

*Identifying and assessing market opportunities for small-scale rural producers, Carlos Felipe Ostertag Galvez (8/2004 - dernière édition), CIAT (Centro International de Agriculture Tropical)*

# Comment identifier et analyser des opportunités de marché pour les petits producteurs ruraux : un manuel<sup>1</sup> à l'usage des praticiens des services d'appui aux petits producteurs<sup>2</sup>

Traditionnellement, les petits producteurs des pays en développement en Asie, en Afrique et en Amérique latine se consacraient à l'agriculture de subsistance et la mise en marché de quelques surplus. Les politiques de développement se concentraient sur la sécurité alimentaire endogène des populations rurales, par des appuis à l'augmentation de la productivité. Mais il apparaît de plus en plus que la sécurité alimentaire et les conditions de vie des familles rurales en général sont mieux servies par une articulation accrue aux marchés et une participation aux plus-values des filières agro-industrielles (et plus particulièrement agroalimentaires).

Ce manuel est destiné à promouvoir une meilleure connaissance et une meilleure pratique des structures de marché et des méthodes d'entreprise (par opposition à l'approche de subsistance). Il est conçu pour les praticiens de l'appui au monde rural et il insiste sur des approches très participatives. La méthode d'identification et d'appréciation des opportunités de marché ne cherche pas à remplacer les systèmes traditionnels d'exploitation familiale mais plutôt à offrir des options pour les diversifier, les enrichir et les articuler aux marchés et aux plus-values que permettent le groupage, le conditionnement, la transformation et la commercialisation dans les marchés les plus porteurs.

## INTRODUCTION AU MANUEL

Ce manuel est le deuxième volume d'une série intitulée « Orientation territoriale pour le développement et l'entrepreneuriat rural » (TA RBD) préparée par le projet de développement de l'agro-entreprise rurale du CIAT. Le premier volume présente des méthodes d'analyse des ressources disponibles et potentielles pour un territoire donné, ainsi que des stratégies de survie et d'accumulation des petits producteurs qui y résident.

Une fois cette analyse de base maîtrisée, le présent manuel offre une méthode pour traduire cet environnement en opportunités d'affaires et d'articulations réalistes avec les marchés. La méthode a été développée par CIAT dans la haute vallée du Cauca, en Colombie. Elle a été testée et mise en œuvre à Yoro (Hon-

<sup>1</sup> Existe aussi en espagnol, version originale.

<sup>2</sup> Professionnels et techniciens des secteurs publics et privés qui se consacrent à la recherche, le développement ou la formation. Il est également destiné aux instituts de hautes études spécialisées dans le développement rural, l'agro-industrie ou la recherche participative.

duros), Pucallpa (Amazonie péruvienne) et San Dionisio au Nicaragua. Depuis 1998, elle a été diffusée à des centaines de stagiaires et téléchargée des milliers de fois depuis qu'elle est disponible sur le site Web de CIAT.

La structure générale du manuel se présente comme suit (cf. schéma ci-contre).

La revue BDS présente ce manuel en deux parties.

Dans la première, on trouvera d'abord les concepts de base pour la mise au point d'un processus d'investigation des potentiels. Ils comprennent la fonction de marketing (et d'étude de marché), l'étude du contexte socio-économique des petits producteurs ruraux, les principes d'une filière, ceux de l'agro-industrie et des données pour la compréhension des tendances macro en matière d'agro-consommation (surtout alimentaire).

La première partie se concentre ensuite sur la préparation d'une « étude de marché rapide » (EMR)<sup>3</sup>. Elle évoque une variété de thèmes et d'options à étudier et la mise au point d'un travail efficace, rapide et relativement précis par des équipes pluridisciplinaires (techniciens et représentants des ruraux intéressés).

La seconde partie, dans un premier temps, traite de l'exécution de l'investigation ainsi préparée.

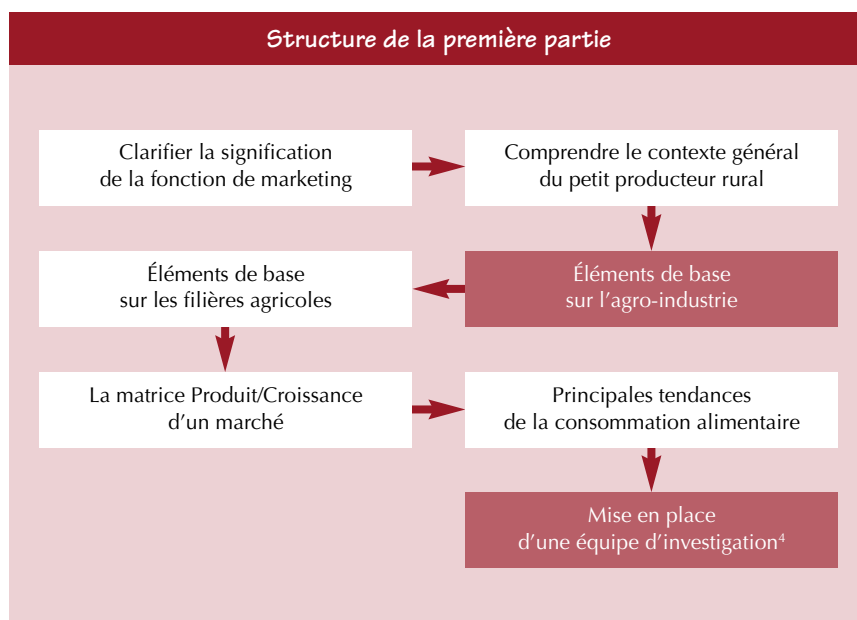
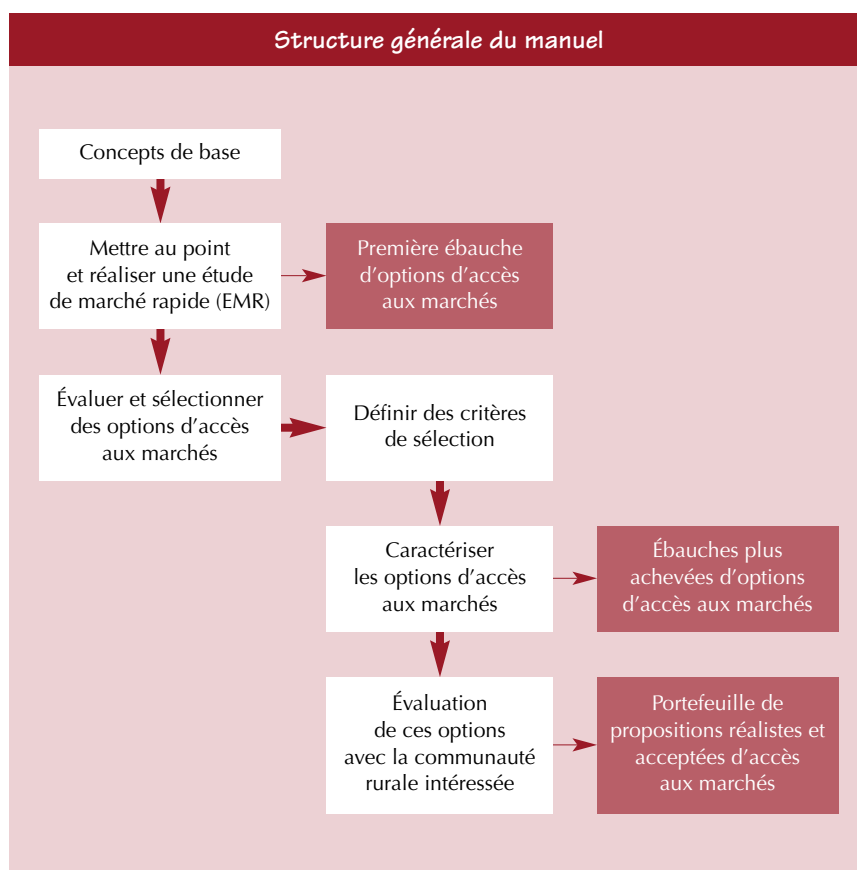
Dans un second temps, elle montre comment sélectionner les options les plus adéquates et les plus acceptables pour les communautés commanditaires et comment préparer avec elles les décisions nécessaires à leur mise en œuvre.

Le manuel original comprend une batterie d'exercices et d'outils de travail qui sont cités mais pas développés dans les présents articles.

CONCEPTS DE BASE  
POUR LA MISE AU POINT D'UN  
PROCESSUS DE RECHERCHE  
SUR LA MISE EN MARCHÉ  
DE PRODUITS AGRICOLES

Cf. schéma ci-contre.

Les questions qui orientent cette partie cherchent à mieux percevoir les raisons de la pauvreté rurale, le cheminement d'un produit de base du producteur au



consommateur, la création de valeur ajoutée grâce à un processus de transformation et de conditionnement d'un produit, l'analyse d'une approche groupale ou associative par rapport à des approches individuelles et nucléées et les principes d'organisation d'une bonne action d'investigation participative.

<sup>3</sup> Le concept anglo-saxon est celui de « Rapid Market Survey » qui insiste sur la simplicité accompagnée de rigueur, le contrôle des coûts et surtout, la participation des acteurs de base.

<sup>4</sup> « Research » est traduit par « investigation » car il s'agit d'une recherche multiforme et pratique plutôt que d'un travail de recherche scientifique.

### La fonction « marketing »

La définition théorique, « une activité d'entreprise qui se concentre sur l'identification et la satisfaction des besoins du marché par une production profitable et socialement responsable suivie de la distribution de ces produits sous forme de biens et services », peut se décliner en concept d'outils tels que planification stratégique et stratégies de croissance, analyse de marché, étude de marché et des comportements de consommation, segmentation des marchés, positionnement des produits, définition de « marques ». On parle des 4 P : Produit, Prix, Positionnement géographique (distribution), Promotion (y compris publicité, promotion en faveur des négociants ou consommateurs et relations publiques).

Ce qui nous intéresse le plus dans ce manuel est l'étude de marché (« processus systématique pour collecter et analyser des données pertinentes et tendances pour une situation de marché donnée, telle que rencontrée par une organisation déterminée » - Kotter et Armstrong). Mais comme une telle étude menée à fond par une grande organisation est nécessairement complexe et coûteuse, le manuel se concentre sur une EMR qui apprécie davantage les différents acteurs d'une filière sans se concentrer en profondeur sur les consommateurs.

### Comprendre le contexte général du petit producteur

Traditionnellement, ce sont des agriculteurs de subsistance. La migration urbaine consécutive à la situation d'extrême pauvreté rurale a laissé des zones rurales souvent moins homogènes et fort segmentées, en fonction d'une opulence ou pauvreté relative et de l'orientation vers les marchés. Le pouvoir de négociation des filières passe des mains des producteurs, processeurs et manufacturiers à celles des grandes chaînes de distribution, au risque d'exclure les petits producteurs. Le niveau de vie de ceux-ci a baissé, malgré les « promesses » de la libéralisation et il faut bien reconnaître que 80 % de la plus-value des filières se retrouve hors des mains des producteurs. Il devient de plus en plus clair que les petits producteurs ne bénéficient pas de

l'ouverture des marchés comme cela avait été suggéré, voire proclamé lors des grandes vagues de libéralisation.

70 % des pauvres vivent dans les zones rurales des pays en développement et leur potentiel de production n'est pas mis en valeur. 40 % de leurs ressources proviennent d'activités agricoles et ce qui était considéré comme un problème de sécurité alimentaire est de plus en plus reconnu comme un problème de marchés mal développés et en dysfonctionnement.

Mais il y a des tendances dont on peut profiter : la demande des consommateurs augmente et devient plus exigeante en termes de qualité, de garantie sanitaire et de facilité d'usage. La demande dans des secteurs « niches » (alimentation riche en fruits, nutriments, fibres de qualité, etc.) augmente (20 % d'augmentation annuelle de la demande en produits organiques dans les pays développés). La tendance « marché équitable » devient une composante active des filières.

Mais le soutien du secteur public au secteur agricole a décliné, sans que le secteur privé n'ait pris la relève.

Les stratégies de développement rural doivent s'appuyer sur deux fondements :

- un environnement qui facilite le développement rural et des politiques pro-pauvres aux niveaux macro-méso et micro ;
- des entreprises rurales effectives au niveau micro.

Pour promouvoir ces « fondements », il convient de : (1) promouvoir la participation locale ; (2) stimuler des actions associatives ; (3) favoriser l'intensification, la diversification et les actions propres à donner de la valeur ajoutée locale ; (4) renforcer les marchés locaux

de services aux ruraux ; (5) générer et promouvoir des technologies à faibles coûts et soutenables.

Les politiques pro-pauvres devraient : (1) soutenir l'approvisionnement en biens de première nécessité ; (2) mettre en place des mécanismes de contrôle local pour éviter la surproduction ; (3) soutenir les marchés locaux de développement d'entreprises de services ; (4) promouvoir des alliances privés/producteurs par des incitations fiscales et autres ; (5) structurer des processus à long terme d'accès aux ressources naturelles et de protection de celles-ci ; (6) renforcer les ressources humaines tant au niveau des producteurs que des institutions qui souhaitent les appuyer.

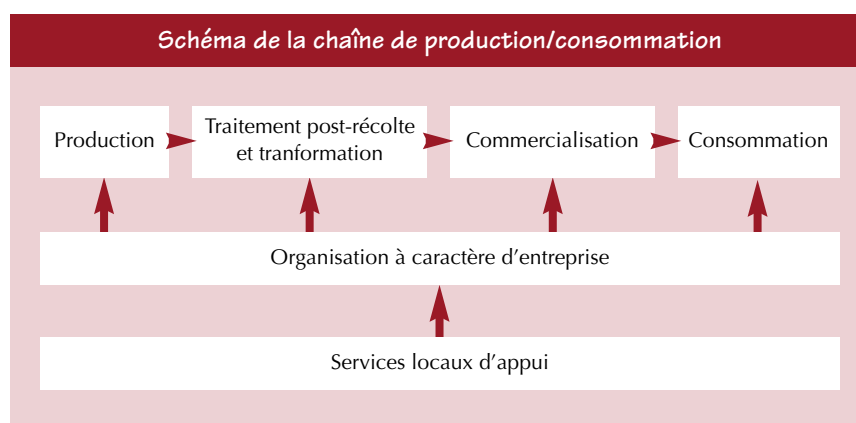
### Éléments de compréhension des filières

Une filière est un système d'acteurs et organisations, relations, fonctions, valeurs monétaires et produits qui s'articulent pour transférer services ou biens du producteur à l'utilisateur/consommateur final.

C'est un système de liens entre production, traitements post-récoltes et de transformation, commercialisation et consommation.

Traditionnellement, l'accent a systématiquement été mis sur le premier maillon de la chaîne : production, productivité, sécurité alimentaire des producteurs. Mais il est essentiel d'aller au-delà de cette compréhension limitée, il faut avoir une vision holistique<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Le troisième volume de la série « Territorial Orientation - Rural Business Development » présente une méthode d'analyse participative de la chaîne de production.



Les entreprises du diagramme peuvent être des groupes informels de producteurs, des associations, des coopératives, des intermédiaires, des entreprises de transformation, des distributeurs (détaillants ou chaînes de supermarchés), etc. Les services locaux d'appui sont les fournisseurs d'intrants, les vendeurs et réparateurs d'équipement, des agents de développement publics ou privés, des auditeurs, des comptables, des avocats...

### Éléments de compréhension de l'agro-industrie

Un produit agro-industriel diffère d'un produit agricole par la valeur ajoutée qu'il comporte. Cette valeur ajoutée peut être qualifiée en trois niveaux :

- **niveau I** : groupage, nettoyage, classification, séchage, stockage, conditionnement en sacs de 50 à 100 kg, etc.
- **niveau II** : réfrigération, meunerie, découpage, mélanges, déshydratation, cuisson, conditionnement « léger », etc.
- **niveau III** : extraction, distillation, congélation, fermentation, extrusion, processus à base d'enzymes, etc.

Il faut distinguer entre « traiter » (on ne modifie pas véritablement le produit) et « transformer » (par exemple, des oranges classées et polies sont « traitées » ; une fois sous forme de jus, elles sont « transformées »).

Les avantages des produits agro-industriels sont : (1) qu'ils sont moins sensibles aux tendances baissières à long terme des produits de base ; (2) qu'ils peuvent créer de l'emploi et contribuer à l'économie locale ; (3) qu'une fois différenciés et vendus sous une marque, leur valeur ajoutée augmente encore. L'équipe d'investigation doit donc apporter grand soin à l'exploration de voies et moyens pour articuler les économies de production à des économies agro-industrielles.

### La matrice « produits/ croissance du marché » (Ansoff, 1957)

Cette matrice (cf. schéma), traditionnellement utilisée pour la planification stratégique d'une entreprise, peut être appliquée à un territoire donné car les acteurs d'une chaîne peuvent être consi-

La matrice d'Ansoff		
	Produits existants	Nouveaux produits
Marchés existants	Pénétration des marchés	Développement des produits
Nouveaux marchés	Développement des marchés	Diversification

dérés comme une sorte d'agro-entreprise.

**La pénétration d'un marché** exprime l'augmentation des ventes sur un marché déterminé sans modifications du produit (meilleure distribution, promotion améliorée, réductions sur les prix).

**Le développement des marchés** implique de développer de nouveaux segments de marchés (acheteurs institutionnels, extension géographique, exportation, nouveaux usages du produit).

**Le développement du produit** implique des innovations sur celui-ci (traitement différent, transformation, etc.).

**La diversification** implique la promotion de nouveaux produits vers de nouveaux marchés.

Chaque stratégie de croissance implique un niveau différent de risque. Le risque augmente proportionnellement au niveau de changement. Diversifier est plus risqué qu'accroître la pénétration d'un produit sur un marché local.

L'EMR doit apprécier les niveaux de risques et d'opportunités qui y sont liés.

### Tendances des marchés alimentaires

L'équipe d'investigation doit connaître les grandes tendances actuelles :

- les consommateurs se tournent de plus en plus vers des produits faciles à utiliser (fini le décorticage, le découpage, le nettoyage, etc., à domicile pour les urbains : par exemple, légumes précoupés, réfrigérés ou congelés, soupes préparées, jus de fruits en bouteille, plats pré-cuits et congelés, conserves diverses, etc.) ;
- les consommateurs s'intéressent de plus en plus à la nutrition et à la santé en alimentation (le marché des produits frais comme celui des fruits et légumes par

exemple « explose », augmentation des ventes de nutriments, croissance de 20 % par an des produits biologiques aux USA et en Europe, ventes de fibres alimentaires en croissance ainsi qu'aliments « basses calories », demande pour les produits liés à la médecine naturelle, etc.) ;

- la consommation des chaînes de restaurants augmente et leur demande pour des produits traités ou transformés également ;
- intérêt du public pour le développement durable et la production équitable.

### Mise en place d'une équipe d'investigation pour mener une EMR

Elle ne doit pas être trop grande (trois à cinq personnes peuvent suffire).

Le/la coordinateur/trice doit être un(e) professionnel(le) avec une expérience en entreprise.

Il est très important d'inclure des représentants des producteurs dans l'équipe car en fin de compte, ils sont les « clients » de l'EMR. Ils apportent une meilleure crédibilité au résultat final et faciliteront l'engagement actif de leur communauté à l'analyse et à la mise en œuvre d'éventuelles recommandations.

### Exercices et outils

Cette partie du manuel propose quelques exercices :

- décrire et analyser une filière agricole particulière avec l'outil suivant : matrice d'une chaîne (filrière) de production ;
- aborder et analyser les risques et opportunités pour un produit agro-industriel potentiel avec une matrice de produits agro-industriels comme outil ;

► définir une stratégie de croissance pour un territoire déterminé avec deux matrices : l'une, préliminaire, met en articulation les trois produits majeurs du territoire donné et les deux marchés les plus importants pour ceux-ci ; la seconde est la matrice de croissance régionale (matrice d'Ansoff).

METTRE AU POINT ET METTRE EN ŒUVRE UNE « ÉTUDE DE MARCHÉ RAPIDE » (EMR)  
DÉFINIR LES STRATÉGIES ET OBJECTIFS DE L'EMR

Cf. schéma ci-dessous.

L'étude de marché est un outil qui aide à identifier des tendances et opportunités dans les marchés. Mais si elle peut être faite en profondeur et devenir très coûteuse, elle peut aussi être simplifiée et s'adapter aux besoins réels et aux capacités économiques des demandeurs.

### Les objectifs

Le premier objectif est donc de détecter pour une région donnée des potentialités de marchés pour des produits agricoles, d'élevage, forestiers, d'artisanat et agro-industriels.

Le second objectif est de collecter des informations sur les conditions nécessaires pour concrétiser ces opportunités : les conditions de vente (volume, qualité, calendrier, prix, contacts commerciaux, etc.), les conditions administratives (licences, fiscalité, etc.), l'environnement du marché (milieu naturel à protéger, tourisme,

gastronomie, culture, etc.) et le type de services et d'équipements requis.

### Les stratégies<sup>6</sup>

- Détecter des produits avec une croissance de la demande importante ou intermédiaires.
- Ceux dont la demande excède l'offre.
- Les produits importés sur le territoire et qui pourraient y être produits.
- Étudier des tendances pour des produits associés à la conservation de ressources naturelles.
- Des produits pour lesquels le territoire donné a des avantages concurrentiels.
- Les tendances de la demande pour des produits traditionnels de la région.

Ces six stratégies vont garantir que les membres de l'équipe EMR considéreront tant les produits traditionnels de la région que des produits nouveaux pour des segments de marchés prometteurs.

Il est recommandé de traiter les marchés locaux et les marchés d'exportation (plus complexes à analyser) séparément (les marchés d'exportation sont à analyser avec des consultants et agences spécialisées).

Ces stratégies sont examinées plus en détail dans les chapitres qui suivent.

#### ● **Détecter des produits pour des marchés en croissance forte ou intermédiaire**

On calcule la croissance en pourcentage de l'accroissement annuel des ventes pour un produit par rapport aux ventes totales. Elle est « forte » au-delà de 6 % par an, intermédiaire de 4 à 6 % et faible de 1 à 3 % (en gros l'accroissement démographique). Elle peut aussi être nulle ou négative.

Il faut toujours considérer des catégories de produits qui ont non seulement un marché en croissance mais sont aussi importants et « soutenables » pour les petits producteurs (légumes, produits d'élevage, fruits secs et/ou frais, tubercules, céréales de base, etc.), et aussi, si c'est pertinent, produits associés à la biodiversité comme des épices, des herbes aromatiques ou médicinales, des huiles essentielles, etc.).

#### ● **Identifier des produits dont la demande excède l'offre**

Cela peut être des produits rares ou des produits saisonniers ou des produits affectés par des contraintes locales (maladies, attaques, etc.). Il faut examiner les causes de ces contraintes et les cycles de saisonnalité, et analyser la manière dont les petits producteurs pourraient les contourner.

Il est important d'étudier les mercuriales de prix les plus complètes possibles.

#### ● **Identifier les tendances d'importation de produits qui pourraient être produits dans le territoire donné**

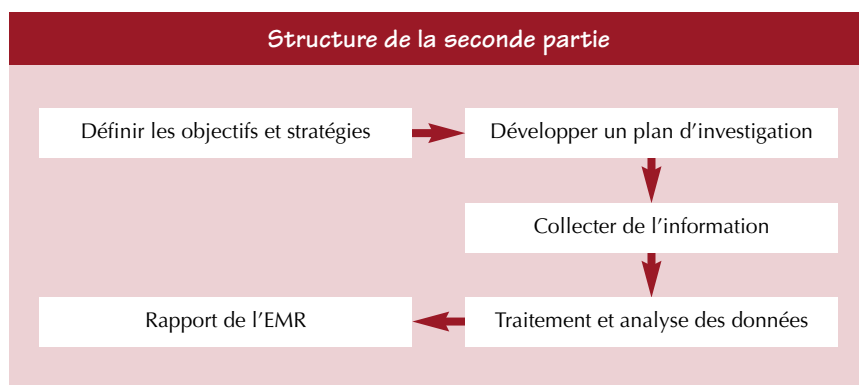
La substitution à l'importation depuis d'autres régions peut être une alternative très intéressante. On a par exemple vu des petits producteurs des collines profiter de leurs avantages comparatifs au point de vue terres et climat pour passer de l'agriculture de subsistance à la production de légumes frais<sup>7</sup>.

L'équipe EMR doit préparer une liste de ces produits et s'entretenir avec des personnes ressources adéquates après avoir consulté des statistiques sur ces marchés.

#### ● **Étudier des tendances de demande pour des produits associés à la conservation des ressources naturelles**

Cette stratégie liée à la gestion des ressources naturelles est optionnelle.

Elle concerne des sous-produits de plantations liés à la lutte anti-érosive par exemple. Si on devait installer des « bar-



<sup>6</sup> Le terme « produit » recouvre ici des produits agricoles, d'élevage, agro-industriels, forestiers, d'artisanat et aussi des services.

<sup>7</sup> Voir cas du Népal dans ce numéro de la revue BDS par exemple.

rières » vivantes de plantes, on peut penser à des espèces fourragères et développer une industrie locale de produits laitiers associés. Une autre option est celle d'arbustes de ricin pour maintenir des sols très secs et les protéger de l'érosion par exemple.

● **Étudier des produits pour lesquels le territoire concerné présente des avantages « compétitifs »**

On fait ici une distinction entre avantages « comparatifs » (pour lesquels la région présente des qualités biophysiques propices, tels que climats et sols) et avantages « compétitifs » (où il y a aussi un avantage sur le plan social, tel que formation des habitants, niveau d'organisation).

L'avantage « comparatif » potentiel de la région amazonienne peut porter sur des fruits particuliers, noix amazoniennes, plantes médicinales ; ce potentiel ne se concrétisera cependant qu'avec la capacité humaine à les exploiter.

Les petits producteurs peuvent être « compétitifs » sur des produits à haute intensité de main-d'œuvre comme les fruits et légumes, produits organiques, petits animaux (cobayes, lapin angora, etc.), herbes médicinales, etc.

Par exemple, 80 % de la production de fruits colombienne provient des petits producteurs.

● **Étudier la demande pour des produits habituels de la zone et envisager de nouveaux produits agro-industriels**

On pense ici aux tubercules comme le manioc ou café, aux haricots secs ou encore à la canne à sucre, etc. Pourquoi ne pas commercialiser le café local ou les haricots secs sous des marques propres à la région.

Au Brésil, il y a de fortes industries locales de « farofa », farine de manioc. On peut produire de la farofa de haute qualité pour l'industrie des snacks. En Colombie, il y a des petites industries de gâteaux au sucre roux local, panela. On peut imaginer commercialiser la panela pulvérisée comme alternative au sucre blanc.

On peut aussi tenter de remettre en production des produits disparus d'une ré-

gion, comme les cotons de couleur naturelle de certaines régions du Pérou<sup>9</sup> datant des temps précolombiens ou la myrico cerifera (laurier à cire) utilisée pour la confection de chandelles rustiques, provenant d'un buisson qui a disparu des zones montagneuses de la Colombie méridionale. Il faut faire appel à des personnes ressources pour les récupérer, comme les plus anciens de la communauté.

<sup>9</sup> Note du traducteur.