

- COMMERCIALISATION DES PRODUITS AGRICOLES
material de formation en gestion de coopératives agricoles

MANUEL DU FORMATEUR

bureau international du travail génève
© MATCOM 1978-2001

par Malcolm Harper



MATCOM

Matériel et techniques de formation en gestion coopérative

Le projet MATCOM a été lancé en 1978 par le Bureau International du Travail avec l'aide financière de la Suède. Depuis 1984, MATCOM est financé par le Danemark, la Finlande et la Norvège.

En collaboration avec les organisations coopérative et les instituts de formation coopérative des diverses régions du monde, MATCOM prépare et élite du matériel destiné à la formation des gérant de coopératives. Il participe aussi à la formation des gérants de coopératives. Il participe aussi à la réalisation de versions de ce matériel adaptées aux besoins particuliers des différents pays. En outre, il fournit son assistance pour l'amélioration des méthodes de formation coopérative, et pour la formation de formateurs.

Les publications du Bureau International du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du Protocole No. 2, annexe à la Convention Universelle pour la protection du droit d'auteur. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée à : Publication du BIT, Bureau International du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse. Ces demandes seront les bienvenues.

Droits réservés © Organisation International du Travail

Préface

Ce programme de formation fait partie de ceux élaborés par le projet BIT-MATCOM pour aider les personnes qui planifient ou assurent la formation pratique du personnel chargé de la gestion des coopératives agricoles dans les pays en développement..

La formation fournie par ce programme ainsi que par les autres cours de cette série repose sur une analyse approfondie

- i) des tâches et fonctions à accomplir dans les coopératives agricoles des pays en développement;
- ii) des problèmes courants et des contraintes auxquels est confrontée l'exécution de ces tâches et fonctions.

Le résultat de cette analyse est reflété dans le "Guide du Programme de Formation MATCOM pour la Gestion des Coopératives agricoles". Le Guide contient 24 sujets concernant la gestion, et MATCOM a élaboré des cours de formation en français, semblables à ce manuel, pour les sujets suivants

- Gestion des coopératives agricoles
- Gestion financière
- Gestion du transport
- Gestion de l'approvisionnement
- Collecte et réception des produits agricoles
- Gestion du stockage
- Préparation et évaluation des projets
- Gestion du personnel
- Planification du travail
- Commercialisation des produits agricoles

Pour plus d'informations sur le matériel de formation ci-dessus, écrivez à

Projet MATCOM
c/o Service COOP
Bureau international du Travail
CH-1111 Genève 22
Suisse

LE PROGRAMME DE FORMATION1. Groupes cibles

Les groupes cibles pour ce programme de formation en cours d'emploi sur la "Gestion des coopératives agricoles" sont:

- i) les gérants de coopératives agricoles assurant des fonctions de commercialisation et leurs adjoints;
- ii) les cadres et les agents de terrain qui appuient ces groupes cibles.

2. But

Le but de ce programme est de permettre aux participants de gérer efficacement la commercialisation des produits de leur coopérative.

En particulier, ce programme devra leur permettre de:

- définir le rôle de la commercialisation dans l'économie et identifier la nécessité d'une gestion efficace de la commercialisation;
- identifier les composantes du "marketing mix" et analyser une situation de commercialisation en termes de présence ou d'absence de chaque ingrédient;
- décider de l'information nécessaire dans une situation donnée et savoir comment l'obtenir efficacement;
- sélectionner le mode d'emballage approprié pour les produits agricoles;
- identifier les réponses adéquates aux conditions changeantes du marché;
- sélectionner les circuits de distribution appropriés pour les produits des membres;
- décider si la commercialisation des produits des membres doit se faire par un canal unique ou pas;
- sélectionner le mode de transport approprié et identifier et quantifier les coûts et bénéfices du stockage;
- concevoir le "marketing mix" adéquat pour les produits agricoles des membres;
- identifier le rôle du chargé de la vente des produits et les vendre efficacement;

- calculer et fixer les prix des produits en tenant compte de la production, de leur effet sur la demande, de la concurrence;
- appliquer les connaissances acquises en commercialisation aux situations de leurs entreprises.

3. Utilisation

Le programme tel qu'il est décrit dans ce manuel peut être utilisé comme cours spécialisé en commercialisation. Le programme complet, des thèmes ou des cours peuvent être incorporés dans un autre ensemble de cours de formation en gestion.

4. curée

Le programme complet tel qu'il est décrit dans ce manuel, comprend 57 thèmes/ cours. La durée des cours varie entre 1 1/2 et 5 heures. L'ensemble du programme prendra de 35 à 40 heures, soit environ 6 - 8 jours, selon les qualifications et l'expérience des participants et le nombre d'heures de travail quotidien. La durée du cours pourra être prolongée et chaque formateur en décidera d'après les circonstances locales. L'emploi du temps devrait être préparé en conséquence.

5. Approches et méthodes de formation

Le programme repose sur l'idée que la formation coûte cher et qu'on dispose de peu d'argent pour les activités de formation. On considère donc la formation comme un investissement. Si la formation ne donne pas de résultats l'investissement sera perdu.

De retour chez eux, les participants devront être capables de montrer les résultats concrets d'une gestion améliorée. Afin de préparer les participants à y parvenir le programme a adopté une approche didactique très active en faisant appel à des méthodes participatives, et par l'intégration d'un engagement à l'action.

Les participants n'apprendront pas la gestion d'une manière générale et passive, mais par des études de cas réalistes et des exercices de résolution de problèmes concrets. Les participants (travaillant le plus souvent en groupes) apprendront en résolvant des problèmes comme dans la vie réelle avec l'assistance nécessaire et sous la direction du formateur, dont le rôle ne sera pas celui d'un conférencier mais consistera à faciliter l'apprentissage.

Chaque participant a des idées et peut faire des suggestions qui seront utiles aux autres. Ce matériel est destiné à permettre aux participants d'apporter le plus possible d'idées et d'expériences, et à les y encourager de sorte qu'ils quitteront le cours enrichis de la somme des connaissances apportées par chacun d'eux.

Cette manière d'apprendre "en partageant" est, en fait, presque toujours plus importante que la connaissance apportée par le formateur ou le matériel de formation. Si vous vous bornez à laisser chaque participant mettre son savoir à la disposition des autres et apprendre des autres ce qu'ils savent, vous aurez fait beaucoup.

Rappelez-vous que le savoir est comme le feu: vous pouvez le partager avec d'autres sans rien en perdre vous-même. Vous devez considérer chaque participant comme une source d'idées et de suggestions tout aussi valables que les vôtres. Le matériel de formation est conçu pour vous aider à amener ou à dégager ces contributions.

L'engagement à l'action prévu à la fin du manuel donnera à chaque participant l'occasion d'utiliser les connaissances et l'expérience de ses collègues du programme de formation pour trouver une solution concrète et acceptable à un problème spécifique de gestion auquel il sera confronté. Le participant s'engagera à appliquer cette solution.

6. Structure

Le programme est divisé en quinze THEMES (cfr. la table des matières, pages XI). Le matériel suivant est fourni pour chaque cours:

- un guide du cours pour le formateur (pages jaunes) indiquant l'objectif du cours, une estimation du temps nécessaire et un plan d'ensemble du cours comprenant les instructions pour sa conduite;
- des textes (pages blanches) des jeux de rôles, exercices, études de cas, à reproduire pour les distribuer aux participants.

7. Adaptation du matériel

Avant d'utiliser le programme de formation, il sera peut-être nécessaire de l'adapter, ce qui peut se faire de la façon suivante:

Parcourez tout le manuel et décidez:

- si le programme peut se dérouler tel quel;
- s'il ne faudrait utiliser que certains thèmes ou certains cours;
- s'il faut ajouter de nouveaux thèmes et de nouveaux cours.

Votre décision dépendra des besoins de formation des participants et des moyens dont vous disposez.

Lisez attentivement les cours que vous avez décidé d'utiliser. Contrôlez le sujet traité dans les guides de cours et les textes à distribuer. Modifiez-les s'il y a lieu, en changeant les unités monétaires*, les noms propres, les noms des cultures. Une telle adaptation aidera les participants à s'identifier plus facilement avec les gens et les situations décrites dans les textes et cela augmentera considérablement l'impact et l'efficacité de la formation.

Ne considérez pas ce manuel comme le seul à détenir les bonnes réponses. C'est surtout une suite de suggestions, d'idées que vous devez adapter, modifier, utiliser ou rejeter selon votre jugement. Le meilleur exemple d'une bonne utilisation de ce manuel sera la quantité de changements, d'additions, d'améliorations que vous aurez apportés et notés sur ce manuel.

8. Préparation du matériel de formation

Les textes à distribuer constituent une part importante du matériel de formation utilisé dans le programme. Ils peuvent être reproduits à partir des originaux fournis dans le dossier, après l'adaptation nécessaire. La reproduction peut être faite en utilisant n'importe quelle méthode disponible: stencil, impression offset, photocopie ou autre.

Le tableau à craie est le seul élément de l'équipement de formation absolument nécessaire.

Des moyens visuels sont suggérés dans les guides de cours. Si des tableaux de papier ou des rétroprojecteurs sont disponibles, vous devez préparer ce matériel à l'avance. S'ils ne sont pas disponibles, vous pouvez toujours utiliser le tableau à craie.

Le questionnaire préliminaire doit être envoyé à l'avance aux participants. Ils doivent le remplir et le remettre au début du cours de formation.

* unité monétaire utilisée: DF= Dollar formation,
cf = centime formation: 1 DF = 100 cf

9. Préparation du formateur

Certains formateurs penseront peut-être que ce genre de matériel ne demande que quelques minutes de préparation pour chaque cours. Ce n'est pas le cas. Avant de faire un cours basé sur ce matériel de formation ou sur une partie seulement, vous devez passer par les étapes suivantes:

1. Lire attentivement; vous assurer que vous comprenez bien le contenu et que vous visualisez le déroulement du cours dans la salle de classe.
2. Refaire tous les calculs; vous assurer que vous les comprenez et essayer de prévoir les erreurs que pourront faire les participants et les différentes réponses qu'ils pourront donner et qui ne seront pas forcément fausses, mais qu'il faudra développer.
3. Etudier vous-même les études de cas et essayer de prévoir toutes les analyses et les réponses possibles des participants.
4. Chercher tous les exemples qui, dans la région, peuvent servir à illustrer les points à débattre et les annoter sur le matériel même de formation.
5. Planifier l'ensemble du programme très soigneusement; essayer de prédire approximativement combien de minutes prendra chaque thème, et faire les modifications qu'il faut pour les intégrer dans le temps dont vous disposez. Ne prenez pas la durée proposée au début de chaque cours trop au sérieux.

10. Réalisation du programme

En utilisant le matériel de formation vous devriez essayer d'observer les directives suivantes:

1. Disposez les sièges de façon à ce que tous les participants puissent se voir de face; ne les mettez pas en rangs les uns derrière les autres de sorte que vous soyez le seul qu'ils puissent voir de face.
2. Assurez-vous que la structure du cours soit présente à l'esprit des participants; décrivez-en les grandes lignes au début, suivez-la ou si vous vous en éloignez, faites-le savoir et résumez ce qui s'est passé à la fin.
3. Gardez en tête les objectifs du cours et surtout l'orientation pratique de la formation.

VIII

4. Soyez flexible, ne suivez pas servilement le programme et soyez prêt à changer l'approche, selon ce que les participants proposeront.
5. Evitez le plus possible de dire quoi que ce soit aux participants; dans un cours réussi tous les points seront dégagés grâce à des questions bien posées.
6. Si vous n'arrivez pas à obtenir des participants une certaine réponse, c'est votre faute et non la leur. Insistez, posez la question autrement, faites des allusions et ne donnez vous-même la réponse que si rien d'autre n'a réussi.
1. Utilisez le silence comme une arme; si personne ne répond à une question, soyez prêt à attendre 20 à 30 secondes de façon à ce que quelqu'un se sente obligé d'essayer de répondre.
8. Évitez de parler. Les trois quarts du temps doivent être consacrés aux discussions et propositions des participants; posez plutôt des questions, écoutez et servez de guide. (Plus vous parlez, plus vous montrez votre manque d'assurance et votre ignorance du sujet, puisque vous ne voulez pas que quelqu'un pose une question ou fasse un commentaire.)
9. Ne ridiculisez jamais un participant qui pose une question ou fait une suggestion; il y a sûrement quelque mérite à cela et le simple fait qu'il ait pose une question ou fait une proposition est positif.
10. Si vous ne pouvez pas répondre à une question posée par un participant ou commenter une proposition (ou même si vous le pouvez), demandez à un autre stagiaire de le faire. Vous êtes là pour aider, vous n'êtes pas supposé tout savoir.
11. Écrivez sur le tableau ce que disent les participants en utilisant si possible les mots qu'ils emploient. N'utilisez pas les mots du cours, même s'ils sont plus précis.
12. Soyez prêt à être l'"avocat du diable"; en général il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses à des questions de gestion, et les participants doivent voir et comprendre les deux aspects de toute question.
13. S'il semble qu'un participant est en train de suivre un chemin différent que celui qui est suggéré dans le manuel, ne passez pas outre délibérément; cela peut-être tout aussi utile.

14. Demandez le silence et, s'il y a lieu, faites taire ceux qui parlent trop.
15. Assurez-vous que tout le monde comprenne ce qui se passe; ne laissez pas ceux qui comprennent plus vite s'emparer de la discussion.
- 1b. Soyez dynamique, vivant, actif. Marchez, allez et venez dans la salle de formation, veillez par votre activité physique à maintenir l'attention.

11. Après le cours

Prenez note de l'engagement à l'action de chaque participant et veillez à vous mettre en relation avec chacun personnellement ou au moins par lettre, environ six mois après la fin du cours pour voir comment ils ont réussi à appliquer ce qu'ils ont appris et comment ils parviennent à mettre en oeuvre leur engagement à l'action. S'ils n'y arrivent pas, ce ne sera sans doute pas leur faute, ce sera celle du cours. Ou bien la formation n'était pas efficace, ou les participants mal choisis, ou alors vous n'avez pas réussi à reconnaître les problèmes qui peuvent les empêcher d'appliquer ce qu'ils ont appris.

TABLE DE MATIERES

THEME/COURS 1	:	INTRODUCTION
THEME/COURS 2	:	QU'EST-CE QUE LA COMMERCIALISATION
THEME/COURS 3	:	LE "MARKETING MIX"
THEME/COURS 4	:	RECHERCHE SUR LES MARCHES
THEME/COURS 5	:	LE CONDITIONNEMENT
THEME/COURS 6	:	LE PRODUIT
THEME/COURS 7	:	CIRCUITS DE DISTRIBUTION
THEME/COURS 8	:	DISTRIBUTION EXCLUSIVE OU NON
THEME/COURS 9	:	DISTRIBUTION PHYSIQUE
THEME/COURS 10	:	COMMUNICATIONS RELATIVES A LA COMMERCIALISATION
THEME/COURS 11	:	VENTE DIRECTE AU CONSOMMATEUR
THEME/COURS 12	:	FIXATION DES PRIX
THEME/COURS 13	:	FIXATION DES PRIX DANS LA PRATIQUE
THEME/COURS 14	:	ELABORER UN "MARKETING MIX"
THEME/COURS 15	:	ENGAGEMENT A L'ACTION

Questionnaire préliminaire

Nom, Prénom:

Coopérative/Organisme:

Désignation de votre fonction:

Brève désignation de votre fonction:

.....
.....
.....

Formation de base:

Formation(s) complémentaire(s):

Quelles sont, parmi vos tâches, celles que vous préférez?

.....
.....
.....

Quelles sont, parmi vos tâches, celles que vous aimez le moins?

.....
.....
.....

Principaux problèmes auxquels votre coopérative doit faire face:

.....

Complétez la phrase:

"Après avoir terminé le cours sur la commercialisation des produits agricoles, j'espère être en mesure de

.....
.....
.....

thème

1

introduction

COURS 1.1

INTRODUCTION

Objectif: Démontrer l'importance d'une commercialisation efficace et identifier au sein du groupe de participants ceux qui possèdent de l'expérience dans ce domaine.

Durée: Une à deux heures.

Matériel: Questionnaire préliminaire rempli, calendrier et liste des participants.

Guide du formateur:

- 1) Si une personnalité de marque est chargée d'inaugurer le cours, on doit lui suggérer de citer des exemples de problèmes ou d'échecs dus à une commercialisation inappropriée et de souligner que des personnes qui occupent des charges comme celles des participants peuvent grandement contribuer à les résoudre.
- 2) Assurez-vous que les problèmes administratifs sont bien réglés. Les questions concernant le logement, le paiement des frais, les transports, les salles d'études individuelles et tout autre genre d'information devraient être résolues.

Indiquez qu'un programme de formation comme celui-ci est un investissement. Essayez d'estimer son coût total (y compris les salaires des participants pendant la formation). Demandez aux participants de dire comment ils utiliseraient cet argent s'ils pouvaient en disposer pour améliorer les activités de commercialisation dans leurs entreprises. Il se peut qu'ils mentionnent, entre autres, des investissements dans la recherche de marchés, la promotion. Faites remarquer que si la valeur du bénéfice que les participants retirent de ces cours ne dépasse pas le coût du programme, ils auraient eu avantage à investir cet argent comme ils l'ont suggéré. Les participants doivent donc continuellement ramener ce qu'ils apprennent à leur travail. Si quelque chose leur semble être sans intérêt ou faux ou s'ils ne comprennent pas quel usage ils pourront en faire, ils doivent le dire et le cours sera modifié en conséquence.

- 4) Passez rapidement en revue le calendrier et l'emploi du temps et soulignez que l'on s'attend à ce que les participants contribuent au cours et qu'ils ne doivent pas se contenter d'écouter: on n'apprend pas en restant assis mais en participant activement.

- 5) Demandez à chaque participants de faire un résumé de sa formation et de son expérience préalable de dire ce qu'il espère obtenir comme résultat de ce programme. Référez vous, au besoin, au questionnaire préliminaire. Insistez sur le fait que chacun doit apporter quelque chose au cours et que l'expérience de tout le groupe est primordiale. Les formateurs et le matériel apporteront, certes, les idées et l'orientation relatives aux techniques et donneront une structure au cours; les participants, cependant devront y apporter la plus grande part.

Essayez de classer sur le tableau les objectifs et les expériences des participants: identifiez les expériences et les compétences particulières que chacun des participants apporte au cours et soulignez que le groupe est une source extrêmement importante de compétence et expérience.

- 6) Indiquez aux participants qu'on s'attend à ce que chacun réalise à la fin du cours un plan d'action qu'il s'engagera à mener à bien. Ce plan d'action comprendra:
 - L'exposition d'un problème de commercialisation dans sa coopérative.
 - Une brève description de la manière dont il se propose de le résoudre.
 - Des idées sur la façon dont il "vendra" cette solution à ses supérieurs et au personnel sous ses ordres, ainsi qu'au comité de gestion et aux membres, le cas échéant.
 - Une description concrète de ce que chaque participant espère avoir atteint à une certaine date (six mois ou un an après la fin du cours).

Dites aux participants que les formateurs ont l'intention de se mettre en contact avec eux à la fin de cette période pour évaluer les résultats de l'exécution de leurs plans; c'est le programme et non les participants qui sera évalué d'après le succès obtenu.

thème

2

**qu'est-ce que
la commercialisation**

COURS 2

QU'EST-CE QUE LA COMMERCIALISATION

Objectif : Permettre aux participants de i) décrire le rôle primordial de la commercialisation dans l'économie et ii) d'identifier le besoin d'une administration efficace de la commercialisation de manière à satisfaire à la fois le producteur et le consommateur.

Durée : De une heure et demie à deux heures.

Matériel : Dialogue enregistré "L'agriculteur rencontre le consommateur".

Guide du formateur :

- 1) Mettez en marche le magnétophone si vous en avez un ou demandez à deux participants de jouer le dialogue "L'agriculteur rencontre le consommateur - Un". Au besoin, distribuez des copies du dialogue.
- 2) Demandez aux participants ce qu'on pourrait faire pour changer la situation décrite dans le dialogue. Amenez-les à proposer des solutions traditionnelles comme:
 - L'intermédiaire malhonnête doit être contrôlé ou éliminé.
 - On doit créer des offices de commercialisation pour contrôler les prix et les opérations des grossistes.
 - Les entreprises coopératives doivent remplacer les commerçants profiteurs en devenant les acheteurs des produits agricoles.
 - Des points de vente au détail des coopératives doivent remplacer les magasins de particuliers qui tirent profit de leur situation d'intermédiaires.
- 3) Faites jouer en utilisant le magnétophone ou des acteurs le dialogue "L'agriculteur rencontre le consommateur - Deux".
- 4) De nouveau, demandez aux participants ce qu'on pourrait faire pour changer la situation décrite dans ce dialogue. Les suggestions comprendront probablement:

- Les agriculteurs ont besoin d'un plus grand nombre de points de vente pour commercialiser leurs produits.
 - Les agriculteurs ont besoin d'un endroit plus approprié pour livrer leurs produits.
 - Les agriculteurs qui en ont besoin doivent pouvoir obtenir des avances pour financer leurs cultures.
 - Il est nécessaire que les consommateurs puissent disposer des produits en temps et lieux qui leur conviennent.
 - Les consommateurs désirent que les produits soient inspectés, propres et qu'ils correspondent au poids indiqué.
 - Certains consommateurs doivent pouvoir acheter les produits à crédit.
- 5) Demandez aux participants quelle est la meilleure des deux situations pour l'agriculteur et le consommateur. Faites comprendre qu'on peut, au moins, prétendre qu'un système de commercialisation qui fonctionne bien mais avec des intermédiaires profiteurs, qui minimise les revenus des agriculteurs et maximise les prix pour les consommateurs, est préférable à un système de commercialisation sans intermédiaires qui ne marche pas.
- 6) Demandez à la moitié des participants de faire par écrit une brève description d'un système de commercialisation idéal du point de vue de l'agriculteur et sans penser - pour le moment - aux intérêts du consommateur. L'autre moitié devra décrire de la même façon un système idéal du point de vue du consommateur. Indiquez que les descriptions doivent inclure des facteurs comme:
- Prix
 - Livraison
 - Qualité
 - Temps
- 7) Demandez aux participants qui représentent les agriculteurs de lire à haute voix leurs descriptions. Faites-en un résumé au tableau/rétroprojecteur. Demandez aux participants qui représentent les intérêts des consommateurs de lire à haute voix leurs descriptions et faites-en un résumé comme précédemment, en les mettant en regard des points correspondants dans la liste des "agriculteurs". Les listes devront contenir, entre autres, les points suivants:

Liste des agriculteurs

- Etre payé le prix maximum.
- Les produits doivent être payés au comptant ou d'avance.
- Les produits doivent être vendus là où on les récolte.
- Le consommateur doit accepter toute la production, qu'elle soit de bonne ou de mauvaise qualité.

Liste des consommateurs

- Devoir payer le prix minimum.
- Les produits doivent être disponibles quand le consommateur en a besoin.
- On doit pouvoir se procurer les produits avec des crédits intéressants.
- On doit pouvoir acheter les produits le plus près possible du domicile.
- Les produits ne doivent être que de la meilleure qualité.

- 8) Insistez sur le fait que la fonction de la commercialisation est de répondre aux besoins des agriculteurs et des consommateurs de telle manière que les deux soient satisfaits. Evidemment, il est nécessaire de trouver un compromis.

Les institutions qui ont pour fonction de commercialiser la production agricole doivent donc être efficacement gérées de façon à procurer les services dont les consommateurs ont besoin au moindre coût et de telle sorte que le producteur obtienne le plus possible du prix final au consommateur. Soulignez que cela ne veut pas dire que les services fournis doivent être pour autant minimisés: l'objectif d'une gestion efficace de la commercialisation est de procurer les services dont les consommateurs ont besoin; au moindre coût; non de minimiser les services eux-mêmes pour économiser de l'argent.

L'agriculteur rencontre le consommateur - Un

La cousine de Joseph, Marguerite, est allée vivre en ville il y a quelques années; elle est venue en visite à la ferme.

Marguerite: Je suis heureuse de te voir, après si longtemps; tout a l'air comme avant. Pourquoi. n'avez-vous pas encore mis un toit tôle sur la maison? Je parie que le toit de paille laisse toujours passer l'eau.

Joseph: Bien sûr. Mais comment peux-tu penser qu'un pauvre agriculteur comme moi peut se permettre un nouveau toit? C'est à peine si je peux entretenir ma famille avec ce que je gagne.

Marguerite: Cette histoire du "pauvre agriculteur" ne prend pas avec moi. Vous, les gens de la campagne, vous extorquez tout ce que vous pouvez aux gens des villes.

Joseph: Qu'est-ce que tu racontes, avec tes fringues et ce qu'a dû coûter ton billet d'autobus pour venir ici. Un ne produit que du maïs et tu sais bien ce qui est arrivé avec les prix; ils n'ont pratiquement pas bougé depuis que tu es partie et j'ai de la chance si je peux obtenir un DF.

Marguerite: Comment est-ce possible? La dernière fois que j'ai acheté du maïs j'ai payé 2,10 DF. C'est en train de devenir un produit de luxe!

Joseph: Ces marchands sont des voleurs, je l'ai toujours su. Ils n'arrêtent pas de se plaindre et de discuter au sujet de leurs coûts; ils font que les prix baissent de plus en plus et même si parfois j'arrive à obtenir un ou deux centimes de plus de l'un ou de l'autre, ce n'est jamais assez.

Marguerite: Je ne peux pas le croire! Le maïs que je vois là dans ces sacs n'est en rien différent de celui que j'achète dans les magasins, et je paie le double de ce que tu obtiens. C'est du vol!

Joseph: Mais qu'est-ce qui se passe avec nous, les paysans? Plaignons-nous! Les engrais et tout le reste sont de plus en plus chers. Quelques commerçants nous aident un peu en nous avançant de l'argent mais à la fin ils nous paient encore moins pour le maïs.

Marguerite: Peut-être qu'au fond je suis une fille de la campagne, après tout. J'aime le maïs dans ces grand sacs de jute. Les sacs de plastique de 1 kg sont bien jolis avec toutes ces indications sur le poids et le reste qui sont imprimées dessus mais je préférerais les épis comme j'achetais avant.

Joseph: Les commerçants ne sont pas les seuls qui abusent; eux aussi se plaignent des grossistes et des transporteurs qui sont aussi des voleurs, sans aucun doute!

Marguerite: Et que dire des détaillants? Il y en a beaucoup trop, partout en ville, chacun essayant de vendre plus que l'autre, les magasins ouverts à toute heure quand les honnêtes gens devraient être chez eux. Je crois que tout le système est fou! Vous faites tout le travail et c'est à peine si vous rentrez dans vos frais. Moi, ce que je veux, c'est acheter le maïs le meilleur marché possible mais ces parasites se mettent entre nous et s'engraissent à nos dépens. Le gouvernement doit faire quelque chose à ce sujet et vite!

L'agriculteur rencontre le consommateur - Deux

Simon est allé en ville pour trouver du travail; il est venu à la maison pour le week-end et est en train de parler avec son frère Henri.

Simon: Je suis neureux de te voir Henri et le domaine semble prospère. Tu dois être content d'avoir eu une si belle récolte de maïs cette année. Mais pourquoi ne le vends-tu pas? On ne peut acheter du maïs nulle part en ville et si on y arrive ça coûte deux fois le prix normal.

Henri: C'est ridicule! Mon maïs est là depuis des semaines. La coopérative dit qu'elle ne peut pas l'entreposer ou que les camions sont en panne et pendant ce temps il s'abîme sous la pluie. Je n'ai pas d'endroit pour le mettre à l'abri.

Simon: Ça me surprend d'entendre ça! Quand quelques sacs de maïs arrivent au magasin du gouvernement en ville, les ménagères s'y précipitent dès qu'elles l'apprennent et tout est parti en moins d'une heure! Les gens apportent des vieux sacs de papier, des journaux et même des seaux pour emporter le maïs et font la queue, au besoin, pendant des heures.

Henri: Comme l'aimerais qu'ils viennent par ici! Même quand la coopérative vient, elle ne le ramasse que sur le bord de route à un km d'ici. Il m'est arrivé de transporter quatre ou cinq sacs plus d'une fois jusque là, et le camion n'étant pas venu, j'ai dû les ramener a nouveau.

Simon: Est-ce que les prix ont augmenté depuis mon départ? Tout paraît être devenu plus cher!

Henri: Quand ils paient, les prix ne sont pas mauvais mais il se passe des mois avant qu'ils ne paient et il n'y a aucun espoir d'obtenir une avance quelconque pour des engrais ou des semences. Et s'ils ne peuvent pas venir chercher le maïs quel espoir me reste-t-il de gagner un peu d'argent?

Simon: Pourquoi n'essaies-tu pas de le vendre à quelqu'un d'autre, même à un prix plus bas. Ça vaudrait tout de même mieux crue de le laisser pourrir.

Henri: Tu me crois fou? Le comité de gestion de la coopérative m'accuserait de déloyauté et ils pourraient même m'expulser de la coopérative et alors je ne pourrai plus acheter ce qu'il me faut pour les cultures ni vendre de maïs a qui que ce soit!

Simon: Je ne savais pas ça. Dis donc, comment ça se fait que le maïs est de si mauvaise qualité ces derniers temps? Dans les magasins du gouvernement, en ville, on y trouve du sable, il est mildioué, abîmé et même, une fois, on a trouvé un rat mort dans un sac. Sans parler des balances qu'ils utilisent dans les magasins du gouvernement et qui sont loin d'être exactes!

Henri: Quelle horreur! J'essaie certainement de cultiver un bon maïs mais je ne pourrais pas garantir la qualité de ce lot si la coopérative ne vient pas le chercher et s'il se met à pleuvoir de nouveau. Si le maïs que vous achetez en ville est abîmé ou sale, ne pouvez-vous pas le rendre et en acheter ailleurs?

Simon: Oh non! Les magasins du gouvernement sont rares et éloignés les uns des autres. Ça ne vaudrait pas la peine d'aller dans un autre puisque de toutes façons ils sont tous pareils. Je suppose qu'on pourrait refuser de payer si on achetait à crédit, mais il faut partout payer comptant actuellement.

thème

3

le “marketing mix”

COURS 3

LE "MARKETING MIX"

Objectif : Permettre aux participants d'identifier les divers composants du "marketing mix" et d'analyser les situations de marché en termes de présence ou d'absence de chaque composant.

Durée : Deux heures.

Matériel : Etudes de cas "Le marketing mix".

Guide du formateur :

- 1) Distribuez l'étude de cas et demandez aux participants d'indiquer ce qui est faux dans chaque cas; pourquoi le consommateur n'était-il pas satisfait? Donnez-leur une trentaine de minutes pour faire cet exercice et demandez-leur de faire des suggestions en essayant d'obtenir des réponses comme:
 - a) Le lait n'était pas conditionné correctement.
 - b) Les oranges n'étaient pas marquées, et les consommateurs n'ont donc pas su qu'elles étaient vendues au rabais.
 - c) Les oeufs n'étaient pas mis en vente au bon endroit, là où se rendaient les gens qui pouvaient se permettre d'en acheter.
 - d) La viande n'était pas suffisamment congelée. Les comptoirs de vente n'étaient pas appropriés.
 - e) Le riz n'a pas été disponible au moment opportun.
 - f) Le poulet était trop cher; son prix n'était pas justifié.
 - g) La laine n'était pas du genre qu'il fallait et le produit n'était pas celui qu'on désirait.
 - h) Le consommateur étranger ne connaissait pas ce thé pour lequel on n'avait pas fait de publicité.
 - i) Le distributeur n'avait pas suivi les ventes de farine de manioc. Le service après-vente avait été négligent.
- 2) Faites remarquer qu'un agent de commercialisation doit ou non utiliser chacun des facteurs de commercialisation

identifiés dans les études de cas. Une fois qu'il a décidé d'utiliser un facteur spécifique, il doit décider de la manière dont il l'utilisera, étant donné qu'il existe plusieurs possibilités pour chaque facteur. Sa décision dépendra de la nature du produit et des besoins du consommateur. Pour illustrer ceci, demandez aux participants de proposer d'autres manières de commercialiser les produits qu'ils achètent en tant que consommateurs ou qu'ils vendent pour la coopérative en tant qu'agents de commercialisation.

Les exemples peuvent inclure:

- Le pain peut être vendu emballé ou non (conditionnement).
- La farine de maïs peut être achetée dans des sacs avec ou sans marque (marque).
- Les pommes de terre peuvent être achetées directement au producteur au marché dans les villages, ou dans les magasins urbains après qu'elles soient passées par plusieurs mains différentes (lieu).
- La bière peut s'acheter en bouteille dans un magasin où on peut la boire dans des verres dans un bar, peut-être même en regardant la télévision ou en se distrayant d'une autre façon (installations).
- Un peut acheter les fruits frais au moment de la récolte ou en conserve à n'importe quel moment de l'année (moment).
- Le charbon de bois peut s'acheter très bon marché dans la forêt ou à un prix bien supérieur s'il est livré en ville dans les habitations (prix).
- On peut acheter le maïs en épi, en grains ou en farine (produit).
- Les médicaments peuvent faire l'objet d'une vaste publicité ou n'être obtenus qu'avec une prescription médicale (publicité).
- On peut acheter un tracteur avec des pièces de rechanges et des facilités de service, ou le fabricant peut laisser l'acheteur prendre ses propres dispositions (service après-vente).

- 3) Montrez aux participants comme exemple un produit de consommation bien emballé et faisant l'objet d'une promotion importante comme un détergent, des piles ou du chewing gum. Inscrivez le prix de vente au public sur le tableau/rétroprojecteur et demandez aux participants de deviner le prix du produit en soi, avant d'ajouter le coût des facteurs de commercialisation identifiés antérieurement.

Essayez, dans la mesure du possible, de trouver le coût de production. En tout cas il est peu probable qu'il soit plus d'un tiers du prix de vente au public.

- 4) Demandez aux participants de revoir la liste des facteurs de commercialisation en les mettant en relation avec le produit concerné et en essayant d'attribuer un coût à chaque composant afin de démontrer comment on obtient la différence entre le prix de production et le prix au consommateur (naturellement, le "prix" n'est pas un facteur de la commercialisation, mais le résultat de la combinaison des facteurs de commercialisation utilisés).

Essayez d'obtenir des participants la liste suivante et écrivez-la sur le tableau/rétroprojecteur:

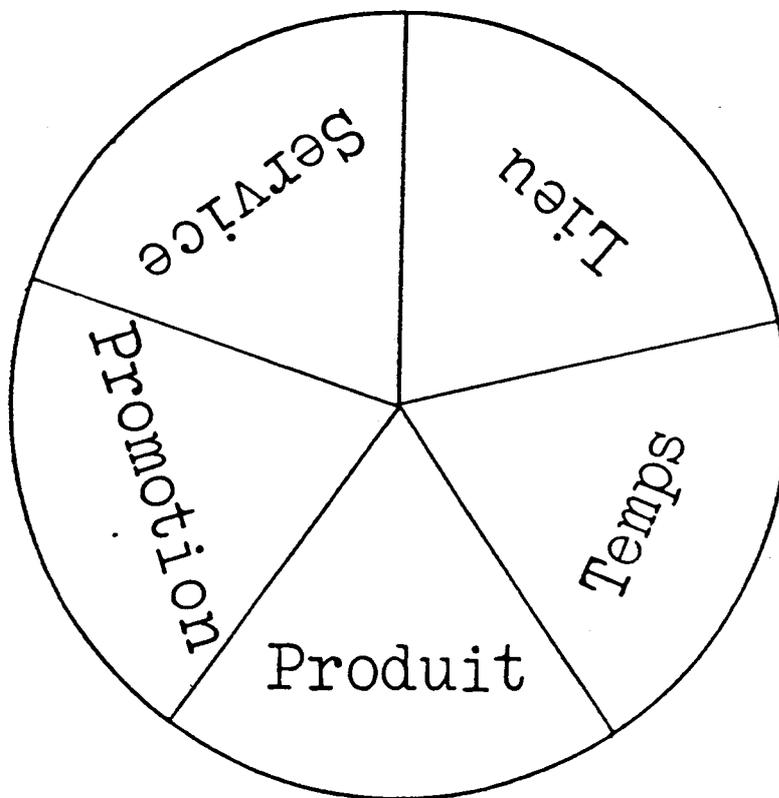
	En DF	En DF
Coût du produit		1,00
Emballage	0,25	
Marque et publicité	0,15	
Transport	0,15	
Coût des services du grossiste	0,10	
Coût du local du détaillant	0,15	
Coût du stockage	0,15	
Coût du capital utilisé pour la commercialisation	0,05	
Marge bénéficiaire (pour le grossiste, le détaillant et le transporteur)	0,30	
Impôts et autres coûts	<u>0,20</u>	
Total des frais de commercialisation		<u>1,50</u>
Prix total de vente au détail		<u>2,50</u>

Il se peut que les participants acceptent des coûts de commercialisation de ce genre pour des produits de consommation qui jouissent d'une publicité importante, mais peut-être pensent-ils qu'il n'est pas nécessaire d'encourir autant de frais pour des produits agricoles comme ceux qu'ils doivent commercialiser pour les membres de leurs coopératives.

Démontrez, en vous référant à des cultures locales ou à d'autres produits agricoles, qu'il est nécessaire de faire usage des facteurs de commercialisation et que les marges de ladite commercialisation, à part quelque bénéfice qu'elles apportent, couvrent principalement les coûts de facteurs qui sont nécessaires au consommateur.

Quand les composants ou facteurs de commercialisations sont combinés d'une certaine manière pour un produit spécifique, on appelle cela le "marketing mix" de ce produit.

- 5) Illustrez le concept de "marketing mix" au moyen d'un diagramme comme celui-ci :



Demandez aux participants d'imaginer que les lignes radiales sont mobiles de façon à pouvoir réduire ou agrandir l'importance de chaque facteur (reflétée par l'espace qu'il occupe à l'intérieur du cercle). Cela illustre la flexibilité du "marketing mix".

Demandez-leur de suggérer quel segment devrait être le plus grand pour chacun des produits suivants :

Essence : Pour les automobilistes, un lieu approprié est le plus important.

Autos: Un bon service (après-vente) et une bonne qualité sont essentiels.

Revues: Elles doivent être exposées à la vue du public ou être en promotion dans un lieu approprié.

Cadeaux pour un festival: Ils doivent être disponibles en temps utile.

Montrez comment les consommateurs peuvent être aussi bien servis par une vaste distribution (très coûteuse) que par un service inférieur qui permet d'avoir un prix bas.

Référez-vous à des exemples comme les fruits et les légumes dans les marchés ruraux ou dans les magasins des villes; comme la farine vendue en sacs dans les moulins ou livrée en paquets d'un kg dans les magasins locaux ou à domicile.

6) Rappelez aux participants:

- L'objectif n'est pas de minimiser les coûts de commercialisation mais de maximiser la satisfaction du consommateur au moindre coût.
- Cela nécessite de connaître les besoins du consommateur; ceci sera le thème suivant.

Le marketing mix

Etudiez chacune des situations suivantes et identifiez quel facteur spécifique de commercialisation n'est pas satisfait dans chaque cas.

Cas A

Une coopérative laitière désirait vendre son lait dans une ville. Un prit des dispositions pour que le lait soit livré dans des bidons à certains magasins, de façon à ce que les gens puissent amener leurs propres récipients et acheter la quantité désirée. Le prix du lait au litre était inférieur au prix des autres fournisseurs mais il arrivait souvent qu'on en renverse ou qu'il contienne des impuretés. Après quelques temps les consommateurs refusèrent de l'acheter et la conséquence fut que les commerçants cessèrent de l'acquiescer à la coopérative.

Cas B

Une coopérative de producteurs de fruits fit à grands frais beaucoup de publicité pour des oranges de grande qualité dans un nouveau marché; les commerçants achetèrent des stocks importants au début mais comme les oranges n'avaient pas l'air différentes des autres oranges provenant d'autres producteurs qui étaient légèrement moins chères, les commerçants vendirent l'autre sorte aux clients qui demandaient au bout de quelque temps les fruits de la coopérative. Le résultat des ventes fut tout à fait insuffisant pour couvrir les frais de publicité.

Cas C

Un groupe d'agriculteurs remarqua qu'il existait une demande pour des oeufs de très bonne qualité de la part des étrangers et des gens riches de la ville. Ils payaient en moyenne 50% de plus pour une douzaine d'oeufs de première qualité. Ensemble ils établirent un point de vente près d'une station d'autobus où arrivaient des autobus de la région et l'approvisionnèrent en oeufs de première qualité en espérant faire de bonnes affaires. Malheureusement seuls quelques oeufs furent vendus et les agriculteurs abandonnèrent leurs efforts de commercialisation.

Cas D

Un groupe d'éleveurs entreprit d'élever des bovins de la meilleure race et désirait commercialiser les excédents de viande. Ils persuadèrent des bouchers locaux de faire des stocks de viande mais les clients étaient découragés par les mouches et la viande se détériora bientôt avec la chaleur.

Une grande partie fut avariée et les éleveurs regrettèrent d'avoir perdu de l'argent en investissant dans ce genre de bovins.

Cas E

Une coopérative rizicole souhaitait économiser sur le stockage. Elle livrait toute sa production à un marché de gros au moment de la récolte mais était déçue car le prix qu'elle obtenait ne couvrait pas les frais de production.

Cas F

Un consultant étranger suggéra à un groupe de gens dans un certain district d'élever des poulets étant donné que la terre était rare et que l'on commençait à manger du poulet dans la région. Les membres décidèrent que le poulet était une nourriture de luxe et fixèrent donc un prix élevé. En résultat, presque personne n'en acheta et, bien que les ventes semblaient rentables, leurs coûts étaient bien supérieurs à ceux qu'ils avaient estimés parce qu'ils vendaient peu. Les aviculteurs finirent par renoncer.

Cas G

Quelques éleveurs décidèrent de vendre les excédents de laine de leurs moutons; la laine était solide et épaisse et ils l'utilisaient depuis des années pour leurs vêtements. Comme le seul surcoût était le transport de la laine au marché, ils étaient certains de pouvoir concurrencer les autres éleveurs. Les marchands refusèrent d'acheter la laine à quelque prix que ce soit. Ils dirent que la mode avait changé, qu'on portait maintenant des vêtements plus légers et moins amples, que l'on ne pouvait confectionner qu'avec de la laine plus fine, qu'il fallait importer.

Cas H

Une entreprise coopérative de planteurs de thé décida d'introduire sa marque dans un pays étranger avec lequel son pays avait de bonnes relations. Ils vendirent de grandes quantités aux grossistes et aux détaillants étrangers mais les propriétaires des magasins se plaignirent que personne n'avait réclamé cette nouvelle qualité; ils n'en avaient jamais entendu parler. Les commerçants refusèrent donc d'en acheter et cette initiative se traduisit par un échec.

Cas I

Une grande coopérative polyvalente d'agriculteurs pensa que l'on pouvait ajouter de la farine de manioc à la farine de blé pour faire le pain à condition que le boulanger apporte quelques changements dans sa façon de procéder; l'addition

de 20% de farine de manioc ne changerait pas le goût du pain qui serait alors meilleur marché. Les représentants de la coopérative expliquèrent les changements qu'ils fallait faire à quelques boulangers qui achetèrent cette farine. quelques mois plus tard ces derniers cessèrent de l'acheter; les représentants de la coopérative leur rendirent visite pour leur demander les raisons de ce changement et se rendirent compte que les ouvriers des boulangeries avaient négligé au bout de quelque temps de faire les changements indiqués et la qualité du pain s'en était ressentie. Les boulangers avaient décidé qu'il ne valait pas la peine de continuer à utiliser cette farine.

thème

4

recherche sur les marchés

COURS 4

RECHERCHE SUR LES MARCHES

Objectif : Permettre aux participants de décider de quel genre d'information sur les marchés ils ont besoin et de l'obtenir d'une manière efficace et économique.

Durée : Quatre heures.

Matériel : Etude de cas-"La coopérative laitière de Kansai".

Guide du formateur :

1) Demandez à quelques participants quel est l'objectif général de leur entreprise. Ils mentionneront probablement :

- Améliorer la situation des agriculteurs.
- Améliorer les revenus agricoles.
- Aider les gens les plus pauvres dans une zone rurale.

Soulignez que ce sont là des objectifs légitimes mais qui se réfèrent entièrement aux membres et à leurs intérêts. Demandez aux participants de suggérer un autre groupe dont les intérêts seraient servis si les premiers objectifs étaient atteints.

- Les clients sont les seules personnes dont doit dépendre toute organisation commerciale; s'ils ne sont pas satisfaits, on ne peut obtenir aucun résultat.

2) Demandez aux participants de dire quels sont les clients des membres. Leurs réponses dépendront, bien sûr, des produits dont ils font commerce mais elles peuvent inclure :

- La coopérative même, qui achète les produits des membres;
- L'union des coopératives qui achète la production de la coopérative principale;
- Un grossiste local qui achète à la coopérative;
- Des détaillants locaux;

- L'acheteur final;
- Le consommateur.

Pour les cultures d'exportation, il y aura beaucoup plus de clients; en dehors de la coopérative principale et des clients usuels ils peuvent comprendre:

- Des maisons d'exportation locales;
- Des importateurs étrangers;
- Des firmes étrangères qui traitent et conditionnent les produits;
- Des distributeurs étrangers;

ainsi que des commerçants en gros, au détail, des acheteurs et des consommateurs.

Il se peut que les participants n'apprécient pas toujours la différence. Demandez-leur, par exemple, qui a en réalité acheté le café ou le thé qu'ils ont bu aujourd'hui. C'était peut-être leur femme, le cuisinier ou le propriétaire du restaurant. Le consommateur peut être différent de l'acheteur final.

3) Autrement dit, le client est:

- La personne ou l'organisation qui prend livraison des marchandises du producteur et les lui paie,

Ou

- Le consommateur final, sa satisfaction est aussi le but poursuivi par tous les autres "clients".

Faites remarquer que le sens exact du mot n'est pas ce qui importe. Ce qui importe c'est que chaque organisation ou chaque individu mentionné comme client doit se décider pour un certain produit. Si une seule maille de la chaîne est rompue, la vente n'aura pas lieu.

4) Demandez aux participants ce qu'ils doivent savoir sur leurs "clients" de façon à réussir à leur vendre leur produit ou à le faire vendre par leur intermédiaire. Faites-leur donner des exemples comme:

- Le nombre de clients;
- Leur fortune;
- Où ils se trouvent;
- Leur éducation;

- Leurs activités sociales;
- Leurs goûts;
- Le nombre de membres que compte leur famille;
- Les équipements qu'ils possèdent (réfrigérateurs, bicyclettes, etc);
- Leurs préférences;
- Ce qu'ils ont l'habitude d'acheter;
- Les périodes où ils ont de l'argent à disposition;
- L'accès à des entrepôts.

5) Soulignez qu'il faudra de l' argent pour obtenir toutes ces informations car les gens qui s'occupent de les obtenir et de les analyser pourraient s'employer à autre chose. On ne doit chercher à obtenir les informations que si l'avantage qu'on a de les posséder dépasse le coût de les obtenir.

Souvent il arrive que les coopératives perdent de bonnes occasions de commercialiser les produits en passant trop de temps à essayer de trouver des informations qui les aident à prendre une décision. Quand elles sont enfin décidées l'occasion est déjà passée.

Demandez aux participants s'ils sont au courant de situations de ce genre ou demandez-leur de décrire des occasions manquées par ce qu'on ne s'est pas décidé à temps.

b) Demandez aux participants comment ils peuvent recueillir rapidement et à peu de frais des informations intéressantes sur un groupe de consommateurs ou de clients. Les participants n'ont peut-être pas l'habitude de faire des sondages. Si l'information à obtenir ne consiste qu'en une réponse par "oui" ou par "non" à une question - et il n'y a pas de raison de penser que le groupe soumis à l'enquête est en quoi que ce soit différent de l'ensemble de la population à laquelle s'intéresse l'investigateur - il devrait normalement suffire de questionner 30 ou 40 personnes pour obtenir un résultat qui ne diffère pas trop des chiffres que l'on obtiendrait en questionnant toute la population.

Demandez aux participants des exemples d'information de ce genre qu'ils aimeraient obtenir pour servir de base à des décisions en matière de commercialisation:

- Trouver combien de membres possèdent un certain équipement pour décider si on doit en maintenir des stocks dans un service de fournitures d'intrants agricoles.

- Trouver quelle proportion d'un groupe auquel on propose de vendre un produit a un compte en banque pour décider de la meilleure manière d'encaisser l'argent.

7) Demandez aux participants qui ont une voiture (une moto) de le dire. Demandez-leur pourquoi il ne serait pas raisonnable d'appliquer la proportion de propriétaires de voitures dans le groupe des participants à toute la population.

- Il se peut que le groupe ne soit pas représentatif de toute la population, étant donné qu'ils peuvent être plus riches ou plus pauvres ou être différents de sorte que la possibilité qu'ils aient une voiture soit plus ou moins grande.

Soulignez que l'échantillon doit être suffisamment grand et doit être représentatif de l'ensemble de la population sur laquelle on veut obtenir l'information.

8) Divisez les participants en groupes et distribuez-leur des copies de l'étude de cas "La coopérative laitière de Kansai". Assurez-vous que les participants comprennent ce qu'ils ont à faire. Donnez-leur jusqu'à une heure pour analyser la situation et préparer leurs conclusions.

9) Réunissez à nouveau la classe et demandez à chaque groupe de présenter ses conclusions. Elles devront inclure au moins les points suivants:

Tout d'abord la zone à couvrir doit être définie. L'information obtenue peut suggérer que l'entreprise coopérative devra chercher un marché en dehors de sa zone mais l'information initiale doit être obtenue d'une zone clairement définie, à l'intérieur de laquelle il semble raisonnable de supposer qu'on trouvera un marché.

Information	Source d'information
<p>a) <u>Clients finaux</u> (personnes)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Combien de ménages y a-t-il? - En combien de groupes doit-on diviser les ménages pour connaître leur consommation de lait? - Combien de lait consomme chaque ménage? - Où achètent-ils le lait? - Combien payent-ils le lait? - Quels problèmes ont-ils pour se procurer du lait? 	<ul style="list-style-type: none"> - Recensement - Le bon sens (p.ex. niveau de revenu élevé, moyen dans les zones urbaines et suburbaines, soit quatre groupes). - Faites interroger 40 personnes dans chaque groupe, soit 160 personnes en tout, par les écoliers, des volontaires et leurs familles pour obtenir l'information.
<p>b) <u>Clients finaux</u> (institutions)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les institutions qui achètent le lait et où se trouvent-elles? (écoles, hôpitaux, services gouvernementaux, etc.) - Combien de lait achètent-elles? - Où l'achètent-elles et qui décide du fournisseur (p.ex. les agents du gouvernement central chargés des achats, etc.) - Combien payent-ils le lait? - Quels problèmes ont-ils actuellement pour se procurer du lait? 	<ul style="list-style-type: none"> - Les visites personnelles du gérant à chacun des clients institutionnels peuvent être de grande valeur; en outre, une visite réalisée pour obtenir une information peut amener un nouvel acheteur.

Information	Source d'information
<p>c) <u>Points de vente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les magasins qui vendent du lait actuellement ou qui pourront le faire à l'avenir? - Combien de lait achètent-ils? - Combien le payent-ils? - A quel prix vendent-ils le lait? - Quels problèmes ont-ils pour acheter le lait? - Si on se rend compte que les magasins achètent aux distributeurs grossistes locaux, on doit obtenir de ces derniers la même information. 	<ul style="list-style-type: none"> - De préférence par une visite personnelle, les magasins pouvant devenir des clients importants. S'il y en a trop, les membres du comité de gestion peuvent les aider. - Le gérant lui-même; le grossiste sera un client très important.
<p>d) <u>Service de transport</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les services de transport existants qui conviennent pour livrer le lait dans la région? - Quels prix chargent les entreprises de transport? - Où vont les entreprises de transport et quand y vont-elles? 	<ul style="list-style-type: none"> - Enquête personnelle du gérant ou d'un membre compétant du comité auprès des entreprises de transport locales.
<p>e) <u>Promotion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Qu'y a-t-il comme moyens de publicité dans la région? - Combien cela coûte-t-il? - A qui s'adressent-ils? 	<ul style="list-style-type: none"> - Observations et enquête du gérant auprès des propriétaires de journaux, des imprimeurs d'affiches, des services de radio ou de ceux qui sont chargés d'autres médias.

- 10) Il se peut que les groupes ne mentionnent pas la nécessité d'un questionnaire. S'ils ne le font pas, demandez comment l'information obtenue sur les consommateurs par différentes personnes, comme les memores du comité ou les enfants des écoles, ou par la même personne à différentes occasions, peut être assez cohérente pour qu'elle puisse donner des résultats sûrs.
- Il faut utiliser des questionnaires simples, courts pour assurer la cohérence des informations, pour garantir qu'aucune question n'a été oubliée et pour éviter des conversations longues et inutiles avec les personnes interviewées.
 - S'ils ne l'ont pas fait, demandez aux participants de préparer un questionnaire sur les consommateurs. La disposition pourrait en être la suivante:

Questionnaire sur les consommateurs

Présentez-vous comme suit:

Je travaille pour la Coopérative laitière de Kansai. Vous avez peut-être entendu dire que la CNPL cessera de vendre son lait à Kansai l'année prochaine. Nous espérons pouvoir la remplacer mais nous avons besoin d'informations sur nos clients éventuels.

1. Où habitez-vous?
2. Quels sont les revenus mensuels de votre famille?
 - 0 Moins de Df' 100
 - 0 Entre DF 100 et 300
 - 0 Plus de DF 300
3. Combien de personnes compte votre famille?
4. Combien de lait votre famille consomme-t-elle par semaine?
5. Quand achetez-vous votre lait?
6. Où achetez-vous votre lait?
7. Combien payez-vous votre lait?
8. Avez-vous des difficultés à vous en procurer?

Insistez sur les points suivants en comparant les suggestions des participants avec le questionnaire proposé:

- Le nom de la personne à laquelle est soumis le questionnaire n'est pas exigé; certaines personnes hésitent à répondre a des questions si elles pensent qu'on les contrôlera par la suite ou si elles pensent que l'information se réfère à leur personne.
- Les questionnaires doivent être aussi simples et courts que possible, et ne doivent pas comprendre de questions qui ne soient utiles à la coopérative pour prendre une décision.
- Il est nécessaire de rappeler à l'interviewer qu'il doit se présenter correctement de façon à ce que les gens n'aient pas de doute sur ses intentions.
- Il n'y a qu'un petit espace pour chaque réponse; si les réponses sont trop détaillées, il sera difficile de les interpréter, de les classer et cela prend du temps.

La coopérative laitière de Kansai

Les éleveurs de Kansai étaient quelque peu déconcertés. Il y a trois ans, la Corporation nationale de produits laitiers (CNPL) les avait persuadés de se débarrasser de leur bétail traditionnel et d'élever à la place du bétail de grande qualité. Du point de vue technique, ce changement avait été un grand succès et les éleveurs arrivaient à obtenir jusqu'à 15 litres de lait par jour de chaque vache laitière. La CNPL achetait le lait à un prix standard de 25 cf* le litre, et le ramassait dans des citernes de 1.000 litres à certains points de collecte. Les cent éleveurs formèrent une coopérative pour acheter des aliments concentrés pour le bétail, des services d'insémination et s'assurèrent les services d'un vétérinaire; leurs 700 vaches laitières avec leurs veaux exercèrent rapidement une influence positive sur l'économie de cette région.

Pourtant, une crise venait de se produire. La direction de la CNPL venait d'être licenciée pour cause d'inefficacité et de corruption. Le nouveau directeur avait évalué l'opération et avait trouvé qu'au fond elle n'était pas rentable. La CNPL ramassait d'énormes quantités de lait en petits lots, qu'elles transportait sur de longues distances, le traitait dans de grandes unités spécialisées et essayait ensuite de le vendre dans des villes de province éloignées comme Kansai et dans la capitale.

Le nouveau directeur avait décidé, en conclusion, qu'il fallait en finir avec le monopole de vente du lait par la CNPL en dehors de la capitale et que la CNPL ne devait plus être obligée par la loi d'acheter le lait des éleveurs qui pouvaient remplir des fûts de 100 litres. La CNPL se procurerait désormais le lait chez les grands fournisseurs se trouvant près de la capitale et le vendrait en ville et dans les zones suburbaines avoisinantes. Ce changement devrait entrer en vigueur dans douze mois. Durant cette période la CNPL continuerait de ramasser le lait de groupes dispersés comme les éleveurs de Kansai mais on encouragerait ces derniers à chercher de nouveaux débouchés pour leur production.

Les éleveurs de Kansai arrivèrent à la conclusion que s'ils ne faisaient pas quelque chose à ce sujet ils n'auraient plus de marché pour leur lait. Quelques-uns pourraient vendre une partie de leur production à des consommateurs particuliers ou à des propriétaires d'hôtels qui le désiraient et pourraient le transporter sur les 10 km qui séparent la ville de Kansai des terres d'élevage; mais les gens de Kansai étaient habitués à ce qu'on leur livre le lait déjà conditionné dans les magasins et même à la maison. Il était peu probable qu'ils veuillent aller eux-mêmes chercher le lait chez les éleveurs.

Les éleveurs savaient aussi que, bien que la CNPL ait vendu du lait à Kansai, la demande existante pouvait n'être pas

* cf= centimes formation

suffisante pour absorber leur capacité de production. Les livres de la CNPL étaient tellement confus qu'il était impossible de savoir combien de lait on vendait et comment on le vendait.

Kansai est une petite ville rurale qui compte environ 30.000 habitants. C'est un chef-lieu de district avec un certain nombre d'offices gouvernementaux. Il y a dix écoles primaires pour les enfants de la ville et de la région. Il y a aussi un collège technique et un hôpital. Il n'y a pas de grandes industries; il y a une unité de mise en conserve de fruits de dimension moyenne et un certain nombre de petits ateliers qui satisfont les besoins de la ville et de la communauté agricole locale.

Le lait de la CNPL est conditionné dans des cartons "tétrapack". Par suite d'une supervision déficiente, le lait n'est pas toujours d'une qualité optimale et on trouve souvent vides cartons qui furent dans les livraisons. On dit que les commerçants de Kansai ne sont pas très contents de la qualité, du conditionnement, de la livraison ni des profits qu'ils font mais, étant donné qu'il n'y a pas d'alternative à la CNPL et qu'on a besoin de lait, ils l'achètent tout de même sans trop se plaindre.

Les éleveurs de Kansai ne sont pas organisés pour commercialiser leurs produits et ne possèdent pas d'installations pour le traitement ou le conditionnement puisqu'ils ont toujours compté sur la CNPL pour acheter leurs produits bruts. Le comité a pensé faire une demande de crédit pour acquérir un équipement de traitement et des véhicules mais l'agent de coopération a fait remarquer que la banque coopérative demandait des études de faisabilité complètes avant d'étudier la demande de crédit. C'était d'autant plus important que l'on s'attendait à ce qu'un groupe de producteurs de lait demandent des crédits et que quelques organismes privés étaient aussi intéressés par les chances qu'offrait le retrait de la CNPL. Seules les demandes très bien présentées et basées sur des informations exactes avaient des chances d'être considérées.

Le président de la coopérative comprenait que l'agent avait raison. Il y avait, de toute évidence, un certain nombre de possibilités de traiter le lait pour la coopérative. Il avait lui-même suivi un cours sur les techniques de production laitière et il se croyait qualifié pour faire des recherches sur les diverses solutions techniques possibles. Il réalisait que le choix devait, en définitive dépendre du marché. Il avait donc demandé au gérant d'obtenir toutes les informations qui lui étaient nécessaires sur le marché. Il pensait que l'on devrait avoir réuni toutes les informations en un mois de façon à avoir le temps de décider quels investissements on devait faire pour préparer les installations avant que la CNPL ne cesse ses opérations à Kansai.

Le gérant n'avait jamais eu affaire avec ce genre de problème. Il ne disposait que de fonds très limités pour

obtenir des informations et devrait compter sur lui-même ou sur l'aide volontaire de quelques membres du comité de gestion ou d'autres membres. Avant tout, il voulait décider de l'information dont il avait besoin et de la façon de l'obtenir.

Exercice

Donnez des conseils au gérant. Faites la liste des informations dont il a besoin. Montrez comment obtenir chaque élément d'information.

thème

5

le conditionnement

COURS 5

LE CONDITIONNEMENT

Objectif: Permettre aux participants de sélectionner des méthodes appropriées pour conditionner leurs produits agricoles.

Durée: Deux heures.

Matériel: Des exemples de différentes façons de conditionner les mêmes produits comme le sucre ou la farine emballés préalablement ou enveloppés dans du papier journal.

Guide du formateur:

1) Dans ce cours et les cours suivants les participants étudieront les différents composants du "marketing mix". Ils identifieront des solutions possibles pour:

- Le conditionnement.
- Le produit.
- Les points de vente.
- Les méthodes de transport.
- La publicité.
- Les prix.

Ils considéreront les facteurs qui influencent leurs choix de l'une ou de l'autre solution.

Les participants doivent imaginer que la Coopérative laitière de Kansai est en train de procéder à la recherche de marchés dont il était question dans le cours précédent. Dans le cours 14, sur la base de cette information, ils devront, en groupes, décider comment la Coopérative laitière de Kansai devra commercialiser son lait. Entre-temps, ils apprendront à connaître les autres possibilités de commercialiser un produit et les facteurs dont il faut tenir compte quand on prend des décisions sur chaque composant de la commercialisation.

Rappelez aux participants en vous référant au cours 3 que chaque composant ne peut être considéré isolément. Le "marketing mix", comme son nom l'implique, est un processus d'intégration. Les participants auront l'occasion de concevoir un "mix" approprié quand ils recevront les résultats des recherches de la Coopérative laitière de Kansai.

2) Demandez aux participants d'indiquer la fonction d'une caisse en bois comme celles que l'on utilise pour l'exportation ou le transport à des endroits éloignés dans le pays.

a) Protection

- Contre les dommages dus à la manipulation.
- Contre les dommages dus aux intempéries.
- Contre le vol.

b) Information

- Sur la manipulation ("Vers le haut", "Ne pas utiliser de crocs de charge", "Poison", "Fragile", etc.).
- Sur la destination (Lettre peintes ou étiquettes collées).
- Sur le contenu ("Denrées périssables", "Poison", "Fragile", etc.).
- Sur le poids.

3) Montrez aux participants un exemple d'un article de consommation soigneusement conditionnée comme une savonnette fine ou un détergent. Quelle est la fonction d'un tel conditionnement?

a) Protection

- Contre la saleté.
- Contre le vol.

b) Information

- Mode d'emploi.
- Quantité contenue dans le paquet.
- Analyse du contenu (si la loi l'exige).
- La marque et le nom du fabricant.

c) Publicité

- Attirer l'attention du consommateur.
- Faire connaître ou, quelque fois, exagérer les avantages du produit.

4) Demandez aux participants d'indiquer tous les moyens possibles de conditionner le lait:

- Dans des bouteilles en verre.
- Dans des cartons rigides, cirés.
- Dans des sacs de plastique.
- Dans des tétrapacks.
- Dans des boîtes.
- Dans des bidons.
- Dans des camions citernes.

Demandez aux participants d'évaluer chaque méthode d'après son efficacité (grande, moyenne, faible) par rapport à chacune des trois fonctions indiquées précédemment, en particulier la protection, l'information et la publicité. Utilisez un tableau comme celui ci-dessous.

Les participants peuvent faire les suggestions suivantes:

Méthode de conditionnement	Protection	Information	Publicité
Bouteille de verre	moyenne	faible	faible
Sacs de plastique	faible	moyenne	faible
Cartons cirés	grande	moyenne	moyenne
Tétrapacks	moyenne	grande	grande
Boîtes	grande	grande	grande
Bidons	moyenne	faible	faible
Camions-citernes	grande	faible	faible

5) Demandez aux participants pourquoi les boîtes et les tétrapacks ou toute autre méthode qu'ils considèrent être d'une grande efficacité ne sont pas utilisés par tous les producteurs de lait? Pourquoi continue-t-on d'utiliser les bidons et les camions-citernes?

a) Coût

Certains clients ne sont pas disposés à payer plus du minimum ou ne le peuvent pas et n'ont pas besoin de

donner des informations ou de faire de la publicité.
Demandez aux participants de donner des exemples:

- Les grands clients comme les laiteries, les hôtels, les fabricants de yaourt ou autres utilisateurs industriels.
- Les consommateurs ruraux pauvres qui peuvent aller eux-mêmes chercher le lait et pour qui économiser de l'argent est l'essentiel.

b) Volume requis (dépend du consommateur)

Seuls les acheteurs comme les industries de traitement ou les écoles ou autres institutions peuvent acheter le lait en citernes ou en grands bidons. Bien que ce type de conditionnement soit le meilleur marché, il ne convient pas aux consommateurs pauvres qui ne peuvent aller eux-mêmes chercher le lait.

- 6) Demandez aux participants de suggérer d'autres moyens de conditionner le sucre, la farine ou d'autres produits en paquets qui contiennent la même quantité mais qui diffèrent du point de vue de la protection, de la publicité et de l'information qu'ils offrent.

Prenez l'exemple du sucre ou de la farine enveloppés dans du papier journal. Demandez aux participants de spécifier le genre de consommateur et, les points de vente pour lesquels chaque méthode est appropriée.

Utilisation de papier journal pour envelopper le produit:

- Les consommateurs pauvres pour qui un prix bas est plus important que la propreté ou l'information.
- Les consommateurs qui ne veulent pas acheter davantage même si on tait oeaucoup de publicité pour le produit.
- Les consommateurs qui ont le temps d'attendre dans les magasins qu'on emballe leurs achats séparément parce qu'ils n'ont pas grand'chose à faire qui soit profitable.
- Les commerçants qui ont de la place pour entreposer des sacs et emballer les produits.
- Les commerçants qui ont de la main-d'oeuvre bon marché pour envelopper les produits individuellement.
- Les commerçants que les clients connaissent et à qui ils font confiance.
- Les commerçants qui ont peu d'espace pour exposer leurs produits de sorte qu'un bel emballage passerait inaperçu.

- 7) Demandez aux participants à quel genre de magasin et de client les spécifications suivantes ont des chances de s'appliquer:

Préemballage

Les clients riches qui achètent dans des self-services.

Emballage dans du papier journal

Les clients pauvres qui achètent dans les petits magasins.

Soulignez que l'exemple ci-dessus est un exemple typique de la nécessité de décisions intégrées de commercialisation: la méthode de conditionnement dépend des lieux de vente au détail ainsi que des besoins des consommateurs.

- 8) Assurez-vous que les participants se rendent compte que chaque produit peut pratiquement être conditionné de différentes façons:
- Comment conditionne-t-on actuellement les produits de leur coopérative?
 - Pourquoi sont-ils conditionnés de cette façon? (besoins du consommateur, types de lieux de vente utilisés ou simplement "on a toujours fait comme ça".
 - Quelles autres possibilités y a-t-il? (les légumes peuvent être nettoyés et mis dans des sacs ou vendus en vrac, les fruits frais peuvent être enveloppés dans du plastique, les céréales peuvent être vendues dans des sacs de jute ou en vrac.)
 - Existe-t-il actuellement ou y aura-t-il à l'avenir des possibilités de changements pour améliorer les ventes? (il se pourrait que des coûts additionnels en résultent, mais la valeur ajoutée dépassera-t-elle le coût de sorte que les consommateurs achèteront plus, même s'ils doivent payer un prix plus élevé?)

thème

6

le produit

COURS 6

LE PRODUIT

Objectif : Permettre aux participants d'identifier des formes appropriées pour répondre aux conditions changeantes du marché.

Durée : Deux à trois heures.

Matériel : Etudes de cas "Conditions du marché changeantes"

Guide du formateur :

1) Distribuez les études de cas et demandez aux participants de "voter pour les divers suggestions qui leur seront présentées. Enregistrez leurs préférences, discutez de leurs mérites et demandez aux participants de classer les neuf suggestions dans les catégories suivantes:

- Celles qui sont favorables à un changement ou une amélioration des cultures (b, d, g).
- Celles qui recommandent un traitement des récoltes (c, f, i).
- Celles qui recommandent qu'on ne fasse pas de changement et qui veulent protéger les marchés existants (a, e, h).

Demandez à ceux qui ont voté pour toutes les suggestions du dernier groupe (a, e, h) ou pour une partie d'entre elles, s'ils favorisent un marché ou une solution axée sur le produit: est-ce que ces propositions serviraient à long terme les intérêts des membres de la coopérative?

- Certains se plaignent mais ne font rien.
- Certains résistent au changement mais se prononcent en faveur de mesures protectionnistes comme les suggestions a, e et h.
- Certains cherchent des moyens alternatifs de changer leurs cultures ou de procéder à des traitements des récoltes pour parer aux risques.

Demandez aux participants d'indiquer les entreprises les plus dynamiques et les plus prospères de leurs pays; sur quel genre de réponse repose leur succès?

3) Demandez aux participants quelles possibilités s'offrent à une coopérative laitière en plus de vendre du lait.

- Elle peut vendre du beurre, du fromage, des yaourts, du lait en poudre, du lait ou de la crème de longue conservation.

Il s'agit là de sous-produits du lait; demandez aux participants d'indiquer les étapes de traitement par lesquelles passent des produits comme le café, le thé ou le blé avant de pouvoir être consommé.

Café

- Décorticage
- Torréfaction
- Mélange
- Mouture
- (Transformation en café instantané)
- Faire le café

Thé

- Coupe
- Fermentation
- Séchage
- Mélange
- Embaquetage

Blé

- Mouture
- Cuisson au four

Certains agriculteurs, en particulier les propriétaires de grandes plantations, se chargent de tout le processus et même de la vente au consommateur final dans leurs magasins.

D'autres agriculteurs, petits ou grands, vendent leurs récoltes sur pied à d'autres organisations qui se chargent de la récolte, du transport et du traitement du produit.

Les coopératives de commercialisation sont elles-mêmes une réponse aux besoins de petits agriculteurs, qui réunissent leurs produits pour les commercialiser et procéder à de possibles activités de traitement. Quels facteurs déterminent dans quelle mesure les agriculteurs ou leurs coopératives doivent eux-mêmes traiter leurs récoltes? Obtenez des participants les réponses suivantes et faites-en une liste:

- Le niveau de demande du produit.
- La faisabilité technique et le coût du transport du produit à chaque étape du traitement.
- Le type et le coût de l'équipement nécessaire au traitement.
- Le volume de production du produit.
- Les fonds disponibles de la coopérative.
- Les compétences techniques et administratives dont dispose l'entreprise.

- 4) Beaucoup d'entreprises agricoles agissent comme si leurs activités ne peuvent jamais changer; demandez aux participants d'examiner la liste ci-dessus et de suggérer pour leurs entreprises si chaque fonction est fixe ou sujette à des changements. Dans la plupart des cas on peut s'attendre à des changements. Demandez aux participants des exemples de changements qui ont beaucoup affecté la nature des affaires de leurs entreprises.

Les exemples peuvent inclure:

- De nouvelles variétés ont fait énormément augmenter la production et réduire les coûts.
- Les systèmes de prêts des coopératives ont facilité l'obtention de fonds.
- De nouveaux équipements ont réduit le niveau minimum auquel il est économique de réaliser certains processus.
- Les demandes des clients changent.

Demandez aux participants des exemples de changements qui les ont amenés ou ont amenés d'autres coopératives à augmenter (ou réduire) le volume de traitement auquel ils procédaient. Y a-t-il d'autres changements auxquels ils n'ont pas encore réagi ou doit-on proposer à leurs coopératives de modifier maintenant leurs produits en prévision de changements futurs probables?

- 5) Vérifiez que tous les participants connaissent les utilisations finales auxquelles sont destinés les produits que leurs coopératives commercialisent. Demandez-leur depuis combien d'années les membres cultivent les mêmes produits; quelles garanties y a-t-il qu'ils pourront vendre ces mêmes produits dans 10 ou 20 ans?

Demandez aux participants d'imaginer qu'ils savent, sans l'ombre d'un doute, que la demande des membres disparaîtra dans 10 ans; que feraient-ils aujourd'hui?

Les suggestions doivent comprendre:

- Chercher de nouvelles utilisations pour les mêmes cultures. (essence pour la canne à sucre ou le maïs, amidon industriel pour le manioc, etc.).
- Chercher des modifications possibles du produit actuel qui prolongeront ou rétabliront son potentiel marchand.
- Améliorer les variétés, la normalisation; différentes époques de récoltes.
- Préparer une "vérification" des ressources physiques et des compétences des membres et identifier des aspects comme:

Qualité et capacité du sol.

Ressources en eau.

Disponibilité de main-d'oeuvre.

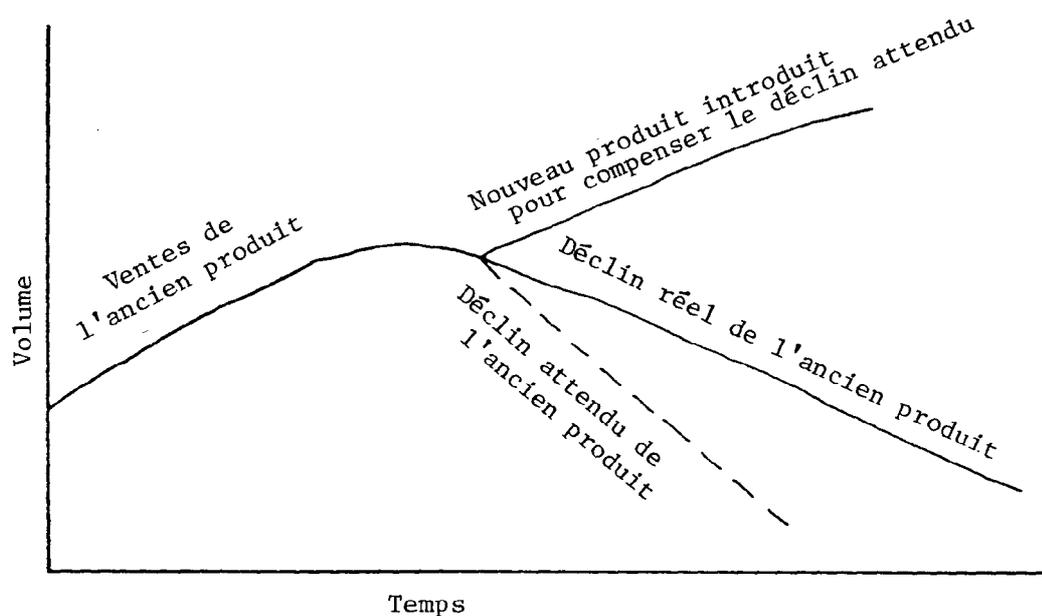
Capacité technique des agriculteurs et capacités administratives et commerciales de la coopérative.

Facteurs d'emploi saisonnier.

Identifiez autant d'alternatives que possible aux cultures que l'on peut produire avec les mêmes ressources et les mêmes compétences; évaluez leur demande future probable et planifiez de consacrer toute l'activité des membres de la coopérative (ou seulement une partie) à ces nouveaux produits. (Les exemples peuvent comprendre la production artisanale à petite échelle, fruits frais, fleurs, élevage intensif de poulets, tourisme, etc.).

Rappelez aux participants que la plupart des produits peuvent se démoder; ne devraient-ils pas préparer des plans pour introduire des changements qui pourraient mener à la création de nouvelles sources de revenus'?

Illustrez sur le tableau/ rétroprojecteur comment on peut accroître les revenus en prévoyant l'obsolescence d'un produit si le jugement du degré de déclin du produit est trop pessimiste.



Soulignez qu'il est certain qu'il y aura ces changements. Si les coopératives sont préparées au changement, elles protégeront leurs membres et pourront augmenter considérablement leurs revenus même si les choses ne se passent pas comme elles pensaient.

Conditions du marché changeantes

Étudiez les problèmes exposés ci-dessous et décidez de la proposition que vous auriez adoptée:

Cas 1

Un a développé une nouvelle fibre synthétique: le polypropylène. Le fil fabriqué avec cette fibre ne pourrait pas et est plus résistant que le fil de sisal, tant et si bien que les agriculteurs dans le monde entier, qui utilisaient le sisal dans leurs machines pour mettre en balles la paille et le foin, ont adopté cette nouvelle fibre. Une Union de coopératives qui dépendait principalement de la vente du sisal a compris que cette nouvelle fibre allait faire beaucoup de tort aux affaires de ses membres. A l'occasion d'une réunion du comité ils avancèrent trois propositions pour parer à ce risque.

Membre A suggéra que l'Union demande au gouvernement de donner des instructions à ses délégués lors de réunions internationales pour protester contre le changement qui priverait une aide politique et tenter un boycott des produits de l'entreprise chimique multinationale qui avait développé cette nouvelle fibre. Il suggéra que l'invention était partie d'un complot néo-colonialiste pour miner l'économie des pays en développement. En tant que bons citoyens leur devoir était de protéger les cultures traditionnelles de leur pays.

Membre B dit que l'on devrait demander aux instituts de recherche agricole du pays de faire des recherches sur de nouveaux types de plantes de sisal qui permettraient d'obtenir des fibres plus résistantes et plus dures. Comme on le sait, les producteurs étrangers de tapis commencent à utiliser le sisal de meilleure qualité pour la trame des tapis; l'Union, dit-il, devrait faire toute la publicité nécessaire pour promouvoir le produit de leurs membres sur ce nouveau marché.

Membre C dit qu'on devrait penser à installer une fabrique de sacs de sisal et de toile d'emballage de sisal que l'on trouve difficilement dans le pays et qu'on doit actuellement importer de l'étranger. Il était d'accord pour trouver que cela demandait de sérieux investissements et de grandes modifications de la structure de l'Union, étant donné qu'elle avait été conçue pour commercialiser les produits agricoles avec des installations de traitement très simples; elle devrait maintenant ouvrir une usine. Le membre C dit que c'était cependant la seule issue possible.

Cas 2

Un grand nombre d'éleveurs de moutons dans un certain pays dépendait du marché local de la laine. La mode a changé et les gens se sont mis à préférer des vêtements plus légers et moins amples qu'on ne pouvait pas confectionner avec la laine très épaisse que produisaient les éleveurs locaux; la demande pour ce genre de laine se réduisit considérablement. Une importante coopérative d'éleveurs se réunit pour discuter du problème; on présenta trois recommandations.

Membre D proposa que l'on utilise les fonds accumulés pour financer l'importation d'animaux de race et pour aider les membres à financer l'achat de nouveaux moutons de laine plus fine. On devrait subventionner l'abattage des animaux antérieurs et créer un service pour aider les éleveurs à faire face aux problèmes particuliers relatifs à l'élevage et au soin des animaux de pure race dont ils n'avaient pas l'habitude.

Membre E fit remarquer que l'un des principaux clients était la coopérative propriétaire de la filature et de la fabrique de tissus. On devrait faire pression sur l'administration de cette fabrique pour assurer qu'ils n'achètent que la laine traditionnelle. L'Union nationale des coopératives devrait faire une campagne publicitaire sur cette question, en indiquant que tout bon citoyen devrait considérer qu'il est de son devoir d'utiliser la laine rustique nationale.

Membre F dit qu'on devrait démarrer une usine pour teindre et filer la laine des membres de sorte qu'on puisse la vendre pour tricoter pour le marché local et l'exportation, étant donné qu'une minorité importante préférait les tissus de laine plus épais et que cela les ennuyait de ne plus pouvoir en obtenir sur le marché. La coopérative devrait faire des recherches sur la possibilité de faire des tapis pour lesquels on a besoin de la laine épaisse que produisent les membres.

Cas 3

Les revenus des membres ayant augmenté, ils en vinrent à préférer le pain fait de blé importé au pain de maïs traditionnel. En conséquence, le marché local de maïs perdit de l'importance et le Conseil national des Céréales crut nécessaire de vendre aux marchés internationaux les excédents de maïs des agriculteurs à des prix très bas. L'administration d'une des coopératives de commercialisation les plus importantes reconnut que c'était là une grande menace pour les revenus des membres; quand la question se discuta au comité plusieurs propositions furent présentées.

Membre G dit que l'on devrait encourager les membres à diversifier leurs cultures; il y avait une augmentation de la demande locale de légumes frais et la coopérative devrait diriger ses efforts de formation et de vulgarisation dans cette direction pour introduire parmi ses membres les légumes étrangers que l'on commençait à apprécier. On devrait établir des contrats de commercialisation avec les grossistes et les détaillants qui achetaient ces récoltes.

Membre H estimait que cette tendance à vouloir des légumes qui étaient étrangers, après tout, était un indice préoccupant du déclin culturel du pays en même temps qu'un drainage des rares ressources en devises étrangères. Il proposa que le représentant de la coopérative auprès du Congrès national des coopératives fasse pression pour obtenir l'interdiction d'importer du blé. Leur coopérative devrait assurer que les membres soient informés de l'excellente valeur nutritive du maïs comme aliment de base.

Membre I recommanda d'établir des contacts avec d'autres coopératives et avança l'idée de construire une unité de production d'amidon de maïs. Ce serait un grand investissement, qui dépasserait de loin les possibilités d'une coopérative, mais il pensait que le marché pour l'amidon industriel était plus stable que celui du maïs brut. Et, en tous cas, on utilisait une grande partie du maïs dans ce but à l'étranger. Pourquoi le gain qu'on en retirerait et les emplois que créerait l'usine ne profiteraient-ils pas aux agriculteurs qui font pousser le maïs?

thème

7

circuits de distribution

COURS 7

CIRCUITS DE DISTRIBUTION

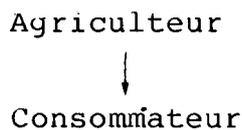
Objectif : Permettre aux participants de sélectionner les réseaux de distribution appropriés pour les produits de leurs membres.

Durée : Une à deux heures.

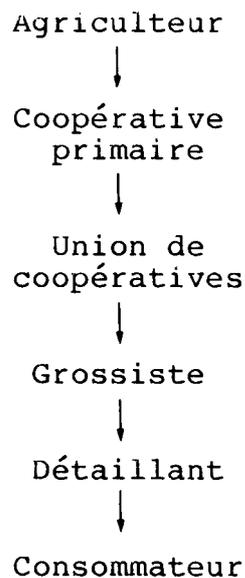
Guide du formateur :

- 1) Rappelez aux participants les différentes "clients" identifiés au cours 4. Demandez-leur de faire une liste des divers réseaux de distribution qu'empruntent les produits de la coopérative avant de parvenir au consommateur final. Illustrez ces réseaux par des diagrammes comme celui ci-dessous :

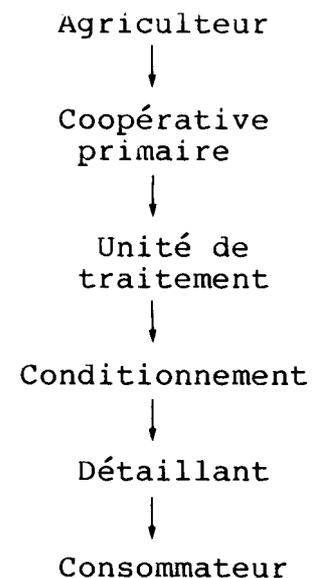
Fruits frais



Riz

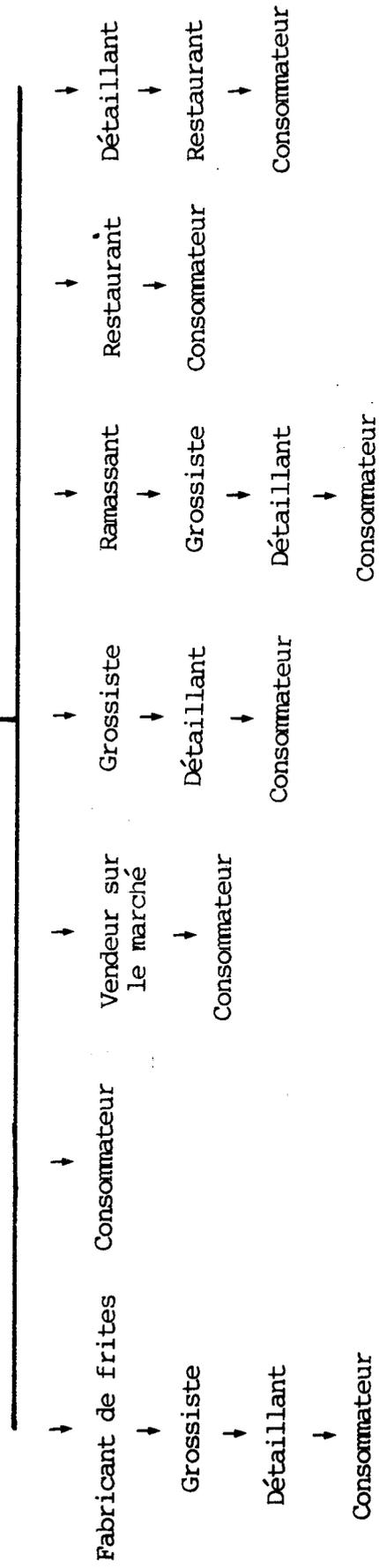


Café



- 2) Demandez aux participants d'écrire sous cette forme le plus grand nombre possible de réseaux à travers lesquels un produit agricole de consommation locale courante cultivé par les membres passe avant d'atteindre le consommateur. Une suggestion pourrait être :

Producteur de pommes de terre



Faites remarquer qu'un produit donné, même s'il provient du même agriculteur ou de la même coopérative, peut passer par un certain nombre de circuits de distribution différents qui dépendent de divers facteurs comme le lieu où se trouve la personne qui le consommera.

- 3) Demandez aux participants de faire une liste des fonctions accomplies par les intermédiaires par lesquels passent les produits depuis la ferme jusqu'au consommateur. Il ne s'agira là que d'une révision des composants du "marketing mix" mais l'exercice servira à les remettre en mémoire.

Demandez aux participants d'attribuer chaque fonction à un maillon de la chaîne de distribution d'un produit qui leur est familier. Inscrivez cela sur le tableau/rétro-projecteur sous la forme suivante:

Agriculteur: cultive, livre au lieu de collecte.

Grossiste: ramasse, calibre, entrepose, livre.

Détaillant: fait la promotion, stocke, conditionne, donne des crédits.

Consommateur: transporte depuis le magasin, assure la transformation finale, consomme.

- 4) Les participants peuvent avoir mentionné leur propre coopérative comme une des alternatives aux circuits de distribution, ou ils peuvent l'avoir placée entre l'agriculteur et tous les autres en pensant que les membres doivent, ou devraient, commercialiser tous leurs produits à travers leur coopérative. Discutez:

- Quelles fonctions remplissent leurs coopératives?
- Si les membres sont tenus d'être loyaux à l'égard de leur coopérative, c'est-à-dire commercialiser tous les produits à travers elle, le sont-ils en réalité ou certains d'entre eux vendent-ils des produits à travers d'autres réseaux?
- Si certains membres ne sont pas "loyaux", est-ce parce que les autres circuits de distribution procurent soit au producteur soit au consommateur un service meilleur et moins cher? La "loyauté" doit-elle être basée sur une obligation ou sur un choix volontaire de la coopérative considérée comme étant le meilleur réseau de distribution?

- 5) Demandez aux participants pourquoi certains produits et certains consommateurs ont besoin d'un réseau plus "long" ou plus "compliqué" comptant beaucoup d'organisations de

commercialisation différentes, tandis que d'autres peuvent se contenter de deux ou d'un seul intermédiaire ou peuvent même s'en passer? Demandez aux participants une liste de variables qui déterminent le type et le nombre de débouchés à utiliser:

- La distance entre le producteur et le consommateur.
- Le besoin de traitement ou de conditionnement.
- Le besoin de crédit pour le producteur et/ou le consommateur.
- La quantité que le consommateur achète en une seule fois ou que le producteur produit à une seule occasion.
- La différence entre la période de production et celle de consommation.
- Le besoin de promotion ou d'information.

Le mot "intermédiaire" a souvent des connotations péjoratives. Soulignez que les besoins ci-dessus doivent être satisfaits et que les producteurs peuvent ne pas être en mesure de la faire eux-mêmes. La fonction de commercialisation doit souvent être remplie par d'autres.

- 6) Suggérez que, bien que le terme "marge brute" s'utilise généralement pour décrire la différence entre ce qui se paie pour le produit au producteur et ce qu'on reçoit pour le produit quand on le vend au public, tout n'est pas bénéfique: la fonction de commercialisation coûte de l'argent. Présentez l'alternative suivante pour évaluer le coût de commercialisation, c'est-à-dire la différence entre le prix à la ferme et le prix de vente au consommateur.

Prix à la ferme: = DF 1

Prix de vente: = DF 3

Attitude A: "Il n'est pas possible que ce soit juste que l'agriculteur ne reçoive qu'un tiers du prix final de vente, tandis que les réseaux de distribution en reçoivent les deux tiers".

Attitude B: "Que font exactement les réseaux de commercialisation pour les 2 DF? Est-ce qu'ils apportent un maximum de satisfaction aux consommateurs et favorisent ainsi les ventes ou pourrait-on le faire mieux et moins cher en utilisant une autre combinaison de points de distribution?"

La proportion du prix de vente final au public, dépensé pour la commercialisation est sans importance. Ce qui compte c'est combien on dépense par rapport à l'efficacité avec laquelle la commercialisation est effectuée.

- 7) beaucoup de grands commerçants sont en mesure de sélectionner, contrôler ou, au besoin, d'établir leurs propres réseaux de commercialisation. Insistez sur le fait que la plupart des petits exploitants et les coopératives primaires doivent choisir les meilleurs réseaux pour vendre leurs produits. Mais il leur faut aussi faire des offres intéressantes étant donné que beaucoup d'autres producteurs peuvent entrer en concurrence avec eux. Pour bien vendre il est nécessaire d'être au courant des besoins des consommateurs.

Demandez aux participants de suggérer ce dont les réseaux de commercialisation (c'est-à-dire les intermédiaires) ont vraiment besoin:

- Une marge raisonnable qui couvre les coûts et laisse du bénéfice.
- Des produits faciles à entreposer.
- Des produits que l'on peut vendre facilement à l'échelon suivant du système de commercialisation ou au consommateur final.
- Des crédits de la part du producteur.
- Un approvisionnement fiable à un prix et une qualité constants.

Demandez aux participants lesquels de ces besoins peuvent être contraires aux besoins du consommateur.

Naturellement, les consommateurs veulent un prix bas. Les producteurs, cependant, ne doivent pas aspirer à un prix final si bas qu'il rend impossible les services rendus par l'intermédiaire aux consommateurs. A la longue cela ne servirait ni les intérêts du producteur ni ceux du consommateur.

- 8) Les participants peuvent avoir l'impression que toute discussion sur les alternatives aux réseaux de distribution est sans intérêt et même frustrante, étant donné qu'il n'y a pas d'alternatives aux réseaux qu'ils utilisent actuellement, même si ces derniers ne sont pas satisfaisants. Le manque de choix peut être causé par le fait qu'on ne dispose que d'un réseau. Dans les deux cas, les gerants sont souvent amenés au bord du désespoir et perdent tout intérêt s'ils pensent qu'ils ne peuvent rien faire.

Rappelez aux participants que même en cas de grande sécheresse, certains agriculteurs arrivent à obtenir de meilleurs résultats que d'autres parce qu'ils essaient d'apporter des améliorations en creusant des canaux d'irrigation par exemple. D'autres agriculteurs se désespèrent, ne font rien et finissent par tout perdre. De même, les gérants de coopératives devraient s'efforcer d'apporter des améliorations même dans des circonstances qui paraissent sans espoir.

Demandez aux participants de suggérer des moyens par lesquels un gérant peut essayer d'améliorer les réseaux de distribution même s'il ne paraît pas y avoir de solution.

- Ils peuvent essayer d'aider les intermédiaires à conduire leurs opérations avec plus d'efficacité.
- Ils peuvent essayer, eux-mêmes ou avec leurs coopératives, de développer leurs propres réseaux comme alternative.
- Ils peuvent chercher des possibilités de traitement des récoltes de façon à vendre leurs produits autrement.

Comment des gérants d'entreprise coopératives peuvent-ils améliorer leurs réseaux de distribution si la loi les oblige à utiliser un organisme particulier, une union ou une institution gouvernementale?

- Ils peuvent discuter ouvertement du problème avec le gérant local du réseau de distribution de façon à trouver un moyen de l'aider.
- Ils peuvent chercher des moyens de traiter les produits de façon à ce qu'ils ne tombent pas sous le coup de la loi et puissent être vendus de la manière qu'ils désirent.
- Ils peuvent chercher la possibilité pour leurs membres de produire d'autres cultures qui ne devront pas emprunter des circuits de distribution peu satisfaisants.

Il n'y a pas de garantie que l'une de ces méthodes ou que toutes améliorent la situation. Pourtant un bon gérant doit essayer de quelque manière que ce soit, d'améliorer les opérations de sa coopérative.

thème

8

distribution exclusive ou non

COURS 8

DISTRIBUTION EXCLUSIVE OU NON?

Objectif : Permettre aux participants de décider s'ils doivent confier la distribution des produits des membres à des circuits exclusifs de commercialisation ou à des circuits non exclusifs. (Si les coopératives sont tenues par la loi de vendre leurs produits seulement à travers certains réseaux, ce cours peut être supprimé, ou bien on doit dire clairement qu'il se réfère à des cultures futures que les participants pourraient désirer introduire dans leurs coopératives et pour lesquelles les circuits de commercialisation pourraient être choisis).

Durée : Deux heures.

Matériel : Dialogue enregistré "Rencontre du gérant et du distributeur".

Guide du formateur :

- 1) Faites écouter le dialogue enregistré ou, si on ne dispose pas de magnétophone, demandez à deux participants de le jouer. Les participants doivent écouter attentivement.
- 2) Demandez aux participants ce que M. Chevrier doit faire. Ils peuvent suggérer:
 - M. Chevrier doit accepter la proposition et désigner la firme Premier comme distributeur exclusif.
 - M. Chevrier doit rejeter la proposition de M. Lefranc et vendre les ananas à toutes les firmes qui veulent les acheter.
 - M. Chevrier doit se procurer des informations supplémentaires avant de prendre une décision.

La dernière réponse est évidemment la réponse correcte. Demandez aux participants quelles informations le gérant doit obtenir avant de prendre une décision. Obtenez entre autres les points suivants:

- La situation économique de la firme de distribution Premier.

- La garantie de M. Lefranc qu'il achètera une quantité minimum d'ananas chaque année à un prix fixe.
- Le nombre d'années durant lesquelles M. Lefranc désire avoir les droits de distribution exclusifs.
- Les noms et l'expérience d'autres producteurs dont les produits sont distribués exclusivement par Premier.
- Les opinions et l'expérience dans les affaires de grossistes et de petits commerçants qui achètent leurs produits à Premier.
- La mesure dans laquelle les ventes de fruits sont affectées par la promotion en comparaison avec le prix seulement.
- La capacité administrative et financière de l'entreprise et du gérant à contrôler le processus de commercialisation.

- 3) Rappelez aux participants que si leurs coopératives le demandent ou si elles ont légalement le pouvoir d'exiger de leurs membres qu'ils vendent leurs produits uniquement par leur intermédiaire, ces coopératives agissent comme si elles étaient les distributeurs exclusifs des produits de leurs membres, exactement comme M. Lefranc proposait de faire. De même, si leurs coopératives doivent commercialiser les produits de leurs membres à travers une certaine union coopérative, elles sont dans la même situation que M. Chevrier s'il accepte la proposition de M. Lefranc, à l'exception qu'elles n'avaient peut-être jamais l'occasion de faire un choix.

Demandez aux participants:

- Sont-ils, ou les membres sont-ils, libres de choisir s'ils peuvent ou non accorder l'exclusivité des droits de distribution à la coopérative?
- S'ils étaient libres, préféreraient-ils commercialiser leurs produits à travers d'autres circuits?

- 4) Demandez aux participants d'indiquer les avantages et les inconvénients de travailler avec un seul distributeur. Obtenez entre autres les indications suivantes:

Avantages

- Les producteurs peuvent se fier à la capacité de commercialisation du distributeur.
- De nouveaux produits peuvent profiter de la réputation d'un distributeur solidement établi sur le marché et des autres produits qu'il distribue.

- Le distributeur peut financer les activités de commercialisation.
- on peut plus facilement prévoir la demande.
- Du point de vue administratif, il est plus simple et moins cner de ne traiter qu'avec un seul client.
- Le producteur et le distributeur exclusif peuvent travailler étroitement ensemble à développer un programme efficace de commercialisation.

Inconvénients

- Le producteur dépend entièrement d'un seul circuit de distribution; s'il ne fonctionne pas bien, tout le marché est perdu.
 - Le risque du crédit est concentré sur un seul client.
 - Le distributeur peut exploiter la dépendance dans laquelle se trouve le producteur en faisant baisser les prix ou en demandant d'autres concessions.
 - Le producteur ne peut avoir de relations avec d'autres distributeurs innovateurs.
 - En fait, le producteur délègue toutes les fonctions de commercialisation; de la sorte il ne peut jamais devenir lui-même un vendeur indépendant.
 - Les clients qui, pour quelque raison que ce soit, n'achètent pas tous leurs produits à ce seul distributeur sont complètement coupés du producteur.
- 5) Demandez aux participants pour quel genre de producteurs il serait conseillé de ne dépendre que d'un seul distributeur.
- Pour les producteurs sans expérience de commercialisation.
 - Pour les producteurs qui manquent de ressources financières.
 - Pour les producteurs qui introduisent de nouveaux produits sur le marché.
 - Pour les producteurs qui n'ont pas de contacts avec les consommateurs.
 - Pour les producteurs qui n'ont guère de compétence en gestion.

Demandez aux participants si cette description peut s'appliquer d'une manière ou d'une autre à leurs propres coopératives ou à leurs membres.

Soulignez que même les producteurs et les fabricants les plus grands et les plus puissants trouvent souvent nécessaire de travailler par l'intermédiaire d'un seul distributeur, particulièrement sur les marchés étrangers.

Un distributeur exclusif peut avoir pour un producteur l'avantage de combler certains vides mais un producteur doit être capable de contrôler ou de surveiller le travail de commercialisation même si ce n'est pas lui qui le fait. Cela demande des qualités de gestion et la connaissance des méthodes de commercialisation, que l'on abordera au cours suivant.

Rencontre du gérant et du distributeur

M. Chevrier est le gérant de la Coopérative de planteurs d'ananas Alpha. Cette entreprise a été fondée récemment pour commercialiser les ananas des membres qui étaient auparavant achetés par des commerçants qui payaient des prix très bas et parfois n'achetaient même pas toute la récolte. La coopérative a comme projet de collecter, calibrer et emballer les ananas de ses membres dans les zones urbaines. Le gérant pris rendez-vous avec M. Lefranc, le gérant de la firme de distribution Premier pour se mettre d'accord sur les affaires qu'ils veulent faire ensemble.

M. Lefranc: Ça me fait plaisir de vous voir, M. Chevrier! La belle récolte de vos membres a été bien mal traitée et mal vendue ces dernières années; avec nous je suis sûr que ça marchera mieux.

M. Chevrier: Merci, M. Lefranc. Tout le monde dit que nos ananas sont de la meilleure qualité et on s'occupe de les calibrer et de les conditionner comme il faut. Maintenant, ce qu'on veut c'est qu'ils soient commercialisés comme ils le méritent.

M. Lefranc: Très bien. Permettez-moi de vous féliciter d'être venu nous voir. La maison Premier et la meilleure firme de la région et je suis heureux de voir que vous voulez nous confier la distribution de vos produits.

M. Chevrier: Je vois; vous pouvez peut-être me dire comment vous comptez nous aider.

M. Lefranc: Je sais bien que je n'ai pas besoin de donner des leçons sur le marketing à quelqu'un qui a autant d'expérience que vous en avez. Tout simplement, nous pouvons transporter, promouvoir et vendre vos ananas de telle manière que tout le monde, membres et consommateurs, soit satisfait.

M. Chevrier: C'est parfait. Pouvez-vous me dire combien de tonnes vous pensez pouvoir nous acheter la prochaine saison pour que je puisse répartir la production en conséquence.

M. Lefranc: Pardonnez-moi, mais je crois que vous m'avez mal compris. Quand je dis que nous pouvons vendre vos ananas, j'assume, naturellement, que la maison Premier sera le distributeur exclusif de vos produits.

M. Chevrier: Je ne comprends pas très bien.

- M. Lefranc: Laissez-moi vous expliquer. Vos ananas sont de très bonne qualité mais jusqu'à présent vous êtes à peu près inconnus sur le marché parce que vos produits ont été distribués par un grand nombre de commerçants qui n'ont certainement pas pignon sur rue. Ce qu'il vous faut c'est un plan de commercialisation bien fait, avec une base financière solide. Nos représentants, nos véhicules et notre réputation vous garantissent cela.
- M. Chevrier: D'accord, mais qu'est-ce que ça a à voir avec l'exclusivité, comme vous dites?
- M. Lefranc: Bien. Laissez-moi vous poser une question. Supposons que nous devions investir des sommes considérables dans le type de commercialisation dont je vous parle et que nous créions une demande constante pour vos ananas. Cela nous coûtera beaucoup d'argent que, je l'espère, nous pourrions récupérer en vendant beaucoup d'ananas. Vous êtes d'accord?
- M. Chevrier: Oui, je suppose.
- M. Lefranc: Bon. Que pensez-vous que feront nos clients si vous-même, ou un de vos vendeurs qui n'a pas dépensé un sou pour générer cette demande, venez leur proposer vos ananas à un prix légèrement inférieur au nôtre puisque le marketing n'a rien coûté. A qui vos clients préféreront-ils acheter?
- M. Chevrier: Je ne suis pas sûr ...
- M. Lefranc: Mais, moi, je le sais. Les commerçants sont très compétitifs et je ne pense pas qu'un d'eux veuille payer plus que nécessaire pour le même produit. D'ailleurs ce serait idiot de sa part!
- M. Chevrier: Je vois ce que vous voulez dire. Mais où est-ce que tout cela nous mène?
- M. Lefranc: C'est très simple: nous ne pouvons rendre justice à vos ananas que si vous êtes d'accord pour vendre toute votre production par notre intermédiaire. Alors nous pouvons avoir la certitude que personne d'autre ne viendra ruiner un marché que nous avons créé.
- M. Chevrier: Je comprends votre point de vue mais je suis tout de même surpris. Je suis content que vous vouliez travailler avec nous mais vous n'êtes pas le seul distributeur de fruits de la région, vous savez. Je ne sais pas ce qu'il en est avec les ananas mais j'ai toujours pensé qu'il ne fallait pas mettre tous ses oeufs dans le même panier!

M. Lefranc: C'est vous qui décidez, bien sûr. Je ne dirai pas que nous n'avons pas de concurrence mais la maison Premier est la meilleur firme de la région. Nous faisons les choses correctement mais nous devons nous protéger.

M. Chevrier: Bon. Je ne sais pas quoi dire.

thème

9

distribution physique

COURS 9

DISTRIBUTION PHYSIQUE

Objectif : Permettre aux participants de sélectionner des méthodes appropriées de transport, d'identifier et de chiffrer les coûts et bénéfices de l'emmagasinement.

Durée : lieux heures.

Matériel : Etudes de cas "Distribution".

Guide du formateur :

1) Demandez aux participants ce qu'ils attendent du transport des produits de leurs membres qu'il soit assuré par eux ou par des tiers. Ils peuvent mentionner :

- La rapidité
- La sécurité
- La fiabilité
- L'économie

Demandez-leur si tous ces facteurs peuvent coexister. Evidemment le service le plus rapide n'est pas toujours le moins cher. Demandez aux participants quelle méthode ils appliquent actuellement quand ils sélectionnent des moyens de transport.

Ils peuvent faire référence à un prix peu élevé et à la disponibilité. Indiquez que lorsque plusieurs possibilités existent, la décision devra être basée sur l'étude et la comparaison des bénéfices et des coûts du transport.

2) Demandez aux participants pourquoi les produits agricoles des membres sont à certains moments entreposés entre la récolte et la consommation. Obtenez des réponses comme les suivantes :

- Pour accumuler un volume suffisant pour que la charge d'un véhicule ou l'utilisation d'une machine soit économique.
- En attente du transport.
- Parce que les consommateurs pourraient ne pas désirer utiliser le produit au moment de la récolte.
- Dans l'attente d'une augmentation des prix.

Ici, de nouveau, on prend en compte des frais de stockage pour certains bénéfices. Il est nécessaire de mesurer et de comparer les frais de stockage et les bénéfices pour prendre les décisions qui conviennent au sujet du stockage.

- 3) Distribuez les études de cas et donnez aux participants une quinzaine de minutes pour qu'ils travaillent individuellement sur le cas A.
- 4) Demandez aux participants de donner leurs réponses. Faites remarquer que les réponses pour cet exemple et ceux qui suivent doivent être calculées. Il faut calculer les coûts et les bénéfices de chaque alternative et voir quelle est la plus avantageuse. Examinez les calculs obtenus qui seront:

	<u>En DF/kg</u>
Prix de vente des fruits transportés en camion	1,00
Coût du transport en camion	<u>0,25</u>
Prix hors transport	<u>0,75</u>
Prix de vente des fruits transportés par voie ferrée	0,90
Coût du transport par voie ferrée	<u>0,10</u>
Prix hors transport	<u>0,80</u>

Il vaut donc mieux transporter les fruits par voie ferrée, malgré le délai que cela comporte. Signalez aux participants qu'ils doivent avoir de bons arguments pour aller à l'encontre de cette différence de prix si importante. Les raisons peuvent être:

- La coopérative s'efforce de se faire un nom comme productrice de fruits de grande qualité afin de pouvoir demander des prix plus élevés à l'avenir.
- Le train a peut-être des horaires très peu fiables et arrive souvent en retard, ce qui risque d'entraîner des coûts importants.

- 5) Donnez aux participants une quinzaine de minutes pour trouver la réponse au cas 13. Assurez-vous que chaque participant a essayé de calculer la réponse, obtenez ensuite leurs calculs et procédez ainsi:

<u>Coût du transport aérien</u>	=	DF 250
Coût du transport maritime	=	DF 100
Coût de l'intérêt perdu de DF 4.000 à 1,5% par mois pendant 3 mois	=	DF 180
<u>Total du coût maritime</u>	=	DF 280

Le transport aérien est donc "meilleur marché" et on doit lui donner la préférence.

Assurez-vous que tous les participants comprennent la valeur de l'argent en fonction du temps. Ceci est fondamental quand il s'agit de prendre des décisions relatives au transport et au stockage. Demandez à un participant qui paraît ne pas bien comprendre s'il serait préférable de recevoir 100 DF aujourd'hui ou dans trois mois. Leur réaction et la préférence qu'ils manifestent pour recevoir une somme d'argent inférieure mais dont ils peuvent faire usage immédiatement leur feront comprendre ce concept.

- 6) Accordez 15 minutes supplémentaires aux participants pour le cas C. Demandez leurs réponses et exposez leurs calculs somme suit:

- Coût du transport en autobus = $(250 \times cf \times 10) + DF 25$
de perte pour avaries = DF 50
- Coût du transport en voiture = DF 40
- Le transport en voiture est donc préférable.

Demandez aux participants à quelle conclusion ils seraient arrivés si les deux coûts avaient été égaux. La valeur d'un service personnel individuel est importante bien qu'il soit difficile à évaluer en termes financiers. Un transporteur spécialisé est sans doute préférable à un autobus même s'il est légèrement plus cher.

- 7) Donnez 15 minutes pour le cas D. Obtenez les résultats et examinez les calculs:

- Prix de vente des pommes de terre transportées par camion = $DF 4 - DF 1 =$ DF 3
- Prix de vente des pommes de terre transportées en charrettes: $DF 3 - DF 0,10 =$ DF 2,90

* 1 cf = 0,01 DF; 1 DF = 100 cf.

- Le camion est préférable du point de vue de la marge bénéficiaire mais toute augmentation de prix risque de modifier la situation. On pourrait faire jouer la concurrence pour obtenir du camionneur un meilleur prix.
- 8) Donnez aux participants 15 minutes pour calculer une réponse au cas C. Il est possible que les participants ne comprennent pas au premier abord que les décisions relatives au stockage et au transport sont du même ordre. Expliquez-leur que les coûts et les bénéfices peuvent être évalués et comparés de la même manière. Obtenez leurs réponses et faites les calculs suivants:
- Coût du stockage pour trois mois

DF 300 de location + DF 30 d'assurance + 3% pour intérêts perdus sur DF 200 x 50 tonnes = DF 630
 - Bénéfices du stockage pour trois mois

50 tonnes x DF 12 de prix de vente plus élevé par tonne = DF 600
 - Il est préférable de vendre immédiatement la production et d'éviter les coûts du stockage. Mais si l'augmentation du prix de vente attendu semble être supérieure, l'on devra reconsidérer la décision.
- 9) Rappelez aux participants que les décisions concernant le stockage et le transport sont intimement liées. Les différentes formes de transport demandent généralement des types et ,des durées de stockage différents. Soulignez que les principaux facteurs à considérer quand on doit prendre des décisions relatives au transport et au stockage sont
- Le coût du transport ou du stockage.
 - L'assurance.
 - Les risques de perte ou d'avaries.
 - La réduction du prix due au danger d'avaries des marchandises ou à la perte de bonnes occasions sur le marché.
 - L'augmentation du prix due au temps passé.
 - La valeur de l'argent que l'on pourrait utiliser mais qui est investi dans le produit en transit ou stocké.

Distribution

Cas A

Le gérant de la Coopérative de production de fruits Alpha doit décider comment transporter les fruits de ses membres au marché. On pourrait louer un camion qui coûterait 25 centimes par kg. La ville se trouve à un jour de distance et les fruits se vendent à un prix moyen de 1 DF le kg. L'alternative pourrait être d'utiliser le train qui ne coûte que 10 cf par kg. Pourtant, le train prend 5 jours pour arriver à la ville et on ne pourrait plus vendre les fruits qu'à 90 cf par kg en moyenne puisqu'ils ne seraient plus frais. Quel type de transport sera plus profitable à la coopérative?

Cas B

"Le café, c'est comme l'or" pensait le gérant de la Coopérative de planteurs de café Beta. En ce moment il coûtait 4.000 DF/t. Les clients étrangers de la coopérative payaient àès qu'ils recevaient le café et on pouvait déposer l'argent pendant six mois avant de payer les membres. Le paiement d'un intérêt de 18% annuel aidait à couvrir les frais de la coopérative. Le transport par mer durait trois mois et le fret coûtait 100 DF/ t. Certains envoyaient la marchandise par avion mais le gérant pensait que c'était une bêtise. Le coût du transport aérien était de 250 DF/t, c'est-à-dire plus du double du transport par mer. De toutes façons, le café était bien entreposé et scellé dans le bateau de telle sorte qu'il ne perdait pas sa valeur pendant la longue traversée. Les services rapides étaient importants pour les gens pressés d'obtenir un article comme une pièce de rechange, mais il pensait que dans le cas du café ce n'était pas nécessaire. Le gérant avait-il raison? Calculez les coûts et les bénéfices.

Cas C

Le résultat des améliorations apportées à l'unité avicole et d'une meilleure alimentation des poulets était que la Coopérative avicole Gamma produisait actuellement 250 douzaines d'oeufs par jour. Ce succès, cependant, causait un problème de transport.

Les hôtels et les épiceries de la région étaient satisfaits de pouvoir acheter tous les oeufs que la coopérative pouvait produire à 1 DF la douzaine. Fréquemment, les gens se plaignaient que les oeufs étaient cassés et le gérant estimait que l'on perdait ainsi 10% des oeufs. Récemment, quelqu'un avait proposé de livrer les oeufs avec sa voiture. Il

demandait 40 DF par jour pour livrer la production de la journée et disait qu'il prendrait la responsabilité si des oeufs se cassaient. Les membres ne savaient pas que faire. Quelle décision devraient-ils prendre?

Cas D

Le diesel devenait plus cher tous les mois et les membres de la Coopérative des maraîchers Delta dépensaient de plus en plus d'argent pour transporter leurs pommes de terre au marché. Maintenant on payait 1 DF pour transporter un sac qui ne se vendait que 4 DF. Une ou deux fois le camion avait eu du retard et l'après-midi les prix du marché n'étaient plus que 3 DF par sac de pommes de terre. Un membre, en plaisantant, dit qu'on devrait utiliser des charettes tirées par des boeufs comme autrefois. Une charrette pourrait transporter 20 sacs et il dit qu'il serait content si on lui payait 2 DF pour les amener au marché puisque, de toutes façons, il devait y aller. Il ne pourrait pas, cependant, voyager de nuit à cause des voleurs et il ne pourrait donc pas arriver au marché avant l'après-midi. Quelle solution était la plus avantageuse pour les membres?

Cas E

Louer un magasin coûte 100 DF par mois à la Coopérative ETA, et 10 DF par mois pour assurer le maïs qui y est entreposé. C'est un coût élevé, surtout parce que la coopérative doit emprunter de l'argent à 12% par an pour payer leurs produits aux agriculteurs. Le gérant pense que cela en vaut la peine; le magasin peut contenir 50 tonnes de maïs et il sait que le prix de maïs augmentera de 200 DF à 212 DF par tonne durant le période de stockage de trois mois. Quelques membres du comité de gestion, pourtant, ne sont pas d'accord. Ils disent que la coopérative devrait se contenter de 200 DF. Ils prétendent que c'est le meilleur prix obtenu depuis 5 ans. Calculez quelle solution est la meilleure.

thème

10

**communications relatives
à la commercialisation**

COURS 10

COMMUNICATIONS RELATIVES A LA COMMERCIALISATION

Objectif: Permettre aux participants d'élaborer un plan de communication pour les produits de leur coopérative.

Durée: Deux heures.

Matériel: Un choix de journaux, affichettes, prospectus, revues et un enregistrement de publicité radiodiffusée.

Guide du formateur :

1) Demandez aux participants de se souvenir du dernier article qu'ils ont acheté: un savon, des pâtes, un journal ou n'importe quoi d'autre. Etablissez le rapport entre ce qu'ils ont appris dans les cours précédents et leur achat: on présume que le produit était celui qu'ils voulaient et qu'il se trouvait dans un endroit où l'on pouvait se le procurer. Quelles autres tâches incombent au fabricant et/ou au vendeur pour que l'article puisse se vendre?

- Il fallait informer l'acheteur potentiel que l'article était disponible.

Demandez aux participants comment ils ont obtenu l'information relative à l'article qu'ils ont acheté. Il se peut qu'ils n'associent pas certaines formes de promotion à la publicité ou la commercialisation mais soulignez qu'une forme de communication doit exister et que cela s'appelle la promotion.

Obtenez des participants qu'ils donnent une liste de méthodes promotionnelles relatives à leurs achats les plus récents. Elle pourra comprendre:

- Présentation visuelle: fruits dans un marché, savon dans un kiosque ou chez une vendeuse à un coin de rue.

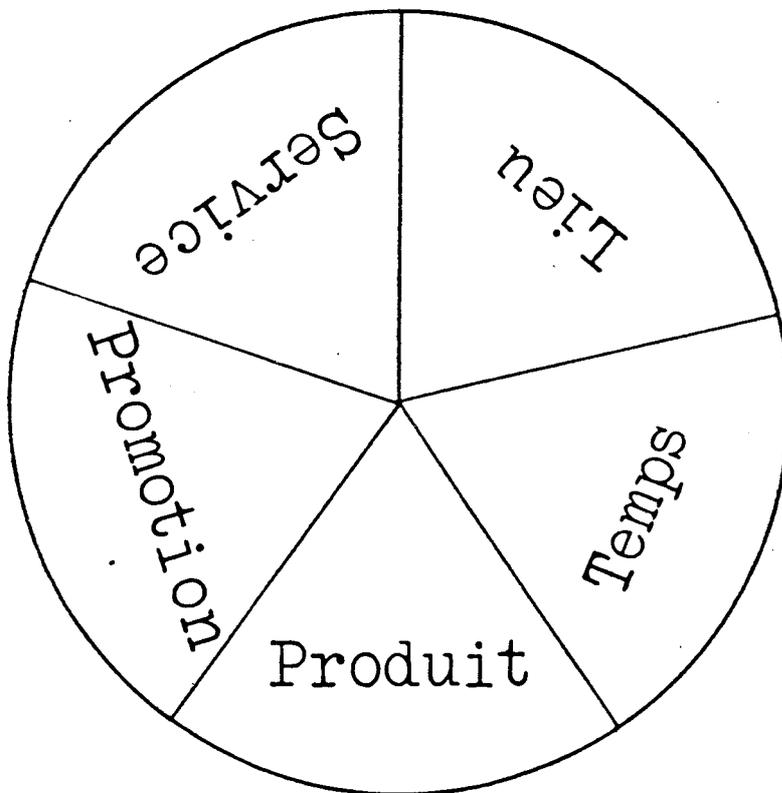
- Voix: un vendeur de journaux crie pour annoncer sa présence ou, dans un magasin de musique, des cassettes encouragent les clients à acheter.

- Imprimés: le propriétaire d'une voiture met une annonce dans le journal pour la vendre.

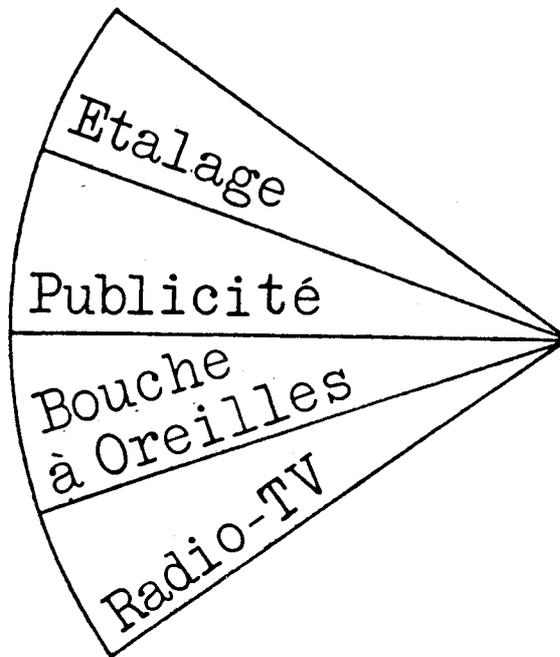
- 2) Choisissez un article qu'ont acheté un certain nombre de participants. Demandez-leur d'identifier le plus possible de formes de communication ou de promotion qui ont influencé leur achat. Dans le cas du savon cela peut être:
- Des annonces publicitaires pour le savon dans les journaux.
 - Des affiches faisant de la publicité pour le savon.
 - Des annonces commerciales à la radio ou à la télévision.
 - L'emballage du savon mis à l'étalage par le vendeur.
 - La voix du vendeur qui annonce sa présence.
 - L'opinion d'autres personnes sur le savon ou des informations données verbalement sur l'endroit où on peut en trouver (en particulier quand il s'agit d'un produit qu'on ne trouve pas facilement).
- 3) Accordez aux participants une quinzaine de minutes pour faire par écrit une liste d'autant d'exemples que possible de moyens pour les fabricants ou les commerçants de faire de la publicité pour leurs produits auprès des clients. Demandez à chaque participant d'indiquer un moyen et continuez jusqu'à obtenir au tableau/rétroprojecteur une longue liste comme la suivante:
- | | |
|---|--|
| - Journaux | - Revues |
| - Affiches | - Prospectus |
| - Circulaires | - Radio |
| - Télévision | - Etalage dans un magasin |
| - Emballage | - Peintures sur des voitures |
| - Annonces au cinéma | - Camionnettes avec haut-parleurs |
| - Foires et expositions | - Criée |
| - Représentants | - Patronnage de compétitions sportives |
| - Informations données aux journalistes pour les publier dans la presse | - Démonstrations |
| | - Peinture murale |
| - Concours | - Echantillons gratuits |
| - Sacs imprimés donnés par les commerçants | - T-shirts |

En faisant référence aux exemples, vérifiez que les participants connaissent bien chaque méthode. Les mots employés ou la classification ne sont pas importants; le but est d'être conscient de la gamme étendue de méthodes possibles ou de media disponibles.

- 4) Soulignez que le plan de communication se compose de tout cela et amène le consommateur à effectuer l'achat en question. Rappelez aux participants le "marketing mix" illustré par le cercle avec les différents segments.



Montrez que le segment de la promotion à lui seul se compose d'un certain nombre de méthode de communication différentes, que l'on peut utiliser pour parvenir au but qui est la vente. Illustrez cela en reproduisant le segment de la promotion et en le divisant de la manière suivante :



5) Demandez aux participants si un élément isolé du plan de communication indiqué pour l'achat analysé précédemment aurait suffi à lui seul à provoquer l'achat. Les participants peuvent suggérer que l'endroit où se trouvait le vendeur de journaux ou les savons exposés dans un kiosque étaient tout ce dont on avait besoin.

- Achèteraient-ils un journal dont il n'ont jamais entendu parler seulement parce qu'on le vend dans la rue?
- Achèteraient-ils une marque de savon totalement inconnue seulement parce qu'elle est exposée dans un kiosque?

Il est clair que l'exposition à elle seule ne suffit pas. Les gens n'achèteraient même pas des tomates dans un marché s'ils ne savaient pas ce que c'est et quel goût ça a.

Demandez aux participants si la connaissance de l'existence d'un produit suffit à elle seule pour le faire acheter:

- Les clients éventuels doivent être au courant de l'existence du produit.
- Les clients éventuels doivent croire que le produit leur convient.
- Les clients éventuels doivent être réellement motivés pour acheter le produit (en général au moyen d'informations sur l'endroit où on peut le trouver et la manière de l'obtenir).

6) Distribuez des modèles de journaux, revues, affichettes, prospectus et autres matériels de publicité et, si vous le jugez utile, faites entendre des annonces radiophoniques. Demandez aux participants d'indiquer l'objectif de quelques exemples:

- S'agit-il de faire connaître à des clients éventuels l'existence d'un produit ou d'un service?
- S'agit-il de faire en sorte que des clients éventuels préfèrent un produit ou un service à un autre?
- S'agit-il de se décider d'un achat ou de conclure une vente.

Utilisez des expositions, des annonces classées et des affiches comme exemples.

Evidemment l'objectif de tout moyen de promotion est de mener à une vente. Le but de cet exercice est de déterminer quelle partie de l'ensemble du processus de communication a été déterminante pour un exemple en particulier.

Essayez d'utiliser des exemples de promotion de produits de différente valeur, comme des savons ou des autos. Montrez que la promotion personnelle faite par le vendeur est plus importante à mesure que la valeur de la vente augmente.

- 7) Jusqu'à présent, ce cours a été concentré sur les participants considérés en tant que consommateurs. Demandez à un participant quelconque de décrire le plan de communication utilisé par sa coopérative pour informer et persuader les clients d'acheter les produits des membres. Beaucoup de coopératives ont un plan comme le suivant pour promouvoir leurs produits:

- L'information sur les produits spécifiques de la coopérative n'est pas nécessaire parce qu'il s'agit d'un produit qui n'est pas différent de produits vendus par d'autres organisations.
- La négociation au sujet du prix, de meilleures conditions de transport ou l'offre de services connexes suffisent largement à persuader les clients d'accorder la préférence à un produit.
- La vente est réellement conclue comme résultat d'une rencontre personnelle.

Demandez aux participants si leurs entreprises commercialisent les produits de leurs membres de cette façon. Si c'est le cas, y a-t-il une manière d'améliorer les résultats au moyen d'une quelconque promotion:

- De la publicité, des circulaires envoyées par la poste et le contact personnel peuvent augmenter le nombre des clients potentiels, ce qui réduit la dépendance par rapport à un seul réseau de vente et donne à la coopérative une position plus forte pour négocier le prix.

- Une coopérative peut procéder à une analyse sérieuse de ses produits et de ses services en comparaison avec ses concurrents. Même si le produit est très semblable, les petites différences de qualité, de régularité dans l'approvisionnement, de livraison ou d'autres facteurs peuvent être mises à profit si les clients les connaissent; on doit en faire la promotion.
 - Une coopérative peut, au moins, rechercher la possibilité de différencier ses produits en ce qui concerne la qualité, le traitement, l'emballage et en établissant un niveau de prix plus élevé et plus stable qui, dans une certaine mesure, le rend indépendant du prix de base de l'article; cela demande une promotion.
- 8) Dans d'autres cas, le client et le prix sont fixes et hors du contrôle de la coopérative. Les ventes sont automatiques et ni l'acheteur ni le vendeur ne peuvent prendre de décision sur la vente ou l'achat. Existe-t-il un moyen par lequel la promotion peut améliorer les revenus des membres quand la commercialisation paraît être complètement hors du contrôle de la coopérative comme dans le cas où tous les produits doivent être vendus à un prix fixe à une union des coopératives ou à un organisme de commercialisation de produits agricoles?
- Si la loi le permet, une coopérative peut essayer de développer des marchés locaux nouveaux en faisant la promotion de ses produits.
 - Une coopérative peut donner à ses membres des chances plus grandes en faisant la promotion de nouveaux produits pour lesquels on peut développer un marché indépendant.
 - Le gérant d'une coopérative est responsable de l'efficacité de ses circuits de distribution même si ces derniers sont imposés par la loi. Le gérant doit examiner le plan de communication utilisé par les clients de la coopérative, quels qu'ils soient, et faire des suggestions pour faire au besoin des améliorations.
 - Même dans une coopérative relativement petite l'efficacité de la communication avec les membres peut être améliorée. Les techniques de promotion et les communications relatives à la commercialisation doivent être utilisées de façon à assurer que tous les membres connaissent les services qu'elle offre, qu'ils préfèrent les utiliser et qu'ils les utilisent vraiment.

- 9) Rappelez aux participants l'étude de cas de la Coopérative laitière de Kansai (cours 4, feuille 5); ils auront l'occasion, dans un cours ultérieur, d'élaborer un plan de communication pour une coopérative primaire de commercialisation. A ce stade ils devront examiner les produits actuels et potentiels de leur coopérative pour voir s'il existe des chances d'améliorer les résultats par la promotion.

thème

11

**vente directe
au consommateur**

COURS 11

VENTE DIRECTE AU CONSOMMATEUR

Objectif: Permettre aux participants i) d'identifier le rôle du vendeur et ii) de vendre les produits de la coopérative efficacement.

Durée: Deux à trois heures.

Matériel: Dialogue enregistré "Le vendeur de la coopérative - Un" et "Le vendeur de la coopérative - Deux".

Guide du formateur :

- 1) Rappelez aux participants que le cours précédent traitait surtout de la publicité faite par la radio, la presse ou les affiches. Demandez aux participants de dire quels sont les points faibles des media comme forme de communication entre une coopérative et ses clients comparé aux ventes directes aux consommateurs.
 - La publicité est une forme de communication qui va dans un seul sens. L'annonceur n'a pas l'occasion de faire "sur mesure" les messages destinés au client ou de répondre à ses objections.
 - En outre, les annonceurs ne peuvent pas être sûrs que l'annonce atteindra les personnes auxquelles elle s'adresse.
 - Sauf pour les produits qui peuvent se vendre par correspondance, les annonces ne peuvent pas livrer des produits, prendre des commandes ou encaisser l'argent: pour mener une vente à bonne fin il faut en réalité d'autres moyens.
 - Les annonces ne peuvent pas démontrer matériellement les mérites d'un produit.
- 2) Demandez aux participants de donner des exemples de vente directe au consommateur auxquelles ils ont participé en tant que clients. Assurez-vous que tous les participants comprennent que les vendeurs dans les magasins, les voyageurs de commerce ou le cadre d'une grande organisation sont tous des représentants quand ils sont en face d'un client ou d'un client possible dans une partie quelconque du processus de vente.

Pourquoi n'utilise-t-on pas seulement les représentants de commerce pour faire la publicité?

- Les représentants de commerce coûtent cher.
- Les représentants de commerce ne peuvent contacter qu'un très petit nombre de personnes dans un temps donné.

3) Demandez aux participants d'estimer le coût d'un entretien courant entre un représentant de commerce et un client et de comparer ce coût estimé d'une communication avec un client établie au moyen d'une annonce passée dans le journal ou radiodiffusée.

Il est évident que leurs réponses dépendront de l'échelle locale des salaires et du genre de l'annonce mais les chiffres suivants peuvent être donnés:

Annonces

- 500 DF pour une annonce qui touche 50.000 personnes.
- Coût du contact par client = cf 1

Représentants de commerce

- Salaires et dépenses: DF 5.000 par an.
- Entretiens: 6 par jour x 20 jours par mois x 12 mois par an = 1.440.
- Coût par entretien = environ DF 3,50.

Le contact établi par un représentant de commerce coûte 350 fois plus que le contact obtenu par une annonce.

Assurez-vous que les participants soient conscient du fait que des ventes occasionnelles réalisées au cours de visites faites par d'autres responsables de la coopérative doivent être, quant à leur coût, estimées de la même manière.

4) Demandez aux participants comment on peut minimiser le désavantage que présentent les représentants de commerce, c'est-à-dire le coût et le manque de contrôle. Comment un gérant de coopérative peut-il améliorer l'efficacité de ses activités de vente ou de celles de tout représentant que la coopérative emploierait?

- Les visites ne doivent se faire que si elles sont partie intégrante d'une approche totale de la commercialisation, avec les produits, la distribution, la promotion.

- Toute personne qui fait une visite dans le but de vendre doit y être entièrement préparée et disposer de toute l'information nécessaire.
 - Les représentants de commerce doivent avoir des objectifs clairs; ils doivent avant tout connaître les raisons de leur démarche.
 - Les représentants de commerce doivent être formés aux techniques de vente directe au consommateur.
 - Le travail des représentants de commerce doit être soigneusement planifié de manière à réduire au minimum la durée du voyage et à éviter de rendre visite à des clients absents.
- 5) Avertissez les participants qu'ils vont entendre le dialogue d'un entretien entre un vendeur de la coopérative et son client. Demandez-leur de noter comme ils les entendent toutes les erreurs que fait le vendeur et de se préparer à en faire ensuite la liste. Faites écouter le dialogue "Le vendeur de la coopérative - Un", ou bien, si on ne possède pas de magnétophone, demandez à deux participants de le jouer. Au besoin, faites entendre le dialogue une seconde fois et demandez ensuite aux participants de faire la liste des erreurs commises par le représentant de la coopérative.

On peut les résumer comme suit:

- Le représentant n'était pas préparé; il ne savait même pas le nom du client qu'il allait voir.
- Le représentant admettait que sa visite n'avait pas d'objectif particulier et qu'elle n'était pas spécialement importante à ses yeux, puisque il ne la faisait que parce qu'il passait par là.
- Le représentant n'avait pas d'informations sur les transactions passées entre sa coopérative et la firme de son client.
- Le représentant exagérait tant la qualité du produit qu'on ne pouvait pas vraiment le croire.
- Le représentant n'avait pas d'échantillon du produit bien qu'il aurait facilement pu en prendre un avec lui.
- Le représentant n'était pas au courant de la nature des affaires de son client et, de ce fait, n'était pas en mesure de présenter son produit comme il aurait fallu.
- Le représentant ne connaissait pas son produit en détail.
- Le représentant a fait un trop grand rabais au premier signe de résistance.

- Le représentant a donné la faute à l'organisation de ses propres collègues plutôt que d'apparaître comme représentant de la coopérative toute entière aux yeux de son client.

Faites observer aux participants qu'on a un peu exagéré dans cet exemple mais que toutes ces erreurs ont bien souvent été commises par des représentants de commerce. Demandez aux participants s'ils ont fait eux-mêmes ce genre d'erreurs ou si des représentants de commerce qui leur rendaient visite les ont faites. Elles sont caractéristiques d'activités de vente mal planifiées réalisées par un représentant de commerce mal formé.

- 6) Prévenez les participants qu'ils vont entendre un autre dialogue qui sera interrompu par des "bips". Prévenez-les que le dialogue sera interrompu à chaque "bip" et qu'on demandera aux participants de dire comment ils auraient eux-mêmes répondu à l'objection faite par le client. Après une discussion sur leurs suggestions ils entendront comment le représentant a réellement répondu à l'objection faite par le client avant de poursuivre ses négociations.

Faites entendre le dialogue enregistré "Le vendeur de la coopérative - Deux" ou, si on n'a pas de magnétophone, faites-le jouer par deux participants.

Arrêtez la bande ou la lecture à chaque "bip" et demandez individuellement aux participants de suggérer comment ils poursuivraient la réunion s'ils étaient des représentants de commerce. Discutez la nature de l'objection faite par le client et demandez aux participants comment dans leur situation personnelle ils répondraient à une telle objection.

Demandez-leur s'ils font ce genre d'objection quand ils rencontrent des gens qui essaient de leur vendre des produits. Les vendeurs qui viennent les voir réussissent-ils à répondre aux objections? Les participants sont-ils capables de venir à bout des objections des clients et de conclure la vente quand ils font la promotion des produits de leur coopérative et des membres?

Le vendeur de la coopérative - Un

Amaru, le gérant de la Coopérative fruitière Sigma, rend visite à Songha, acheteur pour la firme Fruits nationaux.

Amaru: Bonjour Monsieur . . .

Songha: Songha. Merci d'être venu me voir.

Amaru: Je pensais passer dans votre bureau puisque j'étais dans le coin.

Songha: Bonjour, asseyez-vous, je vous prie. Que puis-je faire pour vous aujourd'hui?

Amaru: Eh bien, comme je vous l'ai dit, j'ai pas beaucoup de temps . . . mais . . . on pourrait peut-être parler de vos achats. On aimerait bien faire plus d'affaires avec vous, vous savez.

Songha: Mais moi aussi, je pense. J'ai pas les chiffres sous la main mais vous savez ce qu'on a achetée le trimestre dernier?

Amaru: J'suis pas sûr mais j'imagine que notre section comptable le saura; pourtant je ne crois pas que vous ayez acheté notre nouvelle variété de citrons; elle a beaucoup de succès, c'est ce qui se vend le mieux actuellement.

Songha: Vraiment, c'est drôle. Je n'ai pas vu de citron qui ne me soit pas familier cette année. Mais enfin, laissez-moi en voir un.

Amaru: Non, j'en ai pas en ce moment mais ces fruits sont fantastiques; et, par-dessus le marché, ils se conservent très bien.

Songha: Je vois. Et le prix? Sont-ils moins chers que ce qu'on trouve sur le marché? Qu'est-ce que vous demanderiez pour nous livrer 100 kg de fruits par jour pendant un mois pour commencer?

Amaru: C'est un bon début. Demain, je vais voir quel prix on peut vous faire et je vous le ferai savoir. Et, je peux vous assurer qu'ils font de l'effet sur les étalages. Les distributeurs seront plus que satisfaits des résultats.

Songha: Mais nous livrons aux restaurants et aux marchés d'exportation.

Amaru: An oui, bien sûr.

Songha: Dites-moi, quel est le prix moyen par kilo? Ces derniers temps, les grandes différences de taille des fruits ont produit une certaine confusion.

Amaru: Je vous le dirai dès que j'aurai l'occasion d'examiner quelques lots. Pourtant je suis sûr qu'on peut vous faire un prix très avantageux, c'est-à-dire de 10 à 15% de rabais sur la première commande.

Songha: Dites-moi une chose. Vos mangues n'ont pas toutes la même maturité ces derniers temps. Certaines sont mûres mais d'autres ont encore besoin de deux semaines pour être consommables. Pouvez-vous faire quelque chose à ce sujet?

Amaru: Je suis content que vous disiez ça. Le chef de notre section de calibrage n'a pas fait un bon travail dernièrement et des plaintes de ce genre viennent confirmer mon point de vue. Comment peuvent-ils penser que je vais pouvoir vendre leurs fruits s'ils ne peuvent les calibrer correctement.

Songha: J'imagine qu'il vous est très difficile de vendre quelque genre de fruit que ce soit. Je le regrette pour vous.

Amaru: Merci. Il faut que je parte. Excusez-moi. Pouvez-vous me donner votre carte. Je ne sais jamais comment s'écrit votre nom.

Songha: La voilà. Au revoir.

Le vendeur de la coopérative - Deux

M. Basu, vendeur de la Coopérative maraîchers Omega, est en train d'essayer de convaincre M. Durand, propriétaire des magasins Durand Légumes, de signer un contrat d'achat de leur nouvelle variété de choux.

M. Durand: Voyez, Monsieur Basu, c'est bien gentil à vous de me faire cette visite mais nous sommes tout à fait satisfaits de nos fournisseurs actuels de choux.

Bip 1

M. Basu: Je suis content de l'entendre, Monsieur Durand. Prix, qualité, livraison, tout est conforme à vos désirs?

M. Durand: son, je reconnais que vous avez peut-être là un argument. Je ne peux pas dire que les légumes arrivent toujours à temps, mais ce n'est pas le bon moment pour me parler de ça. Nos étalages regorgent de choux. Regardez vous-même.

Bip 2

M. Basu: De bien beaux choux. Il faut que je vous en félicite. Pourtant, dites-moi, vos clients ne préfèrent pas les nouveaux choux blancs bien pommés. Il y a longtemps que je n'ai pas vu de choux verts de cette qualité mais actuellement beaucoup de gens veulent les blancs.

M. Durand: Je ne les ai pas vus; je peux les voir?

M. Basu: Là, regardez. J'étais sûr que vous voudriez en voir un. Dans un magasin comme le vôtre on trouve toujours ce qu'il y a de mieux.

M. Durand: Hum .. c'est bien, c'est ferme. Il faut dire que c'est un beau chou. Ça doit coûter les yeux de la tête!

M. Basu: Le prix est de 2,40 DF la douzaine, livraison comprise comme d'habitude.

M. Durand: Quoi! Mais vous êtes fou! Je vends ces choux 22 cf pièce. Il faudrait que je demande près de 25 cf pour les vôtres. Je ne veux pas contribuer comme ça à faire grimper les prix. C'est trop cher. Croyez-vous que vous pourriez me faire un prix de 2 DF la douzaine pour commencer?

Bip 3

M. Basu: Non Monsieur. Nous sommes certains qu'un produit de qualité comme le nôtre mérite d'être vendu à un bon prix. Comparez seulement, sans parler du goût. Vos clients sont du genre à payer un peu plus pour la qualité, non?

M. Durand: Oui, peut-être, s'ils le savaient mais un simple coup d'oeil ne les renseignera guère. On n'a pas le temps de tout expliquer à chaque client. D'ailleurs mes employés comprendraient tout à l'envers. Non, je suis désolé. Ils valent peut-être ça mais mes clients ne les connaissent pas.

Bip 4

M. Basu: Je comprends vos raisons et nos fournisseurs de semences ont eux aussi prévu cette objection. Regardez, ils ont fait ces affiches pour présenter les nouvelles variétés et expliquer les avantages qu'elles présentent. Ils nous en donnent quelques-unes avec chaque livraison pour nous aider à vendre ce nouveau produit.

M. Durand: Je dois admettre que c'est une jolie affiche. Elle ferait bien au-dessus de l'étalage de légumes. Mais les coopératives sont toutes les mêmes: des promesses, des promesses et pas de livraison. Je ne peux vraiment pas vous faire confiance.

Bip 5

M. Basu: N'ayez pas de préjugé à notre égard, donnez-nous une chance; nous pouvons livrer tous les jours avec nos propres véhicules, vous ne serez pas déçu et vous gagnerez davantage par tête de chou vendue.

M. Durand: Hum ... Je ne savais pas que vous livriez ici. J'aimerais vous donner une chance mais je sais que vous voulez être payé comptant et j'ai pas un sou. Je suis dans le rouge, mes dépenses crèvent le plafond. C'est simple, j'ai pas l'argent.

Bip 6

M. Basu: Nous sommes tous dans le même bateau mais je ne crois pas que quelques choux jouent un grand rôle dans vos finances, même si les choses vont mal. Si on essayait avec, disons, dix douzaines ou est-ce difficile pour vous de les vendre en quelques jours?

M. Durand: Oh non! on peut les vendre en une matinée mais on a déjà parlé trop longtemps. Il me faut un peu de temps pour y penser; passez la semaine prochaine et on en reparlera.

Bip 7

M. Basu: C'est qu'on va être très occupés au début de la semaine prochaine. Commander dix douzaines de choux n'est pas une bien grande affaire pour une entreprise comme la vôtre. En gagnant 1% de plus par chou, vous gagnerez 1,20 DF avec votre première commande.

M. Durand: C'est vrai que tout centime compte mais, vous savez, c'est toujours ma femme qui décide ce genre de choses. Elle est allée voir sa mère aujourd'hui et vraiment je peux pas décider.

Bip 8

M. Basu: Ecoutez, je sais que votre femme a bon goût et je sais que vous gérez vos affaires comme vous l'entendez. Permettez-moi de vous laisser ces choux avec mes compliments à votre épouse et signez cette commande pour un lot de dix douzaines de choux. Voilà, prenez ce stylo.

M. Durand: Oui, ça vaut la peine d'essayer mais autant faire les choses bien. Mettez-en 20 douzaines à livrer après-demain. J'aurai l'argent. N'oubliez pas de m'envoyer aussi quelques affiches.

M. Durand: Merci beaucoup. Je vous appellerai dans les jours qui viennent pour voir comment ça s'est passé. Je suis sûr que vous avez pris une bonne décision. Au revoir.

thème

12

fixation des prix

COURS 12

FIXATION DES PRIX

Objectif: Permettre aux participants de calculer les prix des produits de leur coopérative sur base des coûts de production et de leur effet sur la demande.

Durée: De deux à trois heures.

Matériel: Exercice: La coopérative "La conscience des coûts".

Guide du formateur

- 1) Demandez aux participants de faire une liste des coûts occasionnés par la culture d'une variété traditionnelle qu'ils connaissent. Ils énumèrent des éléments tels que:
 - la propriété de la terre;
 - les semences;
 - les engrais;
 - la main-d'oeuvre pour planter, cultiver et récolter.

- 2) Demandez aux participants de faire une liste des coûts de leur coopérative et de mentionner ceux qui sont fixes et ceux qui varient avec le volume de la production. Faites-en un résumé au tableau/rétroprojecteur:

Fixes	Variables
Location des terres	Paiements aux membres pour les produits agricoles
Salaire des employés	Combustible
Coûts administratifs du comité de gestion	Main d'oeuvre occasionnelle
Intérêts du crédit	Coût de manutention
Frais de bureau	Coûts d'assurance des produits
Assurance des bureaux et équipements	

Soulignez qu'en fin de compte tous les coûts varient selon la production. Si la coopérative ne faisait pas du tout d'affaires il n'y aurait pas de coûts et si le volume actuel de production était multiplié par deux ou par dix, il faudrait employer du personnel supplémentaire, louer de plus grands espaces et avoir de plus nombreuses réunions du comité de gestion. En d'autres mots, les coûts fixes deviendraient variables.

- 3) Confrontez les participants à la situation suivante sur le tableau/rétroprojecteur:

Coûts fixes: DF 1.000 (entre 500 et 5.000 unités).

Coûts variables: DF 1 par unité.

Prix de vente: DF 1,50 par unité.

Ventes: 1.200 unités.

De manière à vérifier si les participants ont bien compris le sens des coûts fixes et des coûts variables, demandez-leur de calculer le bénéfice ou la perte de cette entreprise:

Ventes: 1.200x 1,50 = DF 1.800

Coûts fixes: DF 1.000

Coûts variables: 1.200 x DF 1 DF 1.200

Coûts totaux: DF 2.200

Perte: DF 400

En supposant que les coûts ne puissent changer, que devrait faire la coopérative pour améliorer ses résultats?

Les participants peuvent suggérer d'augmenter les prix. Demandez-leur de calculer l'effet d'une augmentation des prix à 2 DF:

Ventes: 1.200 x DF 2 = DF 2.400

Coûts: comme avant = DF 2.200

Excédent: DF 200

Demandez aux participants comment la demande serait affectée par une telle augmentation des prix. Demandez aux participants de calculer l'effet d'une diminution du volume à 800 unités.

<u>Ventes</u> :	800 x DF 2 =	DF 1.600
<u>Coûts fixes</u> :		DF 1.000
<u>Coûts variables</u> :	800 x DF 1	<u>DF 800</u>
<u>Coûts totaux</u> :		<u>DF 1.800</u>
<u>Perte</u> :		DF 200

- 4) Demandez aux participants quelles autres possibilités il y a. Demandez-leur de calculer:
- Le coût total d'une unité au taux de production actuel de 1.200. (DF 1,83 par unité).
 - Le coût d'une unité additionnelle à n'importe quel taux de production (DF 1, étant donné qu'on ne demande pas de coûts fixes additionnels).

Demandez aux participants de calculer combien d'unités devront être vendues à DF 1,40 et à DF 1,20, en plus des ventes actuelles de 1.200 unités à DF 1,50 pour que la coopérative n'ait ni gain ni perte, c'est-à-dire pour éliminer la perte subie sur les ventes de 1.200 unités vendues à DF 1,50.

- Ventes additionnelles à DF 1,40 par unité moins le coût par unité supplémentaire (DF 1). Contribution par unité: cf 40. 1.000 unités additionnelles absorberaient la perte de DF 400. La production serait en tout de 2.200 unités.
- Ventes additionnelles à DF 1,20 par unité moins le coût par unité supplémentaire (DF 1). Contribution par unité: cf 20. 2.000 unités additionnelles absorberaient la perte de DF 400. La production serait en tout de 3.200 unités.

Soulignez que des réductions de prix de ce genre ne doivent être faites que si elles sont vraiment "marginales", c'est-à-dire si elles n'affectent pas les prix chargés pour le reste des ventes.

- 5) Demandez aux participants d'évaluer si leurs coopératives remplissent les conditions suivantes:
- Les membres peuvent produire davantage et la coopérative peut traiter et commercialiser un volume de production plus grand que le volume actuel.
 - Une proportion importante des coûts des membres et de la coopérative ne changerait pas si on augmentait la production.

- Les productions agricoles additionnelles pourraient facilement se vendre si des réductions de prix importantes étaient accordées et le reste des articles de la coopérative pourraient continuer à se vendre au prix d'origine plus élevé.

Faites remarquer que de telles conditions peuvent prévaloir même si les participants ne s'en rendent pas compte. Dans ce cas toute organisation se doit de considérer sérieusement la possibilité d'offrir une partie de sa production à un prix marginal afin d'augmenter son excédent.

Soulignez pourtant que cette technique de "ventes marginales" est efficace mais dangereuse. Avant d'essayer de vendre davantage en baissant le prix, il est essentiel d'être sûr que:

- Les membres et la coopérative peuvent produire, traiter et commercialiser le volume additionnel attendu sans pour autant augmenter leurs coûts fixes .
- Les clients actuels qui achètent à des prix plus élevés continueront de le faire et ne forceront pas à faire baisser leurs prix au niveau marginal dont profitent les clients additionnels.

6) Demandez aux participants de donner des exemples de ce type de clients qui pourraient acquérir des quantités considérables à des prix plus bas et dont les affaires pourraient se faire en dehors avec les clients qui existent déjà:

- Industriels qui traitent la fécule de maïs, les excédents de manioc et de lait.
- Les hôteliers et restaurateurs pour les fruits et les légumes.
- Les meuniers qui traitent les excédents de grains pour faire des aliments pour le bétail.

Faites remarquer que des produits secondaires qui actuellement sont perdus peuvent être vendus à n'importe quel prix, aussi longtemps qu'ils couvrent les dépenses additionnelles de la coopérative. Certaines coopératives ont remarquablement augmenté leurs revenus en vendant des articles comme:

- Les déchets de caféier comme combustible pour des chaudières industrielles.
- La paille de riz pour faire du papier.
- Les déchets des abattoirs pour fabriquer des engrais.

Soulignez qu'une coopérative qui essaie de vendre des sous-produits ou des excédents ne doit pas se préoccuper du coût total de la production; tout ce qu'il faut c'est que le revenu additionnel soit supérieur aux coûts additionnels engagés pour l'obtenir.

- 7) Soulignez qu'offrir des prix marginaux ou particulièrement bas pour des produits excédentaires n'est pas la même chose que tout vendre en-dessous du prix normal.

Faites référence aux cours précédents. Une commercialisation réussie suppose, que l'on vende la plupart des produits à des prix supérieurs à la moyenne. Les commerçants qui ont du succès peuvent le faire parce que le "marketing mix" qu'ils utilisent fournit une meilleure valeur aux clients que les produits meilleur marché commercialisés avec une efficacité moins grande par leurs concurrents.

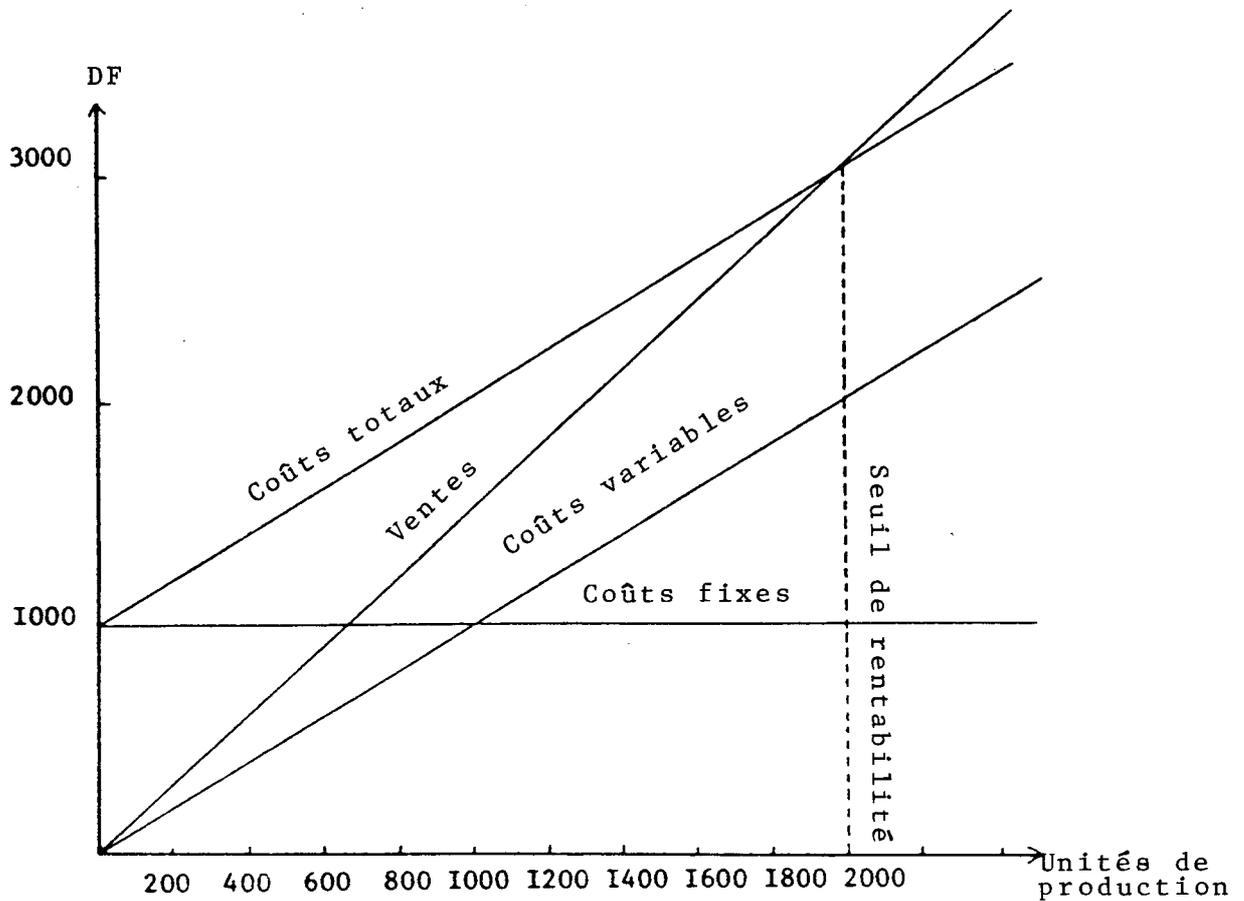
Illustrez la distinction au moyen des exemples suivants:

Commercialisation déficiente Commercialisation efficace

- Coût de production DF 1,00	Coût de production DF 1,00
- Coût de commercialisation DF 0,10	Coût de commercialisation DF 0,20
- Coût total DF 1,10	Coût total DF 1,20
Valeur totale au client DF 1,10	Valeur totale au client DF 1,30
- Excédent -	Excédent 10 centimes

- 8) Dessinez au tableau/ rétroprojecteur un graphique simple de seuil de rentabilité, comme ci-dessous. Le graphique repose sur les chiffres suivants:

Coûts fixes	DF 1.000
Coûts variables	DF 1,00 par unité
Prix de vente	DF 1,50 par unité



Utilisez les chiffres ci-dessus pour illustrer les calculs d'un seuil de rentabilité. Les coûts variables étant de DF 1,00 par unité et le prix de vente de DF 1,50, chaque unité produite et vendue contribuera à raison de DF 0,50 au paiement des DF 1.000 de coûts fixes.

Demandez aux participants combien d'unités il faut produire et vendre avant de couvrir tous les coûts fixes:

$$\frac{\text{DF } 1.000}{\text{DF } 0,50} = 2.000 \text{ unités (seuil de rentabilité)}$$

Naturellement, pour 2.000 unités il faut appliquer les chiffres suivants:

- Coûts fixes	DF 1.000
- Coûts variables 2.000 x DF 1,00	<u>DF 2.000</u>
- Coûts totaux	DF 3.000
- Ventes 2.000 x DF 1,50	<u>DF 3.000</u>
Ni gain ni perte	0 (seuil de rentabilité)

Il est facile à partir de l'exemple ci-dessus d'obtenir la formule des calculs de seuil de rentabilité:

$$\text{Seuil de rentabilité} = \frac{\text{COUTS FIXES}}{\text{REVENU} - \frac{\text{PAR UNITE - COUT VARIABLE}}{\text{DE PRODUCTION} \quad \text{PAR UNITE DE}}}$$

PRUDUCTION

- 9) Distribuez l'exercice et donnez aux participants une trentaine de minutes pour faire l'exercice individuellement. Si possible, les chiffres seront remplacés par des chiffres réels d'une coopérative locale. Lorsque les participants auront terminé, demandez-leur de donner leurs réponses. Demandez à l'un d'entre eux qui a les réponses correctes d'expliquer ses calculs à ceux qui ont fait des erreurs. Assurez-vous que tous les participants comprennent comment faire les calculs et comment interpréter les résultats d'un graphique. Les réponses seront:

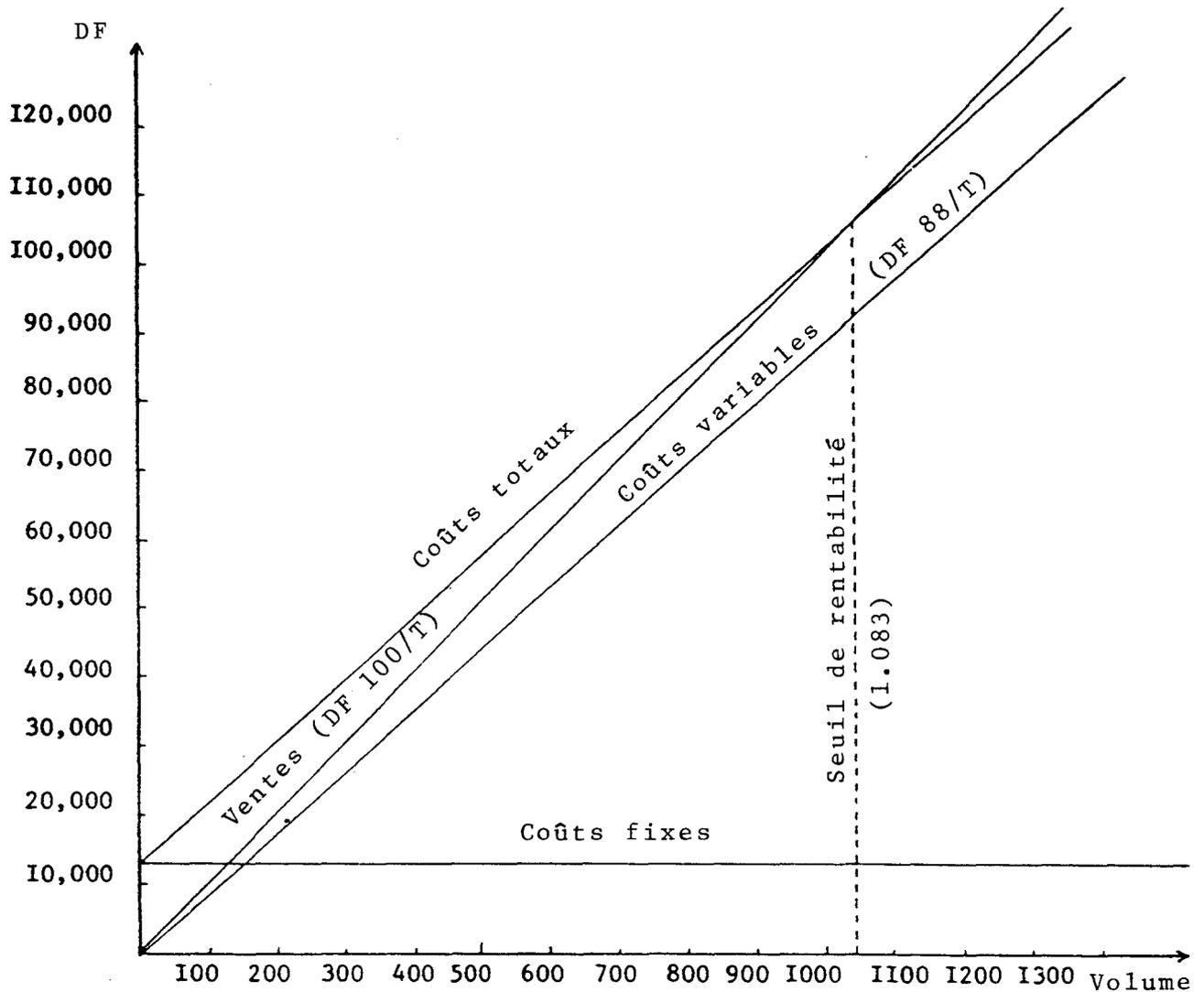
Question 1: Une perte de 1.000 OF.

Question 2: Coûts fixes: salaires DF 8.000, amortissement DF 500, articles de bureau OF 300, assurance OF 200, coût de l'intérêt OF 2.500, formation des membres OF 500, téléphone OF 200, électricité OF 300, impôts OF 100, contrôle de gestion OF 200, allocation au comité OF 200 - Total= DF 13.000.

Coûts variables: Coûts des produits payés aux agriculteurs OF 80.000 location transport DF 1.000, main-d'oeuvre occasionnelle OF 1.000, fumigation OF 1.000, sacs OF 5.000 - Total = OF 88.000.

Coût variaole par tonne OF 88.

La représentation graphique et la solution à la question 2 sont



Question 3 :

Pour 900 tonnes - Ventes DF 90.000
 Coût variable - $900 \times \text{DF } 88 = \text{DF } 79.200$
 Coût fixe DF 13.000
 Coût total DF 92.200
 Perte DF 2.200

Pour 1.100 tonnes - Ventes DF 110.000
 Coût variable - $1.100 \times \text{DF } 88 = \text{DF } 96.800$
 Coût fixe DF 13.000
 Coût total DF 109.800
 Excédent DF 200

Pour 1.200 tonnes - Ventes	DF 120.000
Coût variable	DF 105.600
Coût fixe	DF 13.000
Coût total	DF 118.600
Excédent	DF 1.400

Question 4: DF 13.000 de coûts fixes divisés par (DF 100 - DF 88) soit DF 12 par tonne de contribution aux coûts fixes = 1.083,33 tonnes.

Question 5: A DF 95 par tonne la vente de 1.250 tonnes produit DF 118.750. Coûts variables DF 110.000; Coûts fixes DF 13.000, Coûts totaux DF 123.000 - Perte DF 4.150. Par conséquent en baissant ses prix la coopérative a perdu.

Question 6: La coopérative aurait fait une contribution additionnelle de $200 \times (DF\ 93 - DF\ 88)$, soit DF 1.000 et, aurait donc éliminé la perte. La coopérative aurait dû continuer ainsi aussi longtemps que le prix intéressant n'induisait pas d'autres clients à demander des rabais pour cette année ou les suivantes.

La coopérative "La conscience des coûts"

En 1990, les résultats commerciaux de la coopérative étaient les suivants:

Ventes 1.000 tonnes à 100 DF la tonne	OF 100.000
Moins les achats aux membres 1.000 tonnes à DF 80	<u>OF 80.000</u>
Excédent brut	DF 20.000

<u>Dépenses</u>	En DF
Salaires du personnel permanent	8.000
Location de transports	1.000
Amortissement	500
Fournitures de bureau	300
Assurance	
Main d'oeuvre occasionnelle payée par tonne de production	1.000
Intérêts 2.500	
Formation des membres	500
Fumigation (payé par tonne)	1.000
Téléphone	200
Électricité	300
Impôts	100
Contrôle de gestion	200
Allocation comité de gestion	200
Sacs	5.000

Exercice

- 1) Quel excédent ou quelle perte a fait la coopérative "La conscience des coûts" en 1990?

Faites la liste des coûts fixes et des coûts variables de la coopérative. Combien en coûte-t-il d'acheter ou de vendre une tonne supplémentaire de produit? Faites un graphique illustrant les résultats obtenus par la coopérative.

- 3) Quel excédent ou quelle perte aurait fait la coopérative si le prix était resté le même mais si les ventes avaient été de:
- 900 tonnes?
 - 1.100 tonnes?
 - 1.200 tonnes?
- 4) A quel niveau de vente en tonnes, au prix actuel, la coopérative aurait-elle atteint le seuil de rentabilité?
- 5) Si la coopérative avait réduit ses prix à DF 95 la tonne et vendu en conséquence 1.250 tonnes, aurait-elle gagné ou perdu?
- 6) La coopérative a reçu une commande supplémentaire de 200 tonnes à DF 93 la tonne. Aurait-elle dû l'accepter?

thème

13

fixation des prix
dans la pratique

COURS 13

FIXATION DES PRIX DANS LA PRATIQUE

Objectif: Permettre aux participants de fixer les prix en relation avec les coûts, la demande et la concurrence.

Durée: Trois à cinq heures.

Matériel: Instructions pour quatre filatures et trois coopératives cotonnières. Papier à lignes et papier carbone.

Guide du formateur:

- 1) Expliquez aux participants qu'ils vont prendre part à un jeu d'entreprise qui simulera pendant une brève période les activités d'achat et de vente dans un marché concurrentiel. Quatre participants joueront le rôle d'acheteurs pour quatre filatures. Ils devront acheter du coton pour couvrir la production annuelle; pendant ce temps les autres participants seront divisés en trois groupes représentant trois coopératives cotonnières distinctes. Ils devront vendre leur coton au meilleur prix à une ou plusieurs filatures.

Commencez avec quelques-unes des indications contenues dans les instructions qui seront distribuées par la suite. Ni les acheteurs ni les vendeurs ne connaissent les prix, la demande exacte ou la capacité de production des autres fournisseurs.

Choisissez quatre participants pour jouer le rôle d'"acheteur" pour les quatre filatures A, B, C et D. Divisez le reste des participants en trois groupes qui représenteront chacun une des trois coopératives cotonnières X, Y et Z. Distribuez une feuille d'instructions U'"acheteur" à chacun des participants qui représentent les filatures et une feuille d'instructions de "vendeur" à chacun de ceux qui représentent les coopératives cotonnières. Il est essentiel que ni les acheteurs ni les vendeurs ne voient les instructions des autres acheteurs ou vendeurs à un moment quelconque du jeu.

Laissez les participants lire les instructions et, le cas échéant, poser des questions. Faites en sorte que les questions soient posées et que les réponses soient données en privé de sorte que les autres groupes ou des personnes ne puissent rien savoir sur le contenu des instructions des uns et des autres.

3) Les règles du jeu sont les suivantes:

- a) Les acheteurs demandent des renseignements pour certaines quantités de coton aux coopératives avec lesquelles ils désirent entrer en contact.
- b) Les coopératives répondent à ces demandes en donnant des prix pour les quantités requises.
- c) Les acheteurs des filatures commandent les quantités cotées s'ils sont intéressés.
- d) La coopérative cotonnière accepte la commande.

Soulignez qu'aucune commande ne peut être considérée comme valide avant d'avoir été acceptée. Les coopératives cotonnières peuvent, s'ils le jugent utile, envoyer des cotations à des acheteurs sans avoir reçu de demandes.

Faites remarquer que toutes les transactions doivent se faire par écrit, que les acheteurs comme les vendeurs doivent garder des copies de toute la correspondance et que le formateur est le seul à transmettre les messages.

- 4) Si c'est possible placez chaque acheteur dans un coin de la salle et chaque groupe qui représente une coopérative cotonnière dans une pièce séparée adjacente à la salle du milieu. S'il n'y a pas assez de place, placez les groupes de telle manière qu'il leur soit impossible d'entendre les discussions qui se tiennent dans les autres groupes.
- 5) Commencez le jeu en invitant les acheteurs des filatures à passer des commandes comme ils l'entendent. Faites remarquer que le jeu est terminé quand les acheteurs ont acheté tout ce dont ils ont besoin, les coopératives ont vendu toute leur production ou le formateur a décidé que le temps était passé. La filature gagnante est celle qui achète tout ce dont elle a besoin au meilleur prix, tandis que la coopérative cotonnière gagnante est celle qui fait les profits les plus élevés pendant cette période.
- 6) Il est essentiel que pendant le jeu le formateur s'assure que les coopératives cotonnières n'acceptent pas de commandes supérieures à leur capacité de production de 400 balles, que les acheteurs des filatures ne passent pas de commandes supérieures à 250 balles chacune et que les participants ne font pas d'erreurs manifestes dans les comptes.

Tout acheteur d'une filature ou toute coopérative de cultivateurs doit, après avoir acheté suffisamment pour couvrir ses besoins ou vendu l'ensemble de sa production, soumettre au formateur un compte de profits et pertes en vue de l'évaluation finale.

- 7) Le jeu doit durer entre 45 minutes et deux heures: quand le jeu est terminé et que les résultats ont été annoncés, il est important de discuter ce qu'on a appris.

Comme résultat du jeu, les points suivants devraient être soulevés:

- Généralement, une coopérative ne doit pas essayer d'obtenir des prix exagérés pour ses produits. Elle peut recevoir certaines commandes mais le coût de la capacité inutilisée et par conséquent les coûts fixes qui restent les mêmes quelque soit la production dépassera probablement le bénéfice obtenu grâce à des prix plus élevés.
 - Une cotation concurrentielle n'a pas de valeur si elle arrive trop tard; dans les transactions commerciales il faut combiner rapidité et précision.
 - Toutes les coopératives doivent calculer leurs prix de base en vue des demandes qu'on leur fera. Elles ne doivent pas attendre d'avoir reçu les demandes pour calculer les prix.
 - Il est essentiel à la fois pour les acheteurs et pour les vendeurs d'enregistrer soigneusement toutes les commandes et les cotations. Toutes les communications échangées doivent porter le nom du fournisseur et son adresse ainsi que le prix et la quantité de l'objet de la commande.
 - Il se peut que certains fournisseurs fassent leur prévisions budgétaires sur la base d'une sous-utilisation de la capacité en assignant leurs coûts fixes à une quantité inférieure à leur capacité, par exemple 300 balles, et que d'autres calculent leur coûts en comptant sur la vente de toute leur capacité de production mais en courant le risque de ne pas y arriver par une augmentation de la marge bénéficiaire. Il est important que les participants comprennent que les coûts fixes restent les mêmes quelque soit la quantité de produit vendue. L'ensemble des ventes doit couvrir les coûts variables ainsi que les coûts fixes et assurer en plus un bénéfice.
- 8) Les résultats finaux doivent, bien sûr, être présentés sur le tableau/rétroprojecteur. On trouvera sur les pages qui suivent des résultats caractéristiques:

Coopérative X

<u>Ventes</u>	DF	DF	DF
250 balles à Filature B à DF 32			8.000
150 balles à Filature C à DF 35			<u>5.250</u>
Total			13.250

Coûts de production

Fixes	2.000		
Variables 400 x DF 15	<u>6.000</u>		
Total		8.000	

Coûts de commercialisation

Fixes	400		
Variables 400 x DF 4	<u>1.600</u>		
Total		2.000	

Coûts de livraison

250 x DF 6	1.500		
150 x DF 8	<u>1.200</u>		
Total		2.700	
Total des coûts			<u>12.700</u>
Excédent			550

<u>Coopérative Y</u>	DF	DF	DF
<u>Ventes</u>			
15U balles à Filature A à DF 35			5.250
50 balles à Filature C à DF 35			1.750
200 balles à Filature D à DF 38			<u>7.600</u>
Total			14.600
<u>Coûts de production</u>			
Fixes	2.000		
Variables 400 x DF 4	<u>6.000</u>		
Total		8.000	
<u>Coûts de commercialisation</u>			
Fixes -	400		
Variables 400 x Df 15	<u>1.600</u>		
Total		2.000	
<u>Coûts de livraison</u>			
150 x DF 8	1.200		
50 x DF 10	500		
200 x DF 7	<u>1.400</u>		
Total		3.100	
Total des coûts			<u>13.100</u>
Excédent			1.500

Coopérative Z

DF

DF

Ventes

50 balles à Filature C à DF 40		2.000
100 balles à Filature A à DF 40		4.000
50 balles à Filature D à DF 40		<u>2.000</u>
Total		8.000

Coûts de production

Fixes	2.000	
Variables 400 x DF 15	<u>3.000</u>	
Total		5.000

Coûts de commercialisation

Fixes	400	
Variables 200 x OF 4	<u>800</u>	
Total		1.200

Coûts de livraison

50 x DF 10	500	
100 x OF 9	900	
50 x DF 10	<u>500</u>	
Total		1.900

Total des coûts 8.100

Perte (DF 100)

Instruction pour le jeu de rôles: La Coopérative cotonnière

Votre coopérative vend du coton. Il y a quatre filatures qui constituent le marché et elles paient actuellement, à ce que l'on croit, entre 25 et 45 DF la balle. Votre capacité maximum pour la durée de ce jeu est de 400 balles. Vos coûts de production, de commercialisation et de distribution sont les suivants:

Coûts de production

Coûts fixes de ginnerie, équipement et administration = DF 2.000
 Coûts variables (commission des vendeurs) = DF/balle 4

Coûts de livraison

(déterminés par le volume de la commande; toutes les commandes doivent être cotées sur la base d'un prix qui inclut la livraison et les coûts de la livraison doivent être à la charge de la coopérative).

<u>Quantité</u>	<u>Coût total</u>	<u>Coût par balle</u>
En balles	En DF	En DF
50	500	10
100	900	9
150	1.200	8
200	1.400	7
250	1.500	6
300	1.650	5,50
350	1.750	5
400	1.850	4,62

L'excédent qu'on obtiendra dépendra de la quantité vendue et du prix reçu. La coopérative qui fera le plus grand bénéfice sera gagnante.

Le personnel de la coopérative doit calculer les prix pour les commandes reçues des différents représentants acheteurs même s'ils ne les ont pas demandés. Vous devez fixer un prix de vente qui vous assurera les commandes et vous permettra de faire un bénéfice optimal. Vous devez entrer en relation avec les quatre filatures par écrit - et pas autrement - et vos cotations ou vos acceptations des commandes doivent clairement indiquer qui les a envoyées et à qui elles ont été adressées ainsi que les quantités et les prix.

Vous devez garder un registre de toutes les cotations et des transactions réalisées et faire au fur et à mesure le total des quantités vendues pour être sûr de ne pas offrir plus que ce que vous pouvez produire.

Instructions pour le jeu de rôles:
Les acheteurs des filatures

Vous êtes acheteur pour le compte d'une des quatre filatures et votre travail consiste à acheter 250 balles de coton au meilleur prix possible. Il y a trois coopératives auprès desquelles vous pouvez acheter le coton et il se peut que vous ne puissiez pas acheter tout ce dont vous avez besoin à une seule coopérative. Vous pouvez vous mettre en rapport avec les trois coopératives à n'importe quel moment pour passer des commandes, demander des renseignements ou négocier des prix. Ceci ne doit se faire que par écrit et il est important que chaque communication porte mention du nom; de la personne qui l'a faite, de la personne à qui elle est adressée et des quantités et autres détails pertinents. Il est essentiel de garder un registre de toutes les demandes de renseignements et des commandes envoyées et aussi de vos progrès en vue d'obtenir le total des 250 balles dont a besoin votre entreprise. L'acheteur gagnant sera celui qui achètera tout le coton dont il a besoin au prix le plus bas en moyenne.

thème

14

élaborer un “marketing mix”

COURS 14

ELABORER UN "MARKETING MIX"

Objectif : Permettre aux participants d'appliquer les connaissances acquises dans les cours précédents à une situation réelle de commercialisation.

Durée : Trois à quatre heures ainsi que le temps de la préparation.

Matériel : Etude de cas : "La Coopérative laitière de Kansai" (cours 4). Résultats des recherches sur la commercialisation.

Exercice : "Un "marketing mix" pour la Coopérative laitière de Kansai".

Guide du formateur :

- 1) Rappelez aux participants la situation dans laquelle on se trouvait à la Coopérative laitière de Kansai au cours 4. Le cas échéant, demandez aux participants de relire l'étude de cas "La coopérative laitière de Kansai" du cours 4. Distribuez les copies des "Résultats des recherches sur la commercialisation" et prévenez les participants qu'on leur demandera d'élaborer un "marketing mix" spécifique ou de faire des plans concernant la coopérative laitière pendant ce cours. Ils doivent lire attentivement le matériel avant le début du cours et tirer leurs propres conclusions.

Divisez les participants en groupes de trois ou quatre et distribuez l'exercice. Donnez jusqu'à deux heures à chaque groupe pour préparer un plan de commercialisation pour la Coopérative de Kansai. Soulignez qu'ils doivent être prêts à présenter et à justifier des décisions spécifiques à chaque élément du "marketing mix" ainsi qu'à montrer les résultats de commercialisation qu'ils espèrent obtenir pendant la première année de vente directe du lait par la coopérative laitière de Kansai. Chaque groupe nommera un porte-paroles et pourra utiliser des tableaux de papier ou d'autres moyens pour faciliter la présentation.

<u>"Elements du mix"</u>	<u>Groupe A</u>	<u>Groupe 13</u>	<u>Groupe C</u>
Conditionnement	: Bouteilles de verre.		
Prix de vente au détail:	35 cf.		
Marge de distribution	: 4 cf (manipulation des bouteilles vides)		
Prix de vente de la - coopérative	: 31 cf		
Coûts de la coopérative:	Traitement 2 cf, mise en bouteille 3 cf, transport 1 cf, promotion 1 cf.		
Coûts de distribution et d'administration	: 2.000 DF par mois.		
Prix payé par les membres	: 24 cf.		
Réseaux de distribution	: Directement aux écoles, collèges et hôpitaux; au moyen de supermarchés et de magasins locaux pour les autres clients.		
Transport	: Livraison aux clients institutionnels et aux détaillants assurée par la coopérative.		
Promotion -	: Publicité au moyen d'un espace publicitaire loué pour six mois et de 500 affiches.		
Volume par jour escompté	: 9.000 litres à 31 cf = DF 2.790, réduit à 8.000 litres pendant les quatre mois de vacances = DF 2.480.		
Excédent/perte	: Seuil de rentabilité; on cessera de faire de la publicité après le premier mois; on augmentera le prix payé aux membres de 25 cf ou plus, selon les résultats.		

Prévisions des résultats commerciaux pour la première année
de commercialisation directe du lait

<u>Ventes - Mois 1</u>	En DF
30 jours à 9.000 litres x cf 31	83.700
Coût du lait - 9.000 litres x cf 24	<u>64.800</u>
Excédent brut	18.900
Mise en bouteille, traitement et transport 30 jours x 9.000 litres x cf 6	<u>16.200</u> 2.700
Gestion et administration	2.000
Promotion:	
Peinture d'annonces	100
Espace publicitaire (6 mois de location)	500
Affiches	<u>100</u>
	0

<u>Ventes - Mois 2-12</u>	En DF
3U jours x 9.000 litres x cf 31 x 7 mois	585.900
30 jours x 8.000 litres x cf 31 x 4 mois	<u>297.600</u>
	883.500
Coût du lait	<u>684.000</u>
Excédent brut	199.500
Mise en bouteille, traitement et transport (85.500 + 57.000 + 28.500)	<u>171.000</u> 28.500
Gestion et administration	<u>22.000</u>
Excédent net	6.500

Le nouveau directeur de la distribution et son personnel seraient recrutés trois mois avant que la coopérative ne commence à commercialiser son propre lait. Le déficit accumulé de 3 x DF 2.000, c'est-à-dire DF 6.000, serait couvert par les DF 6.500 d'excédent, laissant DF 500 pour davantage de publicité si c'est nécessaire. La coopérative ne doit pas anticiper sur le bénéfice la première année de commercialisation et tout prêt qui s'avère nécessaire ne devra pas être remboursé avant la seconde année de commercialisation directe.

- 4) L'exemple ci-dessus n'est qu'une suggestion; quelques soient les suggestions des participants elles doivent inclure les points suivants dans leur présentation:

- L'insatisfaction actuelle des consommateurs ne provient pas du prix mais du conditionnement déficient et de l'entreposage défectueux ainsi que du système de livraison inadéquat; on doit garantir la qualité avant de penser à baisser les prix et des prix bas, s'ils sont introduits dès le début, peuvent laisser présumer une qualité inférieure.
- A l'avenir, les consommateurs pourront choisir le fournisseur qu'ils voudront et les éleveurs de Kansai devront être prêts à faire face à la concurrence d'autres fournisseurs. Ils ne peuvent espérer que le monopole de la CNPL se perpétuera. La coopérative doit aussi procurer à ses membres le meilleur réseau de distribution pour leurs produits.
- Un peut persuader les personnes qui ont à charge les réseaux de distribution de stocker et de vendre un produit au moyen d'un mix adéquat, de rabais avantageux, de produits de qualité et d'une promotion efficace.
- Les membres ne doivent pas s'attendre nécessairement à améliorer ni même à égaler le profit qu'ils obtenaient de la CNPL; ils doivent être prêts à investir dans la création d'un nouveau marché.
- Bien que les écoles secondaires, les collèges techniques et l'hôpital achètent des quantités insuffisantes pour pouvoir se faire livrer le lait en bidons sans conditionnement individuel, cela leur conviendrait moins et donnerait l'impression que le changement de la CNPL à la coopérative de Kansai diminue la qualité du service; il faut éviter cela.
- La coopérative de Kansai doit autant éviter le risque de vendre trop que celui de ne pas vendre assez. De mauvaises livraisons ouvriraient la porte à la concurrence. En calculant le volume dont elle dispose pour la vente, la coopérative doit tenir compte de la consommation des agriculteurs, des variations saisonnières de production et d'une augmentation de la demande résultant de la prévision d'un meilleur service. La demande initiale attendue ne doit pas dépasser la production existante (avec toutefois des arrangements pour disposer des excédents s'il y en a) ou bien on doit prendre des dispositions pour acheter à d'autres fournisseurs la quantité de lait nécessaire si les membres n'ont pas eux-mêmes de réserves.
- Le nouveau projet représente un pas important et risqué pour la coopérative la gestion et l'administration doivent être aux mains de personnes compétentes et efficaces.

- La coopérative de Kansai doit essayer d'introduire des caractéristiques nouvelles et avantageuses en prenant les affaires en mains, comme par exemple un conditionnement différent; il ne faut pas permettre que l'insatisfaction des clients à l'égard de la CNPL mène à une insatisfaction à l'égard du lait en général.
- La publicité doit insister sur les changements qu'on se propose et sur l'origine locale du lait.

Exercice: Un "marketing mix"
pour la Coopérative aitiere de Kansai

Le gérant de la Coopérative de Kansai avait toutes les raisons d'être satisfait. Il avait réussi à obtenir un grand nombre de renseignements sur le marché local pour le lait de sa coopérative. Il avait beaucoup travaillé pour les obtenir et s'était assuré la coopération d'un grand nombre de membres du comité de gestion, d'agriculteurs et autres. Il avait présenté ces informations au président de la coopérative mais avait été assez déçu qu'on lui dise que ce n'était qu'une première étape. Il lui fallait maintenant répondre aux questions suivantes:

- A quel prix vendrait-on le lait au consommateur?
- Quels réseaux de distribution utiliserait-on pour vendre le lait?
- Quelle marge de distribution leur donnerait-on?
- Combien les membres recevraient-ils pour leur lait?
- Quelle forme de transport utiliserait-on?
- Comment la coopérative informerait-elle sur les nouvelles dispositions et quel message transmettrait-elle?
- Combien de lait la coopérative espérait-elle vendre grâce à ces nouvelles dispositions?

Répondez aux questions ci-dessus, adressés au gérant, et élaborer de cette manière un marketing mix pour la Coopérative de Kansai.

Évaluez les résultats commerciaux que la coopérative peut espérer pour la commercialisation du lait pendant les douze mois si l'on observe vos recommandations.

Résultats des recherches concernant la commercialisation
du lait dans la commune de Kansai

Personnes/ménages

- Population: 30.000
- 100 hauts fonctionnaires du gouvernement et autres ménages importants.
- 400 employés de niveau moyen et ménages propriétaires de petites entreprises.
- 4.500 familles ouvrières.

Ménages	Moyenne de consommation de lait par jour	Où achète-t-on le lait?	Prix en cf	Problèmes
Haute société	3 litres	Supermarchés Livres	35-37	Mauvais conditionnement, Mauvaise qualité
Classe moyenne	2 litres	Supermarchés Magasins locaux	35	Pénurie, Mauvais conditionnement Mauvaise qualité
Classe ouvrière	1 1/2 litres	Magasins locaux Vendeurs	35 32	Pénurie Mauvaise qualité

Ventes aux institutions

- 10 écoles primaires consomment en moyenne)
20 litres par jour)
- 1 école secondaire consomme en moyenne) Tous
100 litres par jour) achètent
directement
- 1 collège technique consomme en moyenne) à CNPL à
100 litres par jour) cf 32
le litre
- 1 hôpital consomme en moyenne)
100 litres par jour.)

20 restaurants, hôtels et cafétérias consomment en moyenne 20 litres par jour et achètent le lait dans les magasins locaux.

Points de vente

- un supermarché achète 500 litres à 30 cf.
- 40 petits magasins indépendants achètent 200 litres par jour à cf 32.

Tous achètent le lait à la CNPL au comptant mais se plaignent que les livraisons ne sont pas fiables, que les paquets sont endommagés et que le lait est rance.

Transport

- Des autobus qui vont dans des zones éloignées peuvent livrer les produits mais n'assurent pas de livraison en ville.
- La plus grande partie du lait est achetée dans le magasin et emportée à la maison par les consommateurs; quelques jeunes sans emplois font des livraisons et demandent cf 37 le litre.
- Le coût de livraison de Kansai aux points de vente est de 1 DF pour 100 litres.

Promotion

- On peut mettre des affiches à l'extérieur des magasins. Le seul coût sera celui du travail consistant à persuader les propriétaires des magasins de coopérer; le coût de DF 250 plus la peinture (estimée à DF 100).
- Il existe certains espaces disponibles pour la publicité dans le centre ville et on peut les louer pour trois mois à un coût de DF 250 plus la peinture (estimée à DF 100).

Coût du traitement

Le coût pour le ramassage et le traitement du lait avant le conditionnement est de cf 2 par litre.

Coût du conditionnement

Le coût additionnel du conditionnement se calcule en supposant que 8.000 à 10.000 litres de lait seront traités chaque jour et que le capital nécessaire pourrait être obtenu par un prêt de la Banque de développement coopératif, remboursable sur une période de cinq ans.

- Sacs individuels de plastique d'un litre à cf 2.
- Tétrapacks d'un litre à cf 5.

- Bouteilles de verre d'un litre à cf 3.
- Bidons de 50 litres, gratuit.

Gestion

Un directeur de distribution qualifié et possédant de l'expérience peut être recruté avec un salaire mensuel de DF 1.000. Le cas échéant, la gestion peut être assurée par le personnel existant.

Administration

on aura besoin de deux employés pour faire les factures à DF 30U mensuels chacun et un employé pour la distribution à DF 200 mensuels. Un pourrait s'en sortir avec un employé et le contrôleur des transports existant.

thème

15

engagement à l'action

COURS 15

ENGAGEMENT A L'ACTION

Objectif : Permettre aux participants d'appliquer ce qu'ils ont appris à des situations qui se présentent dans leurs entreprises.

Durée : une journée.

Guide du formateur :

On aura dit aux participants au début du programme qu'on s'attendait à ce qu'ils décrivent un problème de commercialisation existant dans leur coopérative, préparent un plan pour le résoudre et le mettent en oeuvre une fois rentrés chez eux. Pendant les cours on leur aura rappelé fréquemment la nécessité d'appliquer le contenu des cours à leur propre situation et, en particulier, d'identifier un problème particulier que le cours aidera à résoudre. Le but de cette dernière journée est de leur donner l'occasion d'élaborer une solution à leurs problèmes de gestion avec l'aide de quelques participants et de présenter la solution au groupe pour l'analyser et en discuter.

Les problèmes et les solutions choisis seront spécifiques à chaque participant et à son entreprise mais les exemples suivants sont caractéristiques :

Problème

Depuis quelques temps déjà le comité de gestion insiste pour que je mette sur pied un élevage de poulets pour les membres et que je commercialise les oeufs dans la ville voisine. J'ai hésité à le faire parce que je n'étais jamais sûr que nous serions capables de vendre tous les oeufs de la production prévue par le comité. D'autre part je n'ai jamais été capable de le convaincre des risques de démarrer une telle entreprise.

Solution

Je vais maintenant proposer au comité de faire des plans et des recherches sur la commercialisation conformément au modèle décrit dans ce cours. Cela aidera à prendre la bonne décision. J'en discuterai avec eux immédiatement après mon retour au bureau et le travail de recherche sera terminé d'ici deux mois.

Problème

Notre coopérative a toujours eu un distributeur exclusif pour les légumes que produisent nos membres. Dernièrement j'ai eu l'impression que nous devenions trop dépendants de cet homme et qu'il en profitait mais je ne suis pas vraiment sûr. Le comité est satisfait des choses comme elles sont.

Solution

Maintenant que je connais les avantages et les inconvénients d'avoir un seul distributeur au lieu de plusieurs, je vais chercher pour voir si nous pouvons trouver d'autres possibilités pour écouler nos produits. Je sais comment m'y prendre. Je vais en discuter avec le comité, élaborer une stratégie de recherches que j'appliquerai. Dans deux mois je saurai ce qu'il en est.

On divisera le temps disponible pour le cours en deux phases - la phase de consultation et celle de présentation. Pendant la consultation les participants seront divisés en groupes de trois ou quatre. Les groupes ne comprendront pas de membres de la même coopérative et il serait idéal qu'ils en incluent venant de milieux différents. Dans cette phase chaque participant aura environ 30 minutes pour présenter son problème et la solution proposée aux autres membres du groupe. Ces derniers devront faire des commentaires et aider à élaborer une solution ainsi qu'un calendrier pour sa mise en oeuvre.

Durant la phase de présentation chacun aura au moins 10 minutes pour présenter son problème et la solution au groupe, pour entendre les commentaires et répondre à certains d'entre eux. Chacun devra:

- Décrire le problème.
- Décrire la solution.
- Décrire comment on "vendra" la solution aux personnes intéressées.
- Fixer une date à laquelle le plan d'action sera terminé.

Les participants qui jouissent d'une certaine autorité dans une coopérative penseront peut-être qu'il n'est pas nécessaire de "vendre" leur idée à leurs subordonnés. On doit prévenir ces participants que le personnel subordonné contribuera avec plus d'efficacité au travail d'une coopérative s'il croit que ce qu'il fait est utile plutôt que par crainte ou obéissance.

si possible, on organisera une petite réunion des participants au cours un peu plus tard. Dans ce cas, les participants devront indiquer quelles parties de leur plan sera terminée à cette date de façon à ce que l'on puisse examiner où ils en sont avec leurs intentions premières. La réunion ne sera pas seulement un exercice utile d'évaluation du cours; elle sera aussi un stimulant important pour la réalisation des plans.

Le temps employé pendant la phase de consultation et celle de présentation dépendra du nombre de participants au cours. Assurez-vous que chaque participant dispose de 30 minutes au moins pour discuter son problème avec les autres participants de son groupe et que 10 minutes au moins seront consacrées à la présentation au groupe large. Pour s'en assurer l'on prolongera la durée du cours ou l'on y consacrera un peu de temps la veille. Ce cours est important car il constitue un "pont" efficace entre le matériel du programme de formation et l'environnement normal de travail des participants. Il permet aussi de faire en sorte que les participants ne considèrent pas la fin du cours comme la fin de la formation, mais plutôt comme le début d'une amélioration personnelle dans leur travail.