encore investir dans de nouveaux silos à grain pour améliorer les capacités de stockage.

L'amélioration de processus peut par ailleurs se rapporter à de meilleures conditions de travail et des risques sanitaires et sécuritaires réduits. On parle alors d'« amélioration sociale ». Quelles options s'offrent aux coopératives



9 Il peut être utile d'établir une distinction entre les différentes stratégies d'amélioration : amélioration de produit, amélioration de processus, amélioration fonctionnelle, amélioration intersectorielle et amélioration sociale : L.Dell et al.: *Making retail supply chains sustainable: Upgrading opportunities for developing countries* (2009).

agricoles pour y parvenir ? Les coopératives peuvent agir sur leur propre site (par ex. autour des entrepôts, des zones de tri et calibrage) et au niveau des exploitations de leurs membres. Elles peuvent sensibiliser aux dangers (par des affiches et des panneaux, par ex.) et former leurs membres à la manipulation des machines, équipements et produits agrochimiques. Elles peuvent en outre rédiger des modes d'emploi et distribuer des vêtements et des équipements de protection afin de réduire les risques. Les modèles de bonnes pratiques créés sur le site de la coopérative seront peut-être reproduits dans les exploitations agricoles des membres. L'encadré suivant présente un outil pratique que les coopératives peuvent aisément utiliser à cette fin.

Encadré 2.1 : Une liste de mesures sur les conditions de santé, de sécurité et de travail dans l'agriculture

Les coopératives peuvent appliquer la liste de mesures élaborée par l'OIT afin d'évaluer les conditions de santé, de sécurité et de travail. Cette liste propose des exemples illustrés de mesures d'amélioration pratiques à moindre coût. La liste peut être aisément adaptée au contexte de la coopérative pour six espaces de travail distincts :

1. Entreposage et manutention du matériel ;
2. Conception du poste de travail et outils de travail ;
3. Sécurité des machines ;
4. Environnement de travail et contrôle des agents dangereux ;
5. Installations de bien-être (toilettes, eau potable ou lieu ombragé et meublé pour se reposer et manger) ;
6. Organisation du travail.

Exemple d'amélioration de la conception du poste de travail : le triage de plants de pommes de terre requiert généralement de se tenir debout pendant une durée prolongée. Placer une chaise à proximité de l'espace de travail pour permettre de se reposer de temps à autre durant l'activité.



Source (en anglais) : OIT : *Work improvement in neighbourhood development: Training programme on safety, health and working conditions in agriculture* (Bangkok, 2002).

Si une meilleure performance des membres permet d'accéder à de nouveaux marchés, les retours ne sont pas nécessairement plus importants pour la coopérative et les membres ne sont pas toujours tous satisfaits. Ainsi, il peut être plus difficile pour certains membres que pour d'autres d'obtenir des retours importants. La coopérative doit déterminer si des opportunités sont inégales et réfléchir attentivement aux avantages et aux inconvénients de la stratégie désirée. Il peut être pertinent de se demander s'il existe un marché pour une qualité accrue ? Si la différence de prix est raisonnable ? Si les membres sont exclus de la possibilité d'avoir accès à un marché haut de gamme (qui nécessite des services supplémentaires) ?

Plutôt que de concentrer ses efforts sur la performance de ses membres, une coopérative peut aussi chercher à améliorer sa propre performance en cherchant comment ajouter de la valeur aux produits qu'elle achète à ses membres. Elle peut par exemple commencer à transformer les produits (au lieu de vendre du riz paddy groupé, elle peut vendre du riz blanc groupé) ou investir dans le conditionnement. On parle également d'« amélioration fonctionnelle ».

L'amélioration fonctionnelle se rapporte au fait d'entreprendre de nouvelles activités ou de modifier la palette d'activités proposées par une coopérative afin d'ajouter de la valeur au produit commercialisé. La transformation et la stratégie de marque sont des exemples d'amélioration fonctionnelle pour une coopérative. Souvent, les agriculteurs ne sont pas en mesure de réaliser ce genre d'activités. Pour eux, le marketing collectif est un exemple d'amélioration fonctionnelle : une coopérative permet aux producteurs d'assumer une fonction à un niveau supérieur de la chaîne de valeur, à savoir le marketing et non pas la seule production.

Lorsqu'une coopérative se lance dans des activités à un niveau supérieur de la chaîne, la chaîne se raccourcit et la coopérative commence à bénéficier d'une marge plus importante. Bien que tentante, cette option n'est pas toujours la plus efficace pour progresser. Par exemple, le fait de se séparer des intermédiaires qui distribuent les produits implique de se séparer des personnes spécialisées dans ce domaine. La coopérative est-elle disposée à remplacer ces spécialistes ? Il peut être plus rentable d'engager une meilleure collaboration avec les commerçants plutôt que de s'en séparer.¹⁰ Ainsi lorsqu'une coopérative envisage d'assumer ce genre de nouvelles fonctions, les questions suivantes se posent : Cette nouvelle activité requiert-elle des investissements ou des coûts additionnels ?

10 Royal Tropical Institute, Amsterdam, et International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi: *Trading up: Building cooperation between farmers and traders in Africa* (Amsterdam, KIT Publishers, 2008).

Diversification

Au lieu de se concentrer sur l'« amélioration », il peut aussi être stratégique pour une coopérative de chercher à obtenir de meilleurs retours en changeant son mode opératoire, par exemple en diversifiant les produits et les services. Les agriculteurs peuvent commencer à cultiver de nouveaux produits, élever une nouvelle espèce de bétail ou lancer une nouvelle entreprise telle que la production laitière ou l'agrotourisme. Pour eux, la diversification peut se présenter comme une importante stratégie pour gérer les risques. On parle d'« amélioration de chaîne » ou d'« amélioration inter-chaîne » quand les agriculteurs transfèrent leurs compétences et leur expérience de leurs entreprises actuelles vers une nouvelle activité dans une autre chaîne de valeur. Les coopératives peuvent appliquer la même stratégie. Le cas de la Central Lanera Uruguaya (CLU, Centrale de laine uruguayenne) montre comment une coopérative a répondu à l'évolution de la demande en laine (d'agneau) en se convertissant progressivement à la production de viande (d'agneau). Cette coopérative s'est orientée sur un nouveau marché en restant basée sur ses activités centrales ; elle a ainsi pu relever les défis posés et rester en activité.



Cas 2.1 : Relever le défi de l'innovation

On observe couramment que les coopératives à succès deviennent peu à peu inutiles. Une telle affirmation paraît quelque peu exagérée, mais il est vrai que lorsqu'une coopérative parvient à régler les problèmes de marché en réponse auxquels elle a été créée, il devient plus difficile pour elle de continuer à justifier sa raison d'être auprès de ses membres. Tel est le scénario rencontré par la CLU, une coopérative de commercialisation de laine d'agneau très florissante en Uruguay. Elle a maintenu sa performance dans son activité clé, tout en proposant un nouveau service qui s'adaptait aux conditions changeantes du marché.

Au moment de sa fondation 40 ans plus tôt, le marché de la laine n'était pas transparent et les producteurs ne bénéficiaient pas de conditions équitables. La coopérative a été mise sur pied sur la base d'un principe très simple : payer un prix fixe (appelé « prix moyen ») pour chaque type de laine, indépendamment du volume acheté. Elle prévoyait en outre d'annoncer son prix très tôt à la saison des récoltes, avant même que les autres acheteurs aient déterminé le leur. Le prix moyen défini par la coopérative est devenu une sorte de prix de référence qui a effectivement contraint les concurrents à au moins s'aligner sur le prix de la CLU, sinon à pratiquer un prix plus élevé. Après une quarantaine d'années passées à pratiquer un prix moyen, la CLU avait créé un marché plus transparent, bénéficiant même aux producteurs qui ne vendaient pas leur production à la coopérative.

Du fait de cette transparence croissante, le rôle de la CLU devenait moins évident. Elle a donc décidé de maintenir son système éprouvé de versement d'un prix moyen tout en s'orientant dans une nouvelle direction.

Face au déclin de la demande mondiale en laine suscitée par le recours aux fibres synthétiques, la coopérative a décidé de se convertir à la production de viande. Cette conversion s'est avérée lente et difficile, mais la coopérative a usé de sa crédibilité et de sa solidité financière pour soutenir ses membres dans le cadre de ce processus.

Désormais, la viande est une activité nettement plus importante que la laine pour les éleveurs d'agneau uruguayens et la CLU a fait fonction de chef de file dans l'application de nouvelles technologies en proposant le système de prix moyens qui lui avait permis de bâtir son succès dans le secteur de la laine.

Source : sur la base d'un entretien mené avec Gastón Rico, fondateur de la Central Lanera Uruguaya, partenaire d'Agriterra, et avec Christian Gouet, consultant d'Agriterra.



Exercice 2.1

Comment votre coopérative pourrait-elle contribuer à une meilleure performance de la part de ses membres ? Quelles sont les éventuelles contraintes ou exigences ?

Comment votre coopérative peut-elle améliorer sa propre performance et ajouter de la valeur aux produits qu'elle achète ? Quels sont les coûts et les bénéfices de l'« amélioration » ?

Marketing mix

Le marketing consiste à établir des relations durables qui répondent aux besoins du fournisseur et de l'acheteur. Il repose sur des éléments clés, à savoir la « valeur du client », l'« avantage concurrentiel » et le « focus » (concentration de l'activité). Cela signifie que les organisations qui se lancent dans des opérations de marketing doivent étudier le marché, élaborer des produits ou des services qui satisfont les besoins des clients, développer le « bon » marketing mix (produit, place, promotion, prix et personne) et répondre à leurs propres objectifs de même que satisfaire les clients sur une base continue.

Si les agriculteurs souhaitent obtenir le meilleur prix pour leurs produits, les clients aspirent quant à eux à acheter des produits au prix le plus bas possible. Mais ils souhaitent également des produits de bonne qualité et sont parfois disposés à payer davantage pour une qualité supérieure. Les clients veulent des produits disponibles au moment où ils en ont besoin.

La stratégie de la coopérative doit tenir compte de ces besoins, également appelés QQF (Quantité, Qualité et Fréquence) :

- La quantité se rapporte au volume de produits agricoles transférés sur le marché, à destination du marché cible. La quantité doit convenir tant au vendeur qu'à l'acheteur.
- La qualité est le bénéfice/la valeur perçue du produit. Du point de vue de l'acheteur, la qualité est liée à la satisfaction des goûts et préférences changeants des clients. Du point de vue de la coopérative, il s'agit du coût de production du produit agricole, auquel on ajoute l'excédent souhaité.
- La fréquence se rapporte au nombre de fois/à la période auxquelles/à laquelle le produit de la coopérative devrait atteindre les clients et les consommateurs visés. La fréquence influe sur les coûts de transport et les besoins en matière d'entreposage.

Les 5 P

Une coopérative agricole peut améliorer son marketing de diverses manières en influant sur les éléments suivants : le produit, le prix, la promotion, les personnes et la place. Ces éléments sont les « 5 P » qui désignent communément le « marketing mix ».

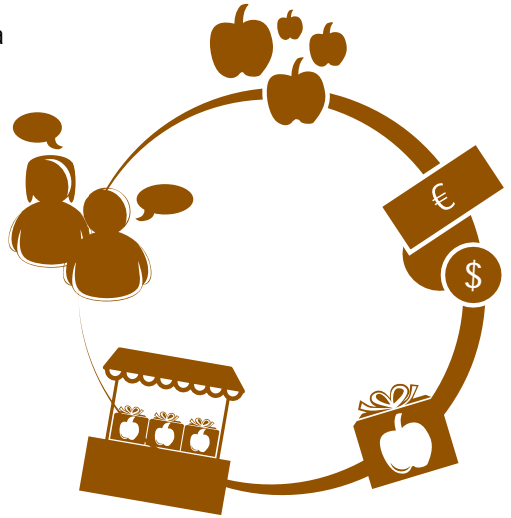
1. Produit

Ce terme désigne le bien qu'une coopérative produit et doit présenter sur le marché aux clients visés. Le produit doit être adapté aux clients en fonction de leurs besoins et de leurs souhaits. Pour satisfaire les demandes de la clientèle, une coopérative peut :

- améliorer la qualité des produits pour répondre aux normes de qualité des clients ;
- veiller à ce que les quantités correctes soient disponibles au moment voulu par les clients ;
- améliorer le conditionnement et l'étiquetage, en veillant à ce que l'emballage soit conforme au format et aux matériaux convenus, et porte les informations requises.
- Les coopératives peuvent améliorer la qualité des produits pour répondre aux demandes du marché. Cet aspect est étroitement lié à la Qualité de la QQF.

2. Prix

Du point de vue du vendeur, il s'agit de la valeur du produit qui comprend le coût de production de celui-ci ainsi que l'excédent souhaité (marge). Du point de vue du client, il s'agit du montant qu'il devra acquitter pour obtenir le produit auprès de la coopérative. Les coopératives doivent définir un prix compétitif qui génère un excédent. Le juste prix détermine le marketing du produit.



3. Promotion

Le terme promotion regroupe les activités que peut entreprendre la coopérative pour sensibiliser les clients visés à l'existence et la qualité du produit. Ces activités incluent la publicité, la promotion commerciale, la vente personnelle, les relations publiques et le marketing direct. Dans le cadre de ses activités de promotion et de commercialisation, une coopérative peut par exemple décider de mettre en avant le prix bas et non plus le produit directement, de manière à attirer les consommateurs attentifs au prix. Cet aspect revêt une importance particulière si la coopérative cible ce type de consommateurs.

4. Place (lieu)

Il est important qu'un produit soit disponible et accessible au bon endroit et au bon moment. Une bonne distribution garantit la disponibilité et l'accessibilité du produit de la coopérative pour les consommateurs. Les coopératives doivent mettre l'accent sur la bonne accessibilité de leur produit pour les consommateurs visés. Le circuit de distribution désigne le mécanisme par lequel les marchandises et les services sont transférés de la coopérative vers les clients. La commercialisation du produit est plus efficace si l'on dispose de systèmes de distribution adéquats.

5. Personnes

Le terme « personnes » se rapporte aux clients et au personnel. Pour les clients, il est important de savoir : de quel genre de clients il s'agit ? Qui sont-ils ? Quels sont leurs besoins ? Peut-on les répartir en groupes présentant des caractéristiques communes, des besoins communs, etc. ? Quelles sont les

stratégies des clients ?

Le terme « personnes » désigne également les personnes qui travaillent au sein d'une coopérative. On peut parler de « marketing interne », c'est-à-dire la « fonction qui consiste à recruter, former et motiver des employés capables, désireux de bien servir la clientèle ». ¹¹

Une coopérative qui utilise les 5 P de manière adéquate peut atteindre ses objectifs de marketing. Elle peut par exemple viser un changement de marché. Dans ce cas, elle va chercher à augmenter le nombre de clients qui achètent le produit en identifiant de nouveaux usagers ou en convertissant les non usagers en usagers et en pénétrant de nouveaux segments de marché. En étudiant sa clientèle, elle peut décider de modifier le marketing mix : d'autres mesures de commercialisation devront être passées en revue en fonction des intérêts des clients. Les mesures en question peuvent inclure des activités efficaces en matière de tarification, de distribution et de promotion. Si le prix est jugé élevé par les consommateurs, la coopérative peut envisager une baisse afin d'attirer les nombreux consommateurs qui sont attentifs à ce paramètre.



¹¹ People, de vijfde P in de marketingmix, <http://zakelijk-financieel.todio.nl/marketing-advisering/people-de-vijfde-p-in-de-marketingmix-2237.html> (19 oct. 2011).



Exercice 2.2

Énumérez les activités correspondant à chacun des P pour votre coopérative. Quel pourrait être le marketing mix adéquat pour votre coopérative ?

Satisfaire les besoins des membres

Au moment de définir la stratégie de marketing, le dilemme de la satisfaction des membres à court terme et la viabilité à long terme de l'entreprise peut se poser. Dans pareil cas, le gérant doit évaluer les différents intérêts et parfois faire des choix difficiles. Un cas observé aux Philippines montre comment une nouvelle équipe de direction a géré le dilemme de la satisfaction des clients ou des membres, et comment la coopérative est devenue viable en se concentrant sur les clients et en générant un profit.



Cas 2.2 : Satisfaire les clients ou les membres ?

Le Cooperative Training Centre (CTC, rebaptisé NCMF) est une coopérative de commercialisation de riz à Manille qui a su redresser sa situation financière en appliquant de bonnes pratiques de gestion, mais aussi en prenant certaines décisions difficiles. Le CTC n'achète pas directement auprès des agriculteurs, mais plutôt auprès d'autres coopératives de producteurs de moindre envergure. Avant 2001, le CTC achetait le riz auprès de nombreux fournisseurs, en accordant peu d'attention à la qualité et en proposant de bons prix. Il s'en est suivi une situation d'insatisfaction des acheteurs par rapport au produit, et la coopérative a essuyé des pertes très importantes. La situation a commencé à évoluer en 2001 lorsque le conseil a introduit une nouvelle équipe de direction.

Les nouveaux gérants ont réalisé que pour assurer la viabilité de la coopérative, ils devaient satisfaire leurs clients avant de pouvoir satisfaire leurs membres. Il fallait améliorer la qualité du riz, tout autant que le choix des clients. Sur le marché compétitif du riz à Manille, les clients attendent des normes de qualité et des volumes très particuliers.

Le CTC a commencé à élever les normes de qualité régissant ses achats ; une décision qui a été très mal reçue car bon nombre des prestataires habituels n'étaient pas en mesure de répondre à des normes plus strictes en la matière, mais la démarche a peu à peu rehaussé l'image du CTC qui commençait à être perçu comme un vendeur de riz de qualité. Pour compenser la perte de fournisseurs, le CTC a commencé à acheter du riz à des fournisseurs privés (hors coopératives) qui répondaient aux normes posées, augmentant ainsi son volume de ventes et générant par là-même des bénéfices. Quoique dans un premier temps mécontentes, certaines coopératives de producteurs ont commencé à améliorer leur produit pour finalement être à même d'approvisionner le CTC et bénéficier de ses prix avantageux.

La nouvelle équipe de direction avait également noté que la coopérative était en difficultés parce qu'elle rivalisait avec certains des plus grands distributeurs de riz. Elle devait donc trouver de nouveaux marchés. Plutôt que de vendre, comme elle le faisait auparavant, à des supermarchés, la direction a identifié une nouvelle opportunité de marché : elle a décidé de vendre directement aux acheteurs institutionnels tels que les établissements scolaires et hospitaliers, qui ne s'approvisionnaient pas auprès des grands distributeurs. La coopérative a acquis un camion et elle a instauré un système de vente et de livraison très fructueux. Désormais affranchi de la concurrence des grands distributeurs, le CTC a détecté un canal de commercialisation favorable grâce auquel il a pu retrouver sa rentabilité.

Source : sur la base d'un entretien mené avec Raul Montemayor, membre de la NCMF, et d'informations fournies par Christian Gouet, consultant d'Agriterra.



Exercice 2.3

Présentez quelques exemples de stratégies de marketing qui, selon vous, permettent à une coopérative de maintenir le produit au stade de la croissance.

Marketing stratégique

Le marketing implique de tout savoir sur le client et, plus important encore, de tout savoir sur lui dans le contexte qui est le sien, c'est-à-dire la concurrence,

les politiques et règlements formulés par le gouvernement, ainsi que les principales forces économiques, sociales et politiques au niveau macro qui façonnent l'évolution des marchés. Lorsque le marketing tient compte de ces facteurs contextuels, nous parlons de « marketing stratégique ». La production de bénéfices pour les différentes parties prenantes est un paramètre décisif du marketing stratégique.¹²

Ainsi, si une coopérative propose des services de marketing, elle doit connaître ses principaux clients ainsi que le contexte dans lequel ils évoluent. Nous avons déjà abordé dans le premier module le contexte changeant du marché agricole. Nous avons également évoqué la chaîne de valeur dans laquelle s'inscrivent les coopératives et d'autres opérateurs et supporteurs de chaîne. Portons d'abord notre analyse sur la chaîne de valeur et découvrons quelle peut être sa contribution dans le cadre du marketing stratégique.

Comment la chaîne de valeur contribue-t-elle au marketing stratégique ?

Une chaîne de valeur désigne l'ensemble du système de production, de transformation et de commercialisation d'un produit donné, du stade de la conception jusqu'au produit fini. Dans le premier module, nous avons vu qu'une chaîne de valeur se compose de divers opérateurs de chaîne, reliés entre eux par les flux de produits, d'argent, d'informations et de services. Les opérateurs de chaîne ne possèdent le produit qu'à un stade donné de la chaîne. Ainsi, les agriculteurs possèdent le maïs entre la plantation des grains et la vente du maïs à leur coopérative, qui en devient alors propriétaire. La coopérative groupe le maïs de ses membres et emballe le produit avant de le vendre au meunier qui devient le nouveau propriétaire, etc. À chaque stade de la chaîne de valeur, le produit gravit un échelon. Les activités requises pour accroître la valeur du produit génèrent un certain coût. Aussi longtemps que l'augmentation de valeur est supérieure au coût induit par le processus, l'opérateur de chaîne dégage une marge positive. Le flux de produits, d'argent, de services et d'informations entre producteurs, coopératives et autres opérateurs de la chaîne de valeur varie pour chaque produit.

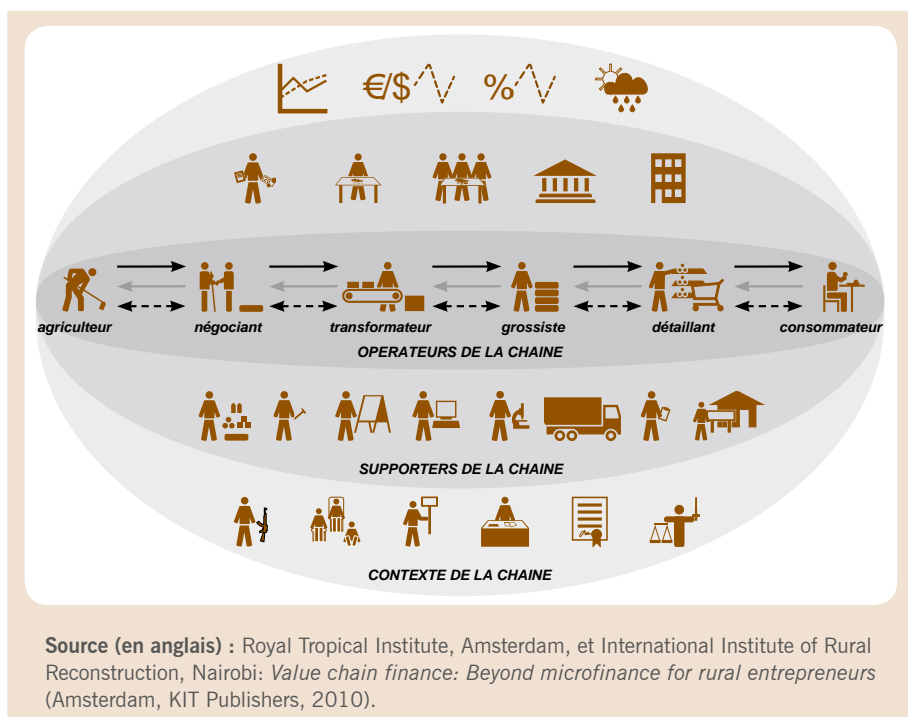
Outre les opérateurs directs tels que les producteurs, les coopératives, les commerçants, les grossistes, les détaillants et les consommateurs, d'autres organisations interviennent en appuyant le bon fonctionnement de la chaîne de valeur. Ces supporteurs de la chaîne peuvent fournir des services financiers

12 Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture : *Introduction to Global Marketing* (Rome, FAO, 1997), <http://www.fao.org/docrep/W5973E/w5973e02.htm> (19 oct. 2011).

et non financiers aux différents agriculteurs ou à la coopérative. Il s'agit notamment d'une assistance technique, d'une aide à la gestion commerciale, d'un soutien à la certification, de services de gestion financière et de renforcement organisationnel. Dans l'exemple de la chaîne du riz au Rwanda (cf. Module 1), un prestataire de crédit a aidé la coopérative à développer son fonds de roulement. Les coopératives agricoles qui assurent uniquement la fourniture d'intrants à leurs membres ne sont pas considérées comme des opérateurs de chaîne (puisque la chaîne commence avec le processus de production au niveau de l'exploitation agricole), mais nous les considérons comme des supporteurs de chaîne (dès lors que la disponibilité des intrants peut considérablement influencer la quantité et la qualité de la production de l'exploitation).

Opérateurs et supporteurs de chaîne opèrent dans un contexte incluant un vaste environnement social, politique et économique. Cet environnement externe affecte non seulement les activités agricoles mais aussi la chaîne de valeur dans son ensemble. Les taux de change, les politiques, règles et réglementations du gouvernement ainsi que les infrastructures (approvisionnement en eau et en énergie, routes, technologie de l'information et de la communication) sont autant de facteurs susceptibles d'influer sur l'efficacité des transactions de la chaîne de valeur. Les tendances dans l'environnement international peuvent également affecter les choix et les décisions des opérateurs de la chaîne de valeur. Les organismes de défense internationaux peuvent par exemple influencer la demande du marché en encourageant les consommateurs à acheter des produits élaborés selon des procédés socialement et écologiquement responsables. Au niveau national, les organisations formelles peuvent se heurter à des difficultés pour rivaliser avec les négociants privés en raison des régimes fiscaux en place. Au niveau local, les relations classiques au sein d'une communauté peuvent favoriser certains groupes en matière d'accès aux services et de processus décisionnels. Il est évident que les développements opérés dans un contexte plus vaste génèrent à la fois des risques et des opportunités pour les opérateurs de chaîne, y compris les coopératives et leurs membres. L'intégration de la chaîne de valeur dans un contexte social, politique et économique élargi est représentée à la Figure 2.1.

Figure 2.1 : Une chaîne de valeur dans son contexte élargi



Exercice 2.4

Schématisez la chaîne de valeur dans laquelle évoluent votre coopérative et vos clients. Présentez le flux de produits, d'argent, de services et d'informations. Qui sont les opérateurs de chaîne et qui sont les supporters de chaîne ? Quels développements spécifiques dans le contexte élargi affectent la chaîne et, ce faisant, la performance de votre coopérative ?

On a récemment observé dans les chaînes de valeur agricoles que les acheteurs cherchaient toujours davantage à établir des liens directs avec les organisations de producteurs. Cette démarche répond à des motivations diverses. Par exemple, l'approvisionnement direct auprès de producteurs organisés permet de réduire les coûts de transaction. La traçabilité s'en trouve accrue également : les entreprises doivent de plus en plus être en mesure de montrer d'où



proviennent leurs produits et la traçabilité est plus simple lorsqu'il s'agit d'une coopérative. Par ailleurs, le fait d'être organisés permet aux producteurs d'accéder plus aisément à la formation et au financement, ce qui favorise une amélioration de la qualité et des volumes de production. Le résultat profite non seulement aux producteurs concernés mais aussi aux clients (qui bénéficient de produits de qualité supérieure et en plus grandes quantités), et permet le bon fonctionnement de l'ensemble de la chaîne de valeur.

Pour les coopératives, il est important également d'établir une relation de longue durée avec les acheteurs, susceptible de réduire l'incertitude provoquée par le marché. Cette relation est souvent difficile à mettre en place mais le cas suivant illustre, du point de vue d'un acheteur, comment la confiance instaurée par la crédibilité permet de surmonter les difficultés liées à l'établissement de relations de longue durée avec les acheteurs.



Cas 2.3 : L'achat de café auprès des coopératives du point de vue d'un acheteur

Que recherchent les acheteurs ? Comment déterminent-ils les coopératives avec lesquelles ils vont faire affaire et celles qu'ils vont éviter ? Les réponses à ces interrogations fournissent des indications précieuses sur un défi auquel sont confrontées de très nombreuses coopératives agricoles à travers le globe : l'établissement d'une relation de longue durée avec un client.

Les relations durables entre fournisseurs et acheteurs tendent à être bénéfiques pour les deux parties : les acheteurs profitent ainsi d'une source fiable de matières premières et les producteurs échappent à bien des incertitudes du marché. Cette question peut se révéler particulièrement délicate car les membres de la coopérative pourraient être intéressés par des retours rapides alors que les bénéfices d'une relation de longue durée avec un client peuvent n'apparaître qu'après un certain temps.

Van Weely Koffie est un importateur de café néerlandais qui s'approvisionne auprès des producteurs africains et latino-américains. L'entreprise entretient volontiers une large base de fournisseurs de manière à proposer toute une variété de cafés à ses clients, ce qui signifie qu'elle fait affaire avec des coopératives de tout type, qu'il s'agisse d'entreprises de très grande envergure ou de petites organisations locales. Certaines coopératives sont mieux structurées que d'autres ; certaines sont solides financièrement, d'autres n'ont que très peu de moyens. Mais Van Weely Koffie recherche avant tout la fiabilité. En tant qu'acheteur, elle se soucie principalement du fait que le vendeur ne devienne pas un risque. Après quoi il faut instaurer la confiance, qui est la clé d'un partenariat commercial durable.

Mais ceci est plus facile à dire qu'à faire. L'un des problèmes les plus fréquents rencontrés par cet acheteur réside dans l'incapacité des fournisseurs à tenir leurs promesses. Non pas qu'ils agissent de mauvaise foi, mais les coopératives de producteurs promettent souvent des volumes, des qualités ou des prix irréalistes - alors qu'elles ne pourront pas tenir ces engagements. La crédibilité s'instaure lorsque les fournisseurs sont capables de démontrer, année après année, qu'ils sont en mesure de tenir leurs engagements, aussi modestes que ceux-ci puissent être. Cela implique pour la coopérative une compréhension très claire de ses possibilités et de ses limites. Un autre défi couramment observé par Van Weely Koffie réside dans l'absence de pratiques de gestion stratégique au sein des coopératives. Trop souvent, les gérants se tournent vers d'autres acheteurs, ou ils vendent simultanément à de (trop ?) nombreux acheteurs en quête du meilleur prix. Si cette technique permet d'engranger rapidement des bénéfices, elle peut aussi engendrer des fluctuations de prix et une instabilité. D'autre part, les coopératives qui jouissent d'une vision à plus long terme et se concentrent sur l'établissement de relations de confiance avec des acheteurs moins nombreux mais plus stables peuvent profiter de prix généraux plus favorables et de résultats plus prévisibles.

Source : sur la base d'un entretien mené avec Frank Kraaijkamp de la société d'importation de café Van Weely B.V. (Pays-Bas).



Exercice 2.5

Identifiez pour votre coopérative les différents types de clients pour votre produit. Que savez-vous de leurs besoins ? Quel type de relations entretenez-vous avec vos clients ?

Les partenariats sont parfois utiles pour nouer des liens directs entre les coopératives et les acheteurs. Nous présentons ci-après un cas sur l'Upland

Marketing Foundation et la Pecuaría Development Cooperative aux Philippines. Vous allez découvrir comment un partenariat entre une coopérative et une fondation a permis d'établir des liens entre une coopérative et la grande distribution.



Cas 2.4 : Établir des liens avec la grande distribution aux Philippines

Les supermarchés ont connu une expansion rapide à travers le monde. Aujourd'hui, les enseignes de la grande distribution envahissent non seulement les pays industrialisés, mais aussi les villes d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine. La multiplication des supermarchés génère des opportunités potentielles pour les agriculteurs - mais aussi de nombreux obstacles. Les supermarchés sont certes un moyen important pour atteindre des clients potentiels, beaucoup étant assez aisés et disposés à payer un bon prix ; mais il n'est pas simple de leur vendre des produits. La grande distribution affiche des normes de qualité et des exigences de livraison strictes qui sont difficiles à respecter, en particulier pour les petits exploitants. En outre, les supermarchés ne paient pas immédiatement leurs fournisseurs et reportent les paiements de plusieurs semaines, voire plusieurs mois.

L'Upland Marketing Foundation a été créée afin d'aider les coopératives d'agriculteurs et autres organisations communautaires aux Philippines à surmonter les obstacles qui les tiennent à l'écart des opportunités potentiellement lucratives offertes par les supermarchés. La fondation est un intermédiaire qui favorise la mise en relation des agriculteurs avec les enseignes de la grande distribution en recourant au marketing, à la stratégie de marque et aux services financiers. Pecuaría Development Cooperative, une coopérative de riziculteurs dans le sud de Luçon, compte parmi les clients les plus satisfaits de la fondation. Pecuaría était déjà bien établie et puissante, mais elle savait qu'il lui fallait identifier de nouvelles opportunités commerciales afin de rester pertinente et rentable. Il y a près de dix ans, les membres de Pecuaría ont réalisé que le riz biologique pourrait bien être l'opportunité qu'ils attendaient tous. Ce type de riz était très peu produit à l'époque et la coopérative a décidé d'exploiter une niche encore inoccupée. Les supermarchés de la région métropolitaine de Manille se présentaient comme des débouchés idéaux pour atteindre des clients potentiels. Mais comment devenir fournisseur pour la grande distribution ?

C'est alors que le partenariat avec l'Upland Marketing Foundation a été lancé. La coopérative disposait du système de production, et la fondation a apporté le soutien et le financement requis pour répondre aux exigences des nouveaux acheteurs. Au fil des ans, l'Upland Marketing a aidé Pecuaría à développer des emballages plus évolués et attrayants, et la coopérative a commencé à vendre le riz sous la marque de la fondation. Cette dernière l'a également conseillée sur le développement de nouveaux produits susceptibles de cibler différents types de consommateurs. En somme, le partenariat a permis à Pecuaría de créer des produits attrayants et de les commercialiser efficacement. En plus du soutien apporté dans le domaine du marketing, l'Upland Marketing Foundation aide des coopératives telles que Pecuaría à faire face au problème des différés de paiement des supermarchés. Les producteurs s'engagent très clairement à délivrer des volumes donnés de produit, et la fondation verse des paiements fréquents et réguliers à la coopérative.

Source : sur la base d'un entretien mené avec M. Fonollera, gérant du bureau de l'UMF.

La présence de liens directs entre les coopératives et les grands acheteurs ne garantit pas pour autant des résultats favorables pour une coopérative et ses membres. Ainsi, les conditions qui régissent les opérations de vente entre une coopérative et un acheteur peuvent être défavorables (retard de paiement, par ex.) ou risquées (fluctuations importantes des prix, par ex.). L'établissement d'un rapport de dépendance est un autre risque potentiel. Dans ce cas, il est envisageable de s'éloigner de l'acheteur en diversifiant les marchés et, éventuellement, les produits. La coopérative peut, sinon, se rapprocher de l'acheteur, en se lançant dans des activités à un échelon supérieur de la chaîne de valeur (par ex. la transformation).¹³

Qui décide des produits à vendre, des quantités, des clients et des prix ?

Idéalement dans une coopérative, les membres s'associent à la direction pour décider des produits à vendre, des quantités, des clients et des prix. La direction peut contrôler les conditions de paiement, la définition des catégories et normes, les clients à cibler, la gestion de l'innovation, etc.

Mais dans la pratique, la coopérative n'est que rarement la seule à prendre les décisions. D'autres acteurs interviennent généralement, que ce soit dans la chaîne ou en dehors, et influencent le processus décisionnel au sein de la coopérative. La fixation des prix en dehors de la sphère d'influence directe d'une coopérative ne fait pas exception, par exemple. Il est fréquent également que les services requis afin d'améliorer la performance fassent défaut (le financement, par exemple).

Souvent, les acheteurs demandent une qualité ou des volumes de produit spécifiques. Ils sont de plus en plus nombreux à s'intéresser au mode de production des produits, par exemple dans des conditions excluant les produits agrochimiques ou dans des conditions de commerce équitable (voir Thème 3). Ces exigences requièrent en général une puissante coordination de la part de la coopérative, et relèvent parfois de l'exploit.

L'évolution de l'environnement des coopératives dépasse elle aussi le contrôle de la coopérative. Cette évolution peut influencer sur le résultat des stratégies appliquées.

¹³ Royal Tropical Institute, Amsterdam, et International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi: *Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneurs* (Amsterdam, KIT Publishers, 2010).

Comment répondre à un environnement changeant ?

Les marchés évoluent en permanence, notamment eu égard aux fluctuations de la demande et de l'offre en produits de base et en cultures vivrières de base, qui influencent les stratégies de marketing. De la même manière, les exigences et les besoins des consommateurs d'aujourd'hui connaissent une évolution rapide. L'environnement dans un sens plus large évolue lui aussi ; il suffit de penser aux innovations, aux évolutions tarifaires ou à la construction de nouvelles routes. Une coopérative doit anticiper les changements dans l'environnement.

L'évolution de l'environnement politique

Le lobbying peut parfois contribuer à influencer des développements, par exemple dans l'environnement politique. On peut également l'utiliser dans le sens inverse auprès des groupes d'intérêt, par exemple en faisant pression auprès du gouvernement et des acheteurs de produits agricoles afin d'accorder une plus grande attention à la législation du travail, ce qui peut générer des contraintes ou des opportunités pour les coopératives. On peut en outre observer une évolution de la législation et de la réglementation qui discrimine ou favorise les coopératives. Pour éviter la prise de décisions au détriment des coopératives et sans que celles-ci soient dûment consultées, le marketing des coopératives vise le maintien des relations avec le gouvernement.

L'évolution des prix

Face à une évolution des prix, plusieurs mesures s'offrent aux coopératives pour faire face à cette situation ou en tirer parti. Dans le cas d'un recul des prix des produits agricoles de base par exemple, la coopérative peut investir dans le stockage des produits dans un entrepôt jusqu'à la stabilisation des prix sur le marché.

L'évolution de la technologie

Le progrès technologique peut s'accompagner d'opportunités nouvelles pour les coopératives en termes de commercialisation des produits et de diffusion de l'information, par exemple en recourant aux services de téléphonie mobile ou à l'Internet. Des plates-formes multi-intéressés permettent aux coopératives de poster, via leur site Web, des informations quant aux délais et aux quantités qu'elles doivent écouler, et aux acheteurs de faire connaître les produits qu'ils recherchent.

L'évolution de la demande des consommateurs

Les consommateurs s'intéressent de plus en plus aux questions sociales, mais aussi aux questions environnementales. Certains consommateurs refusent les articles produits dans des conditions portant atteinte aux droits de l'homme ou en violation des normes du travail, par exemple lorsque le travail des enfants intervient.

On peut considérer que la préoccupation en matière d'environnement procure un avantage concurrentiel. Les coopératives doivent prendre en compte leur impact sur l'environnement et savoir comment leurs pratiques pourraient être utilisées dans un programme de marketing. La production biologique ouvre les portes des canaux de commercialisation alternatifs.



THEME 3

Certification

Introduction

On observe une tendance croissante à la définition de normes afin de garantir la sécurité alimentaire, la qualité des produits et la sécurisation de l'approvisionnement. Certaines de ces normes sont volontaires, à l'instar du commerce équitable, de la production biologique, du commerce responsable et du commerce durable. Toutes disposent de leur propre système de certification. On observe également des normes d'entreprise (telles que les pratiques C.A.F.E. de Starbucks) ou des normes sectorielles comme le Code commun de la communauté du café (« les 4 C »). Les normes privées gagnent en importance au niveau du commerce international et sont utilisées de manière stratégique afin de différencier les produits et les sociétés.¹⁴

La certification est une méthode courante pour organiser les exigences du marché. En théorie, elle n'est pas obligatoire mais elle peut le devenir dans la pratique si vous souhaitez rester sur le marché. Ainsi, la certification GlobalGap présente un caractère (dans une certaine mesure) obligatoire pour les fournisseurs de supermarchés en Europe. Quoi qu'étant pour le moment principalement associée aux produits d'exportation, la certification devrait également devenir une exigence préalable de plus en plus importante pour le marché local. Si votre coopérative vend des produits à un supermarché local, il se peut que des exigences soient déjà établies en matière de qualité ou de conditionnement.

On observe par ailleurs que la certification tend à gagner en importance pour les coopératives agricoles. Celles-ci doivent par conséquent se préparer aux marchés certifiés.

Mais comment savez-vous à quel moment investir dans la certification, et quel type de certification choisir ? Les différents programmes de certification ont tous leur lot d'avantages et d'inconvénients. Les coûts et les bénéfices induits par la certification sont eux aussi distincts. Quels sont les coûts directs encourus, par exemple eu égard à la conformité ? Quels sont les coûts indirects des contrôles, par exemple ? Quel est l'apport de la certification en termes de valeur ajoutée ? Ce troisième thème entend développer la question de la certification et les dynamiques y relatives.

Marchés spécialisés

On entend par marchés spécialisés les marchés sur lesquels les produits des coopératives doivent répondre à certaines normes de qualité avant de pouvoir être mis en vente. Il peut s'agir de normes de production (taux d'humidité, par ex.) ou de normes du processus de production (conditions de travail, par ex.).

14 R. Ruben and S. Verkaart: "Comparing fair and responsible coffee standards in East Africa", in A.H.J. Helmsing and S. Vellema (eds.): Value chains, social inclusion and economic development: Contrasting theories and realities (Abingdon, UK, Routledge, 2011) pp. 61–81.

Certification

La certification peut constituer un moyen d'améliorer la situation des agriculteurs en leur apportant des revenus supplémentaires (ou tout du moins stables) ainsi que d'autres privilèges, à la condition qu'ils respectent certaines exigences. Les exigences en question sont présentées dans les documents appelés normes ou codes de bonne conduite, utilisés par les comités d'audit lors de leurs contrôles aléatoires des exploitations agricoles ou des entreprises. Le produit certifié, qui finit par arriver sur le marché, informe le consommateur de son origine grâce à un système de marquage. Outre les informations données au consommateur sur la qualité du produit, et les prix plus élevés acquittés aux producteurs, les certificats génèrent également des opportunités de marketing pour les entreprises participant à la stratégie de marque des produits certifiés.¹⁵

Voici quelques exemples de programmes de certification : Rainforest Alliance pour la préservation de la biodiversité, Organic pour les produits biologiques, et Commerce équitable (Fairtrade) pour les aspects sociaux. Ces programmes délivrent des produits certifiés sur des marchés hautement spécialisés pour lesquels la demande est relativement réduite. Récemment les marchés traditionnels ont développé leurs segments consacrés aux marchandises produites dans le respect du principe de la durabilité ; UTZ est un système de certification classique bien connu, qui porte actuellement sur trois produits (café, cacao et thé) ; il propose des programmes de certification aux grands acteurs industriels afin de soutenir les agriculteurs.

Chacun des quatre systèmes susmentionnés cible différents aspects de la viabilité et présente ses propres normes et approches afin de récompenser les producteurs. Des labels distincts ont beaucoup de points communs ; pour le secteur du cacao par exemple, ces quatre labels répondent à des critères sociaux et environnementaux partagés à 80 pour cent.¹⁶

La certification est principalement un vecteur d'opportunités pour les agriculteurs organisés de manière formelle, et moins pour les agriculteurs sur une base individuelle. En établissant un partenariat avec le système de certification, une coopérative peut accéder à un marché plus avantageux en termes de prix et d'arrangements. Mais l'accès à ces marchés induit des coûts que les coopératives vont devoir supporter, tout du moins en partie, comme les coûts liés au contrôle interne de la norme et au respect des exigences de qualité.

15 A. Laven and P. Pelders: *Chocolate forever. The Dutch contribution to knowledge on sustainable cocoa* (Amsterdam, Dutch Ministry of EL&I, KIT Publishers, 2010).

16 *ibid.*

La certification est parfois présentée comme un moyen de progresser. Mais l'idée est risquée dès lors que le système ne porte pas toujours ses fruits. En outre, la certification n'est pas un but en soi mais un moyen d'améliorer une situation : par exemple en augmentant les revenus des petits exploitants ou en protégeant l'environnement.

S'engager ou non dans la certification ?

Quelles sont les grandes distinctions entre les différents programmes de certification ? Un programme en exclut-il un autre ? Dans la pratique, les producteurs certifiés peuvent vendre leurs produits via des marchés multiples. La multi-certification est une stratégie de diversification des ventes à divers acheteurs présentant des exigences distinctes en matière de qualité et de délivrance des produits.¹⁷ Une coopérative peut aussi décider de vendre l'ensemble de ses produits à un seul acheteur : dans ce cas, les bénéficiaires doivent dépasser les risques liés à la dépendance vis-à-vis d'un acheteur unique. Nous allons examiner les différents programmes mentionnés plus haut, en étudiant plus en détail les marchés du commerce équitable et des produits biologiques (deux niches), et nous comparerons les programmes Commerce équitable et UTZ CERTIFIED (deux programmes classiques).

Commerce équitable

Le commerce équitable a été établi dans les années 60, manifestant une volonté de créer une alternative aux pratiques commerciales classiques. Il a bousculé les relations commerciales qui étaient alors dominées par les grands acheteurs internationaux en offrant de meilleures conditions commerciales aux producteurs et travailleurs marginalisés — et en garantissant leurs droits, en particulier

Commerce équitable

« La notion de commerce équitable implique des prix plus justes, des conditions de travail décentes, la viabilité locale et des conditions de commerce équitables pour les agriculteurs et les travailleurs des pays en développement. En imposant aux entreprises d'acquiescer à un niveau de prix soutenable, le commerce équitable remédie aux injustices du commerce traditionnel qui tend à discriminer les producteurs les plus pauvres et les plus faibles. Le commerce équitable leur permet d'améliorer leur position et de mieux contrôler leur existence. Il permet par ailleurs aux agriculteurs d'investir dans l'éducation, dans la santé et dans un meilleur environnement. »

Source (en anglais) : http://www.fairtrade.org.uk/what_is_fairtrade/faqs.aspx (19 oct. 2011).

17 R. Ruben and S. Verkaart: "Comparing fair and responsible coffee standards in East Africa", in A.H.J. Helmsing and S. Vellema (eds.): *Value chains, social inclusion and economic development. Contrasting theories and realities* (Abingdon, UK, Routledge, 2011) pp. 61–81.

dans les pays du Sud.¹⁸ La vente de produits sur le marché du commerce équitable génère des opportunités diverses pour les coopératives et leurs membres. Ils peuvent écouler leur produit selon un prix plancher prédéfini et garanti.¹⁹ En règle générale, une prime est versée directement aux agriculteurs et un pourcentage du bénéfice est transféré vers un fonds dédié aux projets de développement communautaire. L'accès à ce marché présente un avantage de taille, à savoir une relation commerciale stable dès lors qu'il assure à la coopérative un débouché à un prix garanti. La stabilité est un atout important, tant pour les producteurs que pour la coopérative, de manière à pouvoir garantir des investissements destinés à soutenir les revenus. En échange de ces avantages, l'organisation qui attribue le label Commerce équitable impose à la coopérative de répondre à certains critères, à son propre niveau de même qu'à l'échelle des différents membres.

L'accès des producteurs aux marchés du commerce équitable est subordonné à deux conditions clés :

- être de petits exploitants, principalement dépendants du travail familial ;
- être organisés en coopératives opérant selon des principes démocratiques.

Encadré 3.1 : Critères d'accès au commerce équitable²⁰

Pour les travailleurs :

- salaires décents, logement décent, normes sanitaires et sécuritaires et droit d'adhérer à des syndicats ;
- absence de travail des enfants ou travail forcé ;
- programmes pour la viabilité environnementale.

Pour les coopératives de petits exploitants :

- une structure démocratique qui permet aux membres de participer aux processus décisionnels de la coopérative.

Les conditions commerciales doivent en outre inclure :

- un prix couvrant le coût de production ;
- une prime sociale visant à améliorer les conditions de vie et de travail ;
- un paiement partiel anticipé pour éviter aux organisations de petits producteurs de s'endetter ;
- des contrats permettant de planifier la production sur le long terme.

18 P. Develtere & I. Pollet: *Cooperatives and fair-trade*, Background paper for the COPAC Open Forum on Fairtrade and Cooperatives, Berlin (Leuven, Higher Institute for Labour Studies, and Geneva, Committee for the Promotion and Advancement of Co-operatives, 2005), <http://www.copac.coop/about/2005/cooperatives-and-fair-trade-final.pdf> (19 oct. 2011).

19 R. Ruben & S. Verkaart: op. cit., pp. 61–81.

20 Adapté de P. Develtere & I. Pollet: op.cit.

L'organisation de Commerce équitable est un partenariat commercial. Par ailleurs, le mouvement pour le commerce équitable est actif au niveau des consommateurs, en menant une démarche de sensibilisation quant à l'importance du commerce équitable et la promotion des produits issus de cette forme de commerce. Les ventes de produits équitables connaissent une progression à travers le monde, États-Unis en tête ; elles avaient augmenté de 24 pour cent en 2010.²¹ En dépit de cette tendance croissante, la part relative du commerce équitable reste très réduite sur le marché mondial.

Quelle motivation pourrait amener une coopérative à vendre sur le marché du commerce équitable ? Le tableau ci-dessous énumère quelques avantages et inconvénients.

Tableau 3.1 : Avantages et inconvénients de la vente sur le marché du commerce équitable pour une coopérative

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ● les coopératives répondent aux deux conditions élémentaires ; ● les produits équitables permettent de pratiquer un prix minimum et le paiement anticipé ; ● les produits équitables permettent de pratiquer un prix plus élevé pour le développement communautaire ; ● la demande en produits équitables est en progression ; ● les ONG peuvent soutenir les coopératives en phase de démarrage (en réduisant les coûts et les risques) ; ● le commerce équitable contribue à des relations commerciales plus stables entre une coopérative et son acheteur, et augmente la stabilité de revenu pour les agriculteurs ; ● un large éventail de produits peuvent être certifiés. 	<ul style="list-style-type: none"> ● les normes de production et de transformation sont très spécifiques et souvent de haute qualité ; ● requiert d'investir pour répondre aux normes de qualité et couvrir les coûts induits par les formalités, les frais de certification, etc. ; ● marché relativement réduit : ne peut normalement pas absorber toute la production.

Si vous envisagez de devenir un producteur certifié Commerce équitable, la Fairtrade Labelling Organization (FLO) présente, via ses sites Web, la marche à suivre ainsi que les moyens de bénéficier de l'appui du système du commerce équitable.²²

21 The Independent: *Fairtrade market experiencing explosive growth in UK and US* (9 mar. 2011), <http://www.independent.co.uk/life-style/fairtrade-market-experiencing-explosive-growth-in-uk-and-us-2236449.html> (19 oct. 2011).

22 Fairtrade International: *Becoming a fairtrade producer*, http://www.fairtrade.net/becoming_a_fairtrade_producer.0.html; Fairtrade International: *Support for producers*, http://www.fairtrade.net/support_for_producers.0.html (19 oct. 2011).

Comparaison entre Commerce équitable & UTZ CERTIFIED

UTZ CERTIFIED, anciennement UTZ Kapeh, est un programme de certification basé sur le marché, qui vise la gestion agricole plus efficace, l'efficacité des intrants et la traçabilité, tout en exigeant une bonne performance dans les domaines sociaux et environnementaux.²³ Nombreuses sont les parties prenantes impliquées, à l'instar de l'industrie alimentaire, du gouvernement et de la société civile. Le système propose pour le moment des programmes de certification du café, du thé et du cacao et gère la traçabilité de l'huile de palme certifiée « durable » par la Table Ronde pour l'Huile de Palme Durable.

UTZ CERTIFIED a élaboré un code de bonne conduite ; il s'agit d'un ensemble de critères régissant la production professionnelle de café et de cacao et reconnus à l'international, qui inclut des pratiques de production appropriées sur les plans social et environnemental, ainsi qu'un mode de gestion agricole efficace. Les coopératives doivent se conformer à ces codes de bonne conduite avant de pouvoir être certifiées par un Organe de certification.²⁴

En quoi UTZ diffère-t-il du Commerce équitable, par ex. ? Le tableau suivant présente les principales différences entre les deux systèmes.

Tableau 3.2 : Principales différences entre Commerce équitable et UTZ CERTIFIED

Commerce équitable	UTZ CERTIFIED
Seules les organisations de producteurs peuvent être certifiées	Également ouvert aux grands producteurs. Étudie actuellement des possibilités de certification des commerçants locaux.
Prix min. fixé + prime FLO + financement préalable	Prix du marché + prix supérieur négociable
Marché de niche	Marché classique
Croissance lente : nombre restreint de producteurs impliqués	Croissance rapide
Large palette de produits pouvant être certifiés	Nombre restreint de produits pouvant être certifiés (actuellement : uniquement café, cacao)

Source (en anglais) : R. Ruben & S. Verkaart: "Comparing fair and responsible coffee standards in East Africa", in A.H.J. Helmsing and S. Vellema (eds.): *Value chains, social inclusion and economic development: Contrasting theories and realities* (Abingdon, UK, Routledge, 2011) p. 65.

23 R. Ruben & S. Verkaart: op. cit., p. 65.

24 <http://www.utzcertified.org> (19 oct 2011)

Agriculture biologique

Dans maints pays d'Afrique et ailleurs, de vastes étendues sont cultivées sans l'intervention de produits chimiques. Ces régions représentent des opportunités majeures pour l'agriculture biologique. Mais celle-ci n'implique pas de ne « rien faire ». L'agriculture biologique requiert une lutte (antiparasitaire) active sur le site d'exploitation et des pratiques actives à l'issue des récoltes, qui demandent plus de temps et de travail. Les pratiques agricoles se fondent sur les principes généraux de l'agriculture biologique (Encadré 3.2). Face à bon nombre de parasites et de maladies, l'agriculture biologique requiert des mesures alternatives et abordables ainsi que des intrants biologiques. Il peut être nécessaire de favoriser un changement de mentalité et d'investir dans la formation et la sensibilisation afin de rendre les agriculteurs plus réceptifs à ces pratiques biologiques.

L'agriculture biologique crée des opportunités puisque les produits ainsi certifiés bénéficient d'une prime sur le marché. Elle est particulièrement intéressante pour les agriculteurs qui n'utilisent pas de produits chimiques depuis au moins

Payer plus cher pour les produits biologiques ?

Contrairement au commerce équitable, les produits biologiques ne peuvent pas tous être vendus à des prix plus élevés que les autres. Ces hausses de prix sont fonction de la culture et peuvent varier selon que vous faites affaire avec un transformateur, un grossiste, un détaillant ou directement avec le consommateur. La hausse dépend également des fluctuations de prix des produits classiques.



trois ans (on parle de production « biologique par défaut »). Mais les coûts élevés de la certification peuvent être problématiques, notamment en présence de volumes de production faibles.

Le passage de l'agriculture traditionnelle (utilisant des produits chimiques) à l'agriculture biologique a un coût ; avant de pouvoir accéder aux canaux de commercialisation de produits biologiques, votre exploitation doit avoir pratiqué la culture biologique depuis trois ans au moins. Au cours de ce processus de transition, vous ne pouvez pas utiliser de produits chimiques ni vendre votre production sur les marchés « bio ». Ainsi, l'agriculture biologique génère des coûts et la conversion vers ce mode de culture demande du temps. Avant d'obtenir la certification, un système de contrôle interne évalue si le produit répond aux conditions posées.

Encadré 3.2 : Qu'est-ce que l'agriculture biologique ?²⁵

Agriculture biologique

- Approche holistique, saine sur les plans environnemental, social et économique, et durable ;
- Basée sur les conditions naturelles et locales, propre à la situation donnée.

Principes élémentaires

- Sol, eau et préservation de la nature ;
- Intrants externes réduits ;
- Utilisation de matériaux biologiques disponibles localement ;
- Recyclage des nutriments – arbres d'ombrage ;
- Diversité, environnement naturel ;
- Lutte naturelle contre les parasites et les maladies.

Absence d'engrais synthétiques, pesticides ou herbicides

Questions clés dans la chaîne biologique

- Qualité ;
- Traçabilité ;
- Formation ;
- Marketing ;
- Confiance ;
- Incitations économiques ;
- Capacité organisationnelle.

Alors, pourquoi une coopérative se tournerait-elle vers l'agriculture biologique ? Le tableau ci-dessous énumère une partie des avantages et des inconvénients liés à la vente sur le marché des produits biologiques.

.....
²⁵ Common Fund for Commodities and International Cocoa Organization: "Agro Eco", in *Agro Eco and Tradin: Feasibility study on organic cocoa production in West Africa* (Amsterdam, KIT Publishers, 2010).

Tableau 3.3 : Avantages et inconvénients de la vente sur le marché des produits biologiques pour une coopérative

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ● l'agriculture biologique est une valeur environnementale intrinsèque et favorise un meilleur état de santé pour les agriculteurs et leurs travailleurs ; ● l'agriculture biologique peut réduire vos frais (en évitant le recours aux intrants) ; ● l'agriculture biologique rapporte une prime sur le marché ; cette prime doit couvrir les coûts générés afin de répondre aux conditions posées ainsi que les frais acquittés aux organes de certification ; ● la demande en produits biologiques est en progression ; ● les ONG peuvent soutenir les coopératives en phase de démarrage (en réduisant les coûts et les risques) ; ● ces canaux de commercialisation alternatifs peuvent instaurer des relations commerciales plus stables entre une coopérative et son acheteur. 	<ul style="list-style-type: none"> ● la prime n'est pas fixe mais négociable ; ● l'agriculture biologique peut diminuer la production ; ● le passage à la production biologique requiert d'innover au niveau de l'ensemble du système agricole et de la chaîne de valeur, et nécessite donc une certaine coordination et des investissements ; ● le processus de certification prend du temps ; ● le passage à la production biologique prend du temps et ne porte ses fruits qu'après plusieurs années (plus de 3 ans) ; ● le marché des produits biologiques est peu développé ; ● il requiert une bonne coordination et un contrôle efficace.

Lorsqu'une coopérative décide de se tourner vers la culture biologique, elle doit veiller à une bonne coordination des membres afin de garantir qu'ils partagent la même vision et produisent en fonction des principes définis de l'agriculture biologique. Les producteurs auront besoin d'un appui pour opérer cette transition vers les produits biologiques certifiés. Le cas ci-après concerne la production biologique de thé au Népal ; il montre dans quelle mesure la définition de cibles claires et le renforcement du soutien technique ont contribué à aligner les activités des membres.





Cas 3.1 : Processus d'amélioration vers la production biologique de thé : nécessité d'une vision commune

Les chaînes d'approvisionnement modernes représentent un double défi pour les coopératives agricoles : celles-ci doivent non seulement identifier et conserver des acheteurs pour leurs produits, mais aussi assurer que tous les agriculteurs membres produisent des cultures de qualité constante. Si l'on prête beaucoup d'attention au problème de la commercialisation, il est également très difficile d'amener tous les membres à respecter les normes de production, en particulier lorsque des processus d'amélioration sont en cours. Tel est précisément le défi auquel sont confrontés les petits producteurs de thé dans l'Himalaya oriental au Népal. Les agriculteurs ont réalisé que la demande en thé biologique était en hausse et que cette culture représenterait, dans un futur proche, l'essentiel de la demande népalaise. Comment s'assurer que plus de 2000 producteurs avaient opéré la transition vers les normes strictes de l'agriculture biologique ?

La coopérative secondaire Tea Sector Service Centre (TEASEC) a contribué de manière décisive à la conversion réussie vers la production biologique. La TEASEC a été mise sur pied dans le but de proposer une palette de services techniques, allant de la production à la commercialisation. Elle s'est également lancée dans la formation et les services d'appui, en contribuant au renforcement des plus de 45 coopératives membres. Bon nombre de membres avaient pleinement conscience de l'importance stratégique du passage à la production biologique, mais la plupart des producteurs ne disposaient pas du savoir-faire technique requis pour s'engager dans ce processus de longue haleine. Qui plus est, les cultures biologiques étaient certes vendues à meilleur prix, mais l'on savait que la conversion vers le « bio » diminuerait le rendement, ce qui risquait de se répercuter sur les revenus des producteurs.

La TEASEC a œuvré sur deux fronts afin de mobiliser les agriculteurs en faveur d'une amélioration productive. Elle a d'abord élaboré en 2007 un code de bonne conduite édictant des règles claires eu égard à la transparence, la qualité ainsi que la viabilité sociale et environnementale, qui a été remis à tous les producteurs. Elle a ensuite commencé à fournir le soutien technique qui a permis aux producteurs de respecter ce code. Trois années après le lancement du processus, les producteurs affiliés auprès des coopératives membres de la TEASEC ont opéré une transition réussie entre la production traditionnelle et la production biologique. Mais le processus ne s'est pas déroulé sans heurts. Si le prix au kilo était passé de 25 à 55 roupies, la plupart des producteurs ont néanmoins connu des baisses de rendement pouvant aller jusqu'à 50 pour cent. Les producteurs restent pourtant convaincus des gains à long terme que leur apportera cette conversion à l'agriculture biologique, et l'implication continue de la TEASEC favorisera la progression des rendements grâce à un meilleur accès aux engrais biologiques.

Source : sur la base d'entretiens menés avec les membres de la TEASEC, partenaire d'Agriterra, et d'un rapport écrit fourni par Bertken de Leede, agent de liaison pour Agriterra.



Exercice 3.1

Quels sont les différents canaux de commercialisation pour votre produit ?
Énumérez les différences et les exigences. La coopérative cible-t-elle le marché optimal pour son produit ?





Principaux points d'apprentissage

Une coopérative peut proposer des services de marketing collectif à ses membres. Elle peut également limiter son rôle à la seule fourniture de ce type de services, au nombre desquels figure la fourniture d'informations sur le marché.

Avant de pouvoir commercialiser son produit, la coopérative doit connaître ses clients et savoir comment répondre à leurs besoins. La prise de décisions stratégiques est facilitée lorsqu'une coopérative dispose d'informations sur le marché. Au-delà même des informations sur les besoins de la clientèle, il est important de comprendre l'environnement (changeant) dans lequel ces clients (ainsi que la coopérative) évoluent. Le marketing stratégique est plus efficace lorsque les coopératives maîtrisent le contexte.

L'évolution du contexte requiert une adaptation constante des stratégies de la coopérative et de la performance des membres, adaptation qui n'est pas toujours favorable à ces derniers. Ainsi, les coûts induits peuvent être si élevés qu'ils l'emportent sur les avantages qui en découlent.

L'un des défis permanents du marketing collectif consiste à assurer l'équilibre entre les besoins des clients et ceux des membres.



Bibliographie

Liste de documents consultés

Common Fund for Commodities and International Cocoa Organization. 2010. "Agro Eco", in *Agro Eco and Tradin: Feasibility study on organic cocoa production in West Africa* (Amsterdam, KIT Publishers).

COOP^{AFRICA} de l'OIT. 2009. *Enhancing fish market information (EFMI): Use of modern communication technology to improve Lake Victoria fishing cooperatives income* (Dar es Salaam, OIT). Disponible à l'adresse <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/kmfri.pdf> [19 oct. 2011].

Dell, L. et al. 2009. *Making retail supply chains sustainable: Upgrading opportunities for developing countries*.

Develtere, P; Pollet, I. 2005. *Cooperatives and fair-trade*, Background paper for the COPAC Open Forum on Fairtrade and Cooperatives, Berlin (Institut supérieur d'études sociales de l'Université de Louvain, et Comité international pour la promotion et l'avancement des coopératives, Genève). Disponible à l'adresse <http://www.copac.coop/about/2005/cooperatives-and-fair-trade-final.pdf> [19 oct. 2011].

Fonds international de développement agricole. 2010. *Rural poverty report 2011* (Rome) Disponible à l'adresse <http://www.ifad.org/rpr2011/report/e/rpr2011.pdf> [19 oct.2011].

Harper, M. 1991. *Trainer's manual: Marketing of agricultural produce*, Material for management training in agricultural cooperatives, MATCOM Project (Material and Techniques for Cooperative Management Training) (Genève, Bureau international du Travail).

Hein, J.F. 1992. *Trainer's manual: Export marketing*, Material for management training in agricultural cooperatives, MATCOM Project (Material and Techniques for Cooperative Management Training) (Genève, Bureau international du Travail).

Kindness, H.; Gordon, A. 2001. *Agricultural marketing in developing countries: The role of NGOs and CBOs*, Policy Series No. 13. (Chatham, UK, Natural Resources Institute).

Kotler, P. 1997. *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*, ninth edition (Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall).

Laven, A.; Pelders, P. 2010. *Chocolate forever: The Dutch contribution to knowledge on sustainable cocoa* (Amsterdam, KIT Publishers).

Münkner, H.H.; Txapartegi Zendoia, J. 2011. Annotiertes genossenschaftsglossar, Annotated cooperative glossary, Glosario cooperativo anotado (Glossaire annoté sur le thème des coopératives, Organisation internationale du travail). Disponible à l'adresse http://www.ilo.org/public/english/support/lib/resource/subject/coop/glossaire_munker_des.pdf [22 sept. 2011].

Onumah, G.; Temu, F. 2008. *Reducing marketing constraints and enhancing producer incomes through warehouse receipt systems: Cases from coffee and cotton sub-sectors in Tanzania* (Tanzanie et Afrique du Sud, CTA et AFD).

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. 1997. *Introduction to Global Marketing* (Rome, FAO). Disponible à l'adresse <http://www.fao.org/docrep/W5973E/w5973e02.htm> [19 oct. 2011].

Organisation internationale du Travail. 2002. *Work improvement in neighbourhood development: Training programme on safety, health and working conditions in agriculture* (Bangkok, OIT). Disponible à l'adresse http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms_099075.pdf [19 oct. 2011].

Royal Tropical Institute, Amsterdam, et International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi. 2008. *Trading up: Building cooperation between farmers and traders in Africa* (Amsterdam, KIT Publishers).

-. 2006. *Chain empowerment: Supporting African farmers to develop markets* (Amsterdam, KIT Publishers).

Ruben, R.; Verkaart, S. 2011. "Comparing fair and responsible coffee standards in East Africa", in A.H.J. Helmsing; S. Vellema (eds.): *Value chains, social inclusion and economic development: Contrasting theories and realities* (Abingdon, UK, Routledge).

Pistes de lecture

Arinze, B. 1990. "Market planning with computer models: A case study in the software industry", in *Industrial Marketing Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 117-29.

Kibera, F.; Waruingi, B. 1998. *Fundamentals of marketing: An African perspective* (Nairobi, Kenya Literature Bureau).

Perreault, W.D.; McCarthy, E. 2003. *Essentials of marketing: A global-managerial approach*, ninth edition (New York, McGraw-Hill Higher Education).

Salemi, N.; Njoroge, E. 1997. *Marketing simplified*.

Thomas, W. 2005. *Financing Fairtrade* (London, Sage Publications).

Thujo, J. 2008. *Principles of marketing: Skill building approach*, second edition (Nairobi, Acrodile).

www.agriculture-my.coop



Réalisé avec un papier porteur du Label Ecologique Européen, N° d'enreg. FI/11/1, fourni par UPM.