



TABLEAU 7
Les quatre P du marketing

Cas	Produit	Prix	Place (lieu)	Promotion
Inde: Laine du mouton Deccani	Design du produit, laine colorée 	Concurrence avec d'autres produits artisanaux	Exportations, Tierce partie (détaillants artisanaux), commande en gros, site web	Traits du produit, liens locaux (absence de marquage)
Kirghizistan: chèvre Cachemire	Finesse de la fibre 	Concurrence avec d'autres produits cachemire	Exportations (acheteurs étrangers)	Traits du produit
Mongolie: Laine de chameau bactrien	Laine douce et hypoallergénique, couleurs naturelles 	Concurrence avec d'autres laines de spécialité	Exportations (boutiques d'amateurs)	Traits du produit, étiquetage, indication géographique
Argentine: Laine du mouton Linca	Type et design, du produit, laine colorée 	Concurrence entre producteurs	Point de vente personnel	Traits du produit, liens locaux
Afrique du Sud: Viande et peaux de chèvre	Qualité du produit, peaux colorées 	Marché haut de gamme, concurrence avec d'autres types de viande	Point de vente personnel, Boutique tierce partie	Traits du produit, marquage,
Argentine: Viande de la chèvre Criollo	Goût du produit 	Marché haut de gamme, d'autres types de viande	Tierce partie concurrence avec restaurants, boucheries	Traits du produit, (supermarchés, indication géographique)
Mauritanie: Lait de chameau	Qualité du produit, durée de conservation, fromage, goût du lait 	Marché haut de gamme, fournisseurs et importateurs	Tierce partie concurrence avec autres grossistes, épiceries, supermarchés, hôtels)	Traits du produit, (boutiques de quartier marquage, emballage)
Somalie: Lait de chameau	? 	?	Tierce partie (vendeurs de marché)	Disponibilité

artisanaux) et de chercher de nouveaux acheteurs et détaillants. Tiviski a également élargi sa gamme de produits laitiers en développant divers types de yaourt et fromage fabriqués à partir du lait de vache, de chèvre et de chameau. Elle a aussi investi dans la mise en place d'une unité UHT et vend des produits laitiers dans des villes autres que Nouakchott, ainsi que dans des pays voisins.

LES QUATRE P DU MARKETING

Pour qu'un produit puisse servir un marché de niche, il doit se différencier d'une manière ou d'une autre des produits concurrents. Cela peut se faire de différentes manières classées suivant les quatre P du marketing: **produit, prix, place (lieu) et promotion**. Le tableau 7 donne un résumé des approches concernant les huit cas.

Le produit

Deux aspects du produit sont concernés: les traits du produit lui-même qui le distinguent des autres et les caractéristiques de la race qui donne au produit ses traits spécifiques.



Les traits spécifiques. Pour pouvoir servir un marché de niche, tout produit doit avoir des qualités distinctives. Et à l'exception de la Somalie, dans tous les cas ici décrits, les entreprises produisaient ce type d'articles: produits artisanaux au design attractif (Inde, Afrique du Sud et laine d'Argentine), cachemire d'une finesse inhabituelle (Kirghizistan), laine hypoallergénique (Mongolie), goût particulier (viande de chèvre en Afrique du Sud et en Argentine) et qualité élevée et longue durée de conservation (Mauritanie).

Caractéristiques de la race. Dans six cas, les caractéristiques de la race ou de l'espèce sont essentielles pour ces traits du produit. Au Kirghizistan, le cachemire fin des chèvres, qui a évolué pour aider à faire face aux hivers rudes, est la partie la plus précieuse de la toison. La laine colorée du mouton Deccani indien et du mouton Linca argentin permet aux artisans de fabriquer des produits artisanaux au design distinctif. Douceur et couleurs naturelles attrayantes constituent les traits principaux du fil de chameau mongol. Les peaux multicolores des chèvres d'Afrique du Sud permettent à Umzimvubu Goats de fabriquer une gamme de produits artisanaux en cuir très attractifs. Et le goût de la viande de la chèvre Criollo (résultat de l'interaction de la race et de l'environnement) constitue l'une des bases de la commercialisation de la viande du chevreau Criollo de la province du Neuquén en Argentine.

Dans le septième cas, en Mauritanie, les efforts pour commercialiser un produit de niche (fromage de lait de chameau) ont jusque là échoué à cause d'une demande locale limitée et des restrictions européennes en matière d'importation. Si ces restrictions sont levées, la laiterie Tiviski se trouvera dans une bonne position pour tirer profit d'un marché potentiellement grand et rentable.

Le prix

Dans aucun des cas, on n'a vu des essais pour vendre les produits à des prix inférieurs à ceux des concurrents, ce qui n'est pas surprenant car un produit de niche est normalement plus cher que le produit de masse équivalent.

Les effets de la concurrence au niveau des prix. Bien qu'elles ne jouent pas la concurrence au niveau des prix, les entreprises décrites dans les huit cas ne peuvent pas pratiquer les prix qu'elles veulent sur leurs produits. Elles doivent toutes entrer en concurrence à un niveau ou à un autre avec des produits similaires. En Inde, il y a de nombreux groupes d'auto-assistance qui produisent de l'artisanat, ce qui limite le prix auquel Shramik Kala peut vendre ses sacs et tapis. Le prix du cachemire fin est fixé par le marché mondial, et donc la mauvaise réputation du Kirghizistan en matière de production de cachemire ainsi que l'absence d'un marché organisé limitent sans aucun doute le nombre d'acheteurs et les prix que ceux-ci sont disposés à payer. La laine de chameau en Mongolie doit soutenir la concurrence des autres laines de spécialité pour se faire une place au niveau des kits de à tricot des amateurs américains. Et si un commerçant de lait somali ou un fabricant argentin de ponchos fixait un prix plus élevé que les autres, il se trouverait rapidement dans une situation où il n'arriverait pas à vendre ses produits.

La position sur le marché. Dans certains des cas présentés, le positionnement sur le marché était délibérément sur le haut de gamme. Par exemple, la viande de la chèvre Criollo en Argentine est conçue pour attirer des clients disposés à déboursier un peu plus pour acheter une côtelette délicieuse grillée au barbecue. En Mauritanie, la stratégie de Tiviski était de mettre l'accent sur la haute qualité et le bon conditionnement. Quant à Umzi-



mvubu Goats, elle transforme la plus grande partie de sa viande en saucisses qu'elle peut vendre avec une marge plus importante qu'en vendant des tranches de viande ordinaire.

La place (lieu)

Dans la théorie du marketing, la «place» a trait au lieu où le produit est vendu: un étal, une boutique, un supermarché ou un site web. Les divers cas permettent d'illustrer comment les produits sont vendus dans différents lieux.

Points de vente personnels. Le point de vente est particulièrement important pour les produits de la laine en Argentine: le Mercado de la Estepa et une boutique de vente au détail située à Buenos Aires sont les seuls endroits où il est possible d'acheter les ponchos et les autres produits artisanaux fabriqués par les membres du Mercado. Cela signifie simplement que le personnel chargé de la vente (les femmes locales qui fabriquent les articles pour la vente) peut rencontrer les clients et leur expliquer comment les produits sont fabriqués. Gérer ses propres points de vente permet à une entreprise de capter un fort pourcentage de la valeur de ses produits car il n'est pas nécessaire dans ce cas, d'accorder des réductions aux détaillants pour les achats en gros. Mais à mesure de la croissance de la Coopérative du Mercado de la Estepa, cela peut avoir un effet limitant et il sera alors nécessaire de rechercher de nouveaux débouchés pour ses produits.

Les tierces parties exerçant dans la vente au détail. Trois cas reposent presque entièrement sur les détaillants: les chèvres Criollo d'Argentine se vendent à travers les supermarchés, les boucheries et les restaurants, alors que les produits laitiers de Tiviski sont distribués à travers 2 000 points de vente au détail. Le lait du chameau en Somalie est vendu par un réseau de détaillants dans la ville.

Les points de vente mixtes: En Afrique du Sud, Umzimvubu Goats utilise un système de points de vente mixtes: elle dispose de ses propres points de vente au détail (un restaurant et une boutique artisanale) sur le site, mais vend la plus grande partie de ses produits à travers des points de vente tiers: la viande est vendue par des bouchers et autres petits détaillants locaux; alors que les articles en cuir sont vendus par des détaillants de produits artisanaux à travers le pays. Shramik Kala dispose également de points de vente mixtes: elle exporte la plus grande partie de ses produits, vend l'essentiel du reste à travers des détaillants et a commencé à vendre sur son site web.

Les exportations. Dans trois cas, on s'est concentré sur les marchés d'exportation. En Inde, la coopérative chargée de la gestion de la production a reconnu qu'elle ne disposait pas de compétences en marketing. Par conséquent, elle a mis en place une filiale en copropriété pour s'occuper de cet aspect. Depuis lors, ses ventes ont connu un boom. Au Kirghizistan, des organisations villageoises vendent le cachemire à des acheteurs étrangers. La laine du chameau de Mongolie est vendue à travers des volontaires et un distributeur international et peut être achetée dans des boutiques pour amateurs de tricot aux États-Unis. Ces deux cas portent sur des initiatives relativement nouvelles, où on n'a pas encore réussi à mettre en place des filières stables.

La promotion

La promotion a trait à la manière dont se font la promotion et la publicité du produit. Les différents cas montrent diverses approches en matière de promotion.



Mise en exergue des traits du produit. Les traits spécifiques d'un produit de niche sont ses aspects commerciaux évidents. Dans les différents cas, chaque entreprise attire l'attention des clients sur les couleurs naturelles de la laine, la finesse du cachemire, le goût supérieur de la viande ou la qualité du lait. Même en Somalie où il s'agit d'un produit brut, le lait frais se vend à un prix plus élevé que le lait devenu aigre par le fait du soleil.

La création de marque et de label. La majorité des cas décrivent cette pratique. La laine du chameau de Mongolie se vend sous l'initiative «Nomad Yarns» («Fils de Nomades») aux États-Unis; la viande de chèvre et les produits artisanaux en cuir se vendent en Afrique du Sud sous le label «Umzimvubu Goats» et en Mauritanie, Tiviski vend ses produits laitiers dans des emballages attrayants sous sa propre marque. Cependant, il n'est pas nécessaire d'insister sur une marque: en Inde, Shramik Kala n'utilise pas de marque pour ses produits mais compte plutôt sur le design de ses gammes de produits pour porter leur identité.

Mise en exergue des liens locaux. Le fait de baser un produit sur une tradition locale distincte aide à le relier dans l'esprit des consommateurs à la région. Cela peut être important par exemple pour des produits ciblant des touristes. Un exemple de cette approche se perçoit au niveau des ponchos et autres produits artisanaux fabriqués à partir de la laine du mouton Linca en Argentine. Le Mercado de la Estepa met en exergue les liens locaux de diverses manières: le produit lui-même (des vêtements particuliers, des ponchos en l'occurrence, tissés suivant des motifs ethniques), une étiquette indiquant le fabricant du produit (celle-ci établit un lien invisible entre le fabricant et l'acheteur) et à travers le personnel chargé de la vente (voir ci-dessous).

Les indications géographiques. Les indications géographiques constituent un type spécial de label qui rend explicites les liens locaux et permet ainsi aux producteurs d'étiqueter leurs produits de manière exclusive (Encadré 8). Deux des cas décrivent l'Appellation d'Origine Protégée, un type spécifique d'indication géographique: l'appellation «Chevreau Criollo du Nord du Neuquén» en Argentine et l'appellation «Laine de chameau du désert Gobi» en Mongolie. Ainsi que le montre bien le cas de l'Argentine, le processus de mise en place d'une indication géographique est loin d'être simple et une fois établie, des efforts substantiels sont nécessaires pour commercialiser le produit et s'assurer que les producteurs respectent les conditions. Les indications géographiques sont relativement nouvelles dans la commercialisation du bétail dans le monde en développement mais offre un grand potentiel pour la commercialisation des races locales.

LES INTERVENTIONS DANS LE CADRE DES PROJETS

Tous les cas présentent une forme ou une autre d'intervention dans le système de production et de commercialisation de la part d'une ONG, d'une organisation donatrice, d'un organisme de recherche, d'un gouvernement, d'une entreprise privée ou d'une combinaison de ces acteurs. (Le cas de la Somalie parle d'un programme de sécurité alimentaire et d'une initiative de recherche mais il n'existe pas suffisamment d'informations pour permettre de tirer des conclusions en la matière. Dans la discussion ci-dessous concernant le cas de la Somalie, nous nous référons au système des commerçantes, sauf quand nous parlons explicitement des interventions extérieures.)

Dans quatre cas (Inde, Kirghizistan, Mongolie et Somalie), des bailleurs extérieurs ont fourni l'essentiel du financement du projet. Dans trois cas (Afrique du Sud et les deux cas



TABLEAU 8
Les interventions des projets

Cas	Motivation				Intervention*			Champions		
	Conservation de la race	Développement économique	Conservation environnement	Conservation mode de vie	Opportunité d'affaires	Production	Transformation		Organisation	Filière
Inde: Laine du mouton Deccani 	•	•	•	•			xxx	xxx	xxx	ONG
Kirghizistan: chèvre Cachemire 	•	•				xx	xx	x	x	Bailleurs, cabinet de conseil, individus
Mongolie: Laine du chameau bactrien 	•	•	•				xxx	x	x	ONG, individus
Argentine: Laine du mouton Linca 	•	•					xx	xxx	xxx	ONG, individus, institut de recherche
Afrique du Sud: Viande et peaux de chèvre 	•					xx	xxx	xx	xxx	Parlementaire, cabinet de conseil, institut de recherche
Argentine: Viande de la chèvre Criollo 		•						xx	xxx	Institut de recherche
Mauritanie: lait de chameau 					•	xx	xxx	x	xxx	Entreprise privée
Somalie: Lait de chameau 		•			•		x	x	xxx	Non

* xxx centre d'intérêt principal; xx partie de l'activité; x centre d'intérêt mineur, nouvelle initiative ou échec



ENCADRE 8 Les indications géographiques

Selon l'Article 22 de l'Accord de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) sur les Aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce (ADPIC), les indications géographiques sont des «des indications qui servent à identifier un produit comme étant originaire du territoire d'un Membre, ou d'une région ou localité de ce territoire, dans les cas où une qualité, réputation ou autre caractéristique déterminée du produit peut être attribuée essentiellement à cette origine géographique.»

Les indications géographiques servent comme des «marques collectives» pour indiquer la réputation d'un produit agricole donné. Cette réputation est le résultat d'un lien culturel, d'une histoire et de conditions climatiques et écologiques particulières qui rendent distinct un produit particulier. Un exemple courant est le Champagne: seul un certain type de vin pétillant produit dans une certaine région de France peut être appelé «Champagne».

Les indications géographiques aident le consommateur à identifier un produit et évitent que des producteurs non situés dans une région donnée ne fassent passer leurs produits pour des produits provenant de cette région. Une indication géographique appartient de manière permanente aux habitants d'une région donnée. Elle demeure valable tant que le produit qu'elle indique continue d'être identifié par cette localité particulière. Elle encourage les producteurs et les transformateurs à maintenir la qualité et la réputation de leur produit.

Pour plus d'informations, voir: www.wto.org/spanish/tratop_s/TRIPS_s/gi_s.htm

d'Argentine), les fonds sont venus principalement du gouvernement national ou des collectivités locales. Dans un cas (la Mauritanie), le financement est venu de prêts commerciaux et d'investissements privés.

Les motivations des interventions

Ainsi que c'est précisé dans l'introduction, la justification fondamentale de la production de cet ouvrage est d'expliquer les différentes manières de conserver les races par le truchement du marketing de niche. Cependant, c'est seulement dans quatre des cas (tous liés à la laine et au cachemire) que la **conservation de la race** a été citée comme une motivation sous-tendant les initiatives et même dans ces cas, elle n'a pas été la raison principale de l'initiative (Tableau 8). La réduction de la pauvreté ou le **développement économique** était la motivation principale dans six des huit cas, alors que pour les deux autres (Mauritanie et Somalie), la motivation était de faire des **affaires** rentables. Pour un cas (les chameaux en Mongolie), la **conservation de la nature** a été citée comme une motivation partielle du projet, et pour un autre cas (les moutons en l'Inde), c'est la préservation d'un **mode de vie** qui est apparue comme facteur motivant.



Les types d'intervention

Les projets se sont concentrés sur quatre types différents d'intervention (Tableau 8):

- **La production animale.** Plusieurs projets ont essayé d'accroître ou d'améliorer la production des animaux, d'où sont issues les matières premières: en créant des troupeaux de reproduction, en augmentant le nombre d'animaux portant les traits désirés et en améliorant la gestion et la santé des animaux. Cependant, dans aucun des cas la production des matières premières n'a constitué le point de concentration du projet. Aucun des projets n'a cherché à modifier la production animale pour atteindre des normes spécifiques de production (comme la production biologique) ou d'autres objectifs de production (par exemple, la conservation de l'environnement ou de la race, ou l'amélioration des normes de bien-être des animaux). Mais ces objectifs étaient indirectement incorporés dans le projet sur la chèvre en Argentine, dans le cas du chameau en Mongolie et dans l'initiative d'Umzimvubu Goats en Afrique du Sud.
- **La transformation.** L'amélioration de la transformation des matières premières a été le champ d'intérêt principal de la majorité des cas. Cela s'est traduit par la mise en place d'usines (en Mauritanie et en Afrique du Sud), la conception de nouveaux produits (en Inde), l'introduction de nouvelles techniques (en Mongolie et en Inde) et l'amélioration du triage et du classement (au Kirghizistan).
- **L'organisation.** L'organisation des groupes de producteurs et de transformateurs a été essentielle dans plusieurs cas. Elle peut se faire de différentes manières: organiser les producteurs en coopératives de production, les employer comme personnel, mettre en place des entreprises formelles, sous-traiter des activités auprès des transformateurs. Cependant, les efforts d'organisation ne connaissent pas toujours le succès comme l'indiquent les tentatives de former des groupes de producteurs ou de transformateurs au Kirghizistan, en Mongolie et en Mauritanie (voir la section ci-dessous sur les Institutions).
- **La mise en place d'une filière.** Tous les cas ont nécessité des efforts pour identifier des marchés et mettre en place une filière. En l'absence d'une telle filière, les producteurs et les transformateurs se retrouvent avec des produits qu'ils ne peuvent pas vendre.

Les champions des projets

Sept des huit cas ont impliqué un «champion», c'est-à-dire une personne, une organisation ou un groupe dévoué et extérieur à la communauté des producteurs de bétail mais qui a des connaissances approfondies sur la région et qui décide de changer la situation. Certains des champions ont apporté des contributions à l'élaboration de cet ouvrage. C'est seulement en Somalie que les efforts de marketing relèvent d'une initiative locale: stimulées par la forte demande pour le lait au niveau des villes qui connaissent une croissance rapide, des femmes locales ont commencé à commercialiser le lait de chameau. Ici, le projet est arrivé plus tard, pour aider à améliorer une filière existante.

Les champions jouent souvent un rôle clé dans le travail de développement. Ils apportent l'élan, recherchent des financements, apportent des informations sur les opportunités de marketing, sur les technologies et les compétences d'affaires et établissent des relations entre les producteurs et le monde extérieur. Leur engagement à long terme per-



met de garantir la recherche de solutions, s'il en existe. Leur absence est souvent la raison principale de l'échec des projets de développement. Bien qu'il semble qu'il n'en ait pas été ainsi dans les huit cas, les champions peuvent également conduire une entreprise sur la mauvaise voie et la perte d'un champion, pour une raison quelconque, peut entraîner l'arrêt de l'initiative.

Les champions peuvent venir de la sphère gouvernementale (il en est ainsi dans le cas de l'Afrique du Sud), d'une ONG, d'une université (comme en Mongolie) ou encore du monde des affaires (comme en Mauritanie). En général, les entreprises fonctionnent mieux lorsqu'elles sont gérées par des entrepreneurs dont l'objectif est de faire des profits. Malheureusement, de nombreuses entreprises créées sur la base de motivations hautement philanthropiques courent le risque de ne pas avoir de modèle d'affaires rentable ou alors elles ne disposent pas des compétences pour générer de l'argent, ce qui les rend non durables à long terme.

LES CONTRIBUTIONS DES PROJETS

La recherche

La recherche a été une composante clef dans sept cas (il n'existe pas suffisamment d'informations sur le projet en Somalie). Il a y eu trois types de recherche:

- **La recherche sur la production.** Cette recherche s'est portée sur le processus de production ainsi que la situation économique et sociale des producteurs. Cela s'est avéré nécessaire pour connaître (par exemple) les besoins des producteurs et pour savoir s'ils seraient disposés à et capables de fournir les quantités requises à temps. Souvent, il a fallu combiner les études formelles avec la recherche informelle et participative impliquant les producteurs.
- **La recherche sur le produit.** Cette recherche s'est focalisée sur le produit lui-même: les caractéristiques de la laine ou de la fibre cachemire, la génétique des races, les caractéristiques du lait et le développement du produit. Elle a nécessité les services d'institutions spécialisées qui, dans certains cas, se trouvaient à l'étranger.
- **La recherche sur le marché.** Cette recherche a analysé le potentiel marchand du produit: la demande des différents produits, les acheteurs potentiels, les conditions en matière de qualité, les prix, les mécanismes de commercialisation, etc. De manière générale, cette recherche a été conduite par des organisations de marketing et des consultants.

L'on ne saurait trop souligner l'importance d'une recherche appropriée pour la planification d'interventions comme celles-ci. Une bonne compréhension du système de production, du produit et du marché est indispensable pour s'assurer que les entreprises produisent des biens pouvant être vendus sur un marché particulier. Cependant, même la recherche la plus complète ne peut garantir le succès: d'autres facteurs, comme par exemple les changements politiques (l'interdiction par l'Union Européenne des importations de lait en Mauritanie), les tendances macro-économiques (le déclin à long termes de la demande en laine grossière) et des événements imprévus (la perte d'un agent clé, l'arrivée d'un concurrent) peuvent conduire à la ruine d'un plan plutôt bien pensé. Une bonne recherche peut permettre d'anticiper ces risques mais ne peut pas permettre de les prévoir tous.



La technologie

L'ajout de valeur signifie généralement l'introduction de nouvelles technologies. Les apports les moins chers en termes de technologie ont probablement eu lieu au Kirghizistan, où le projet a introduit des peignes à faible coût vendus aux éleveurs de chèvres. En Inde, en Argentine (mouton) et en Mongolie, les interventions ont nécessité des équipements à faible coût pour le cardage et le filage de la laine.

Dans les cas de l'Afrique du Sud et de la Mauritanie, de gros investissements pour la construction des unités, l'acquisition des équipements de transformation et le transport ont été requis. Ces entreprises de plus grande taille peuvent potentiellement bénéficier à un plus grand nombre de personnes et avoir un impact plus élevé sur l'économie locale. Mais elles peuvent aussi comporter plus de risques si la gestion doit être remise à des responsables locaux (comme en Afrique du Sud), si les investissements ne permettent pas de satisfaire aux besoins des producteurs ou si les marchés changent.

Le cas de la Somalie permet d'illustrer les derniers risques cités car là-bas, les investissements communautaires à faibles coûts (fourniture de récipients ou construction d'infrastructures marchandes de base) ont connu plus de succès que les efforts de mise en place d'une grande unité de transformation, probablement parce que le premier cas a permis de renforcer la filière locale plutôt que d'essayer de la modifier sur la base des idées d'acteurs extérieurs. L'exemple de la Somalie montre également que les filières peuvent se développer sans investissement extérieur spécifique.

La formation

La formation et la vulgarisation ont été des éléments clés dans plusieurs cas. Au moins quatre types de formation ont été offerts:

- **Accroissement ou amélioration de la production**, par exemple comment collecter le lait tout en respectant les normes sanitaires de base.
- **Transformation pour ajouter de la valeur aux produits**, comme par exemple par le renforcement des compétences en matière de filage, tissage, triage et classement.
- **Organisation**, comme par exemple la constitution de groupes, le leadership et la gestion des coopératives.
- **Développement de l'entreprise**, y compris les compétences en affaires et en marketing.

Certaines des formations étaient formelles: les producteurs de chèvres en Afrique du Sud ont bénéficié de 10 mois de formation et d'une qualification formelle sur la production animale. D'autres formations ont été plus courtes, comme par exemple celles données aux fileuses kirghizes et mongoles. Certaines formations ont été faites sur le tas, comme le montre l'expérience acquise par les femmes qui, à tour de rôle, ont assuré la vente des produits artisanaux sur le Mercado de la Estepa en Argentine.

La formation est particulièrement importante pour les éleveurs parce que la plupart d'entre eux n'ont qu'un faible niveau d'éducation. Il peut être nécessaire de leur donner des compétences de base en lecture et calcul, ainsi que dans d'autres domaines spécifiques.

Le transport et la communication

L'une des raisons pour lesquelles les éleveurs ont des difficultés à commercialiser leurs produits a trait au lieu où ils vivent: ils sont dispersés dans des zones éloignées et faiblement



peuplées, avec quasiment pas d'infrastructures. Le transport et la communication ont donc été des éléments clés dans la plupart des cas.

La mise en place d'un système de transport reliant le producteur et le centre de transformation ou le point de vente était essentielle pour le cas des animaux sur pied, la viande et le lait, ces deux derniers produits étant très périssables. Umzimvubu Goats, la laiterie Tiviski et les vendeurs de lait somalis se sont organisés pour collecter le produit brut auprès des éleveurs, soit en utilisant leurs propres véhicules, soit en faisant faire la collecte par des tierces parties. En Argentine, le dispositif de transport des chèvres jusqu'à l'abattoir et de la viande jusqu'aux consommateurs existait déjà, si bien qu'aucune intervention n'a été nécessaire. La laine et le cachemire ne sont pas périssables; le transport, du producteur au transformateur, était donc moins important dans ces cas.

La question du transport du produit transformé jusqu'au détaillant ou au consommateur a été également prise en compte dans plusieurs cas. Parmi les solutions, il y avait l'utilisation des moyens de transport des entreprises (Tiviski disposait de plusieurs véhicules pour distribuer ses produits laitiers), l'utilisation de compagnies de transport de tierces parties (comme en Somalie), l'organisation du transport à travers les entreprises d'exportation (Inde et Mongolie). Dans au moins deux cas, le problème a été résolu en faisant venir les acheteurs jusqu'aux producteurs: le Mercado de la Estepa vend à des touristes de passage, tandis qu'au Kirghizistan, les organisations villageoises comptent sur les visites des commerçants pour acheter leur cachemire.

Des routes appropriées sont essentielles pour avoir une filière fonctionnelle. Le système de commercialisation du lait en Somalie reposait sur un investissement important en infrastructures: la construction d'une route asphaltée pour relier la région source au marché. Le manque de routes dans la plus grande partie de la Mongolie, de la Mauritanie et de la Somalie constitue un handicap sérieux pour l'amélioration de la filière.

Les longues distances font que la communication est vitale. L'essentiel de cette communication se fait via des liens, des réseaux et des coopératives établis. Là où ces institutions existent et peuvent être adaptées pour la nouvelle filière, il est important de capitaliser les liens existants plutôt que d'essayer d'en créer de nouveaux.

Là où ces liens n'existaient pas, les entreprises ont essayé d'en créer, soit en constituant de nouvelles organisations de producteurs et de transformateurs, soit en créant des liens forts entre les producteurs et l'entreprise au niveau central. Ces tentatives ont connu des succès dans certains cas (Tiviski a des liens avec chacun de ses nombreux fournisseurs), mais ont connu des échecs dans d'autres endroits (par exemple les tentatives menées en Mauritanie et en Mongolie pour constituer des groupes de producteurs). Voir la discussion ci-dessous sur les institutions pour plus de détails sur la question.

Dans deux cas (le mouton en Inde et les chameaux en Mauritanie), on a relevé une augmentation du nombre de téléphones portables. Le taux de couverture du signal demeure faible dans beaucoup de régions, en l'occurrence dans les zones éloignées et montagneuses, mais le téléphone cellulaire devient de plus en plus un lien essentiel entre les producteurs de matières premières et l'entreprise qu'ils approvisionnent.

Internet est important plus en aval de la filière. Les courriels et les sites web permettent d'établir des liens entre l'entreprise et ses clients de par le monde: ils permettent aux entreprises de promouvoir leurs produits, d'identifier des clients potentiels, de négocier des contrats, de coordonner les livraisons et de maintenir la confiance.



Les normes

Toutes les études de cas ont montré un recours à une certaine forme de norme pour la qualité des produits. Dans certains cas, cela a été imposé par des personnes extérieures. Par exemple, le cachemire est commercialisé suivant des normes reconnues sur le marché mondial: les fibres d'un certain diamètre et d'une certaine longueur ont des prix particuliers. La laine elle aussi est commercialisée suivant des classes données: les producteurs doivent les respecter s'ils espèrent vendre leur produit. Les réglementations gouvernementales sur la sécurité alimentaire, les certificats tels que les Appellations d'Origine Protégée et le contrôle de qualité au niveau des supermarchés imposent tous des normes et règles auxquelles doivent se soumettre les abattoirs.

Dans certains autres cas, les entreprises elles-mêmes ont imposé des normes strictes. En Inde, Shramik Kala a mis en place des critères de design pour guider les artisans qui fabriquent les produits et a institué des contrôles pour s'assurer de leur respect. La laiterie Tiviski en Mauritanie a également mis l'accent sur la qualité: elle teste tout le lait à l'arrivée, s'assure que les produits sont fabriqués en respect des normes sanitaires et reprend tous les produits invendus afin de garantir que les clients n'achètent pas des produits périmés.

Le cas de la laine de mouton en Argentine ne fait pas mention de normes de qualité mais on y trouve deux mécanismes: les comités au niveau du Mercado de la Estepa examinent soigneusement les produits livrés par leurs membres et offrent un service vétérinaire et des conseils aux nouveaux membres pour s'assurer qu'ils se conforment à tout ce qui est établi dans le guide. Les membres ne sont payés que lorsque les produits qu'ils ont fabriqués sont vendus, ce qui les encourage à comprendre les exigences des clients (exigences qu'ils apprennent à connaître de première main lorsqu'ils se relaient pour servir de personnel de vente) et à produire des articles de qualité et à des prix convenables pour les clients.

Même dans le cas de la Somalie où le gouvernement est faible et où il n'existe pas d'organisation centrale pour gérer la filière, une forme de contrôle de qualité existe. Le lait qui devient aigre à cause de la chaleur et des routes accidentées se vend moins cher que le lait frais. Grâce aux relations établies sur les longues distances séparant les détaillants du marché des commerçants primaires et secondaires, il est possible de transmettre les signaux sur les prix jusqu'au début de la filière: l'on peut en effet s'attendre à ce qu'un détaillant qui reçoit du lait aigre d'un grossiste se plaigne fortement et à ce que ce message soit retourné aux fournisseurs du lait. C'est pourquoi les chauffeurs qui transportent le produit depuis l'intérieur du pays vont très vite sur les routes.

Instituciones

La mise en place d'une certaine forme d'institution a figuré dans les huit cas, mais il y a une forte variation quant aux types d'institution: un réseau libre et spontané (Somalie), des groupes de production et de marketing (Mongolie, Kirghizistan), des structures de coordination (chèvres d'Argentine), de grandes coopératives formelles (mouton d'Argentine, Inde, Afrique du Sud) et une entreprise privée (Mauritanie). La plupart de ces institutions avaient des fonctions spécifiques et étaient actives seulement au début de la filière (les coopératives des éleveurs en Inde), au milieu de la filière (le réseau des vendeuses de lait en Somalie) ou à la fin de la filière (l'organisation distribuant la laine de chameau mongol aux États-Unis).

Plusieurs des grandes institutions avaient des fonctions multiples et couvraient la



majeure partie de la filière, voire toute la filière: la laiterie Tiviski en Mauritanie, Umzimvubu Goats en Afrique du Sud et le Mercado de la Estepa en Argentine. Elles n'assuraient pas seulement des fonctions à l'intérieur de la filière (transformation, transport, contrôle de qualité, etc.) mais étaient aussi chargées de la gestion de la filière dans son ensemble.

Cependant, les gestionnaires de la filière ne sont pas nécessairement des experts en tout. De manière délibérée, Tiviski n'a pas voulu entrer dans la production du lait; elle a choisi de laisser cela aux propriétaires de chameaux qui sont spécialisés dans cette tâche. Shramik Kala a laissé la responsabilité de la commercialisation à Mitan Handicrafts, une entreprise spécialisée. Bien qu'Umzimvubu Goats gère son propre point de vente sur son site, elle vend la plus grande partie de sa production à travers des points de vente tiers qui peuvent atteindre les clients de manière beaucoup plus efficace.

Au Kirghizistan et en Mongolie, des ONG assurent la gestion de la filière mais elles ne disposent pas des compétences requises pour assurer toutes les tâches nécessaires. Elles ont essayé d'encourager la création de nouvelles institutions pour s'occuper de certains aspects (des coopératives de producteurs, des organisations de commercialisation, etc.) mais pour le moment le succès n'est pas tout à fait au rendez-vous.

La mise en place d'institutions. Les efforts visant à créer des avantages pour les pauvres sont souvent initiés par des projets de développement impliquant les gouvernements, les bailleurs, les ONG, les cabinets de conseil et les instituts de recherche. Six des huit cas entrent dans cette catégorie. Mais les fonds s'épuisent et les projets prennent fin; il est alors nécessaire de créer de nouvelles institutions pour poursuivre et étendre les initiatives de production et de commercialisation, comme étant des préoccupations d'auto-suffisance économique viables.

Cette mise en place d'institutions a connu un succès dans trois cas. En Inde et en Argentine, les coopératives gèrent la production et la commercialisation des produits de la laine. Un bon design de produit, une commercialisation active et une demande soutenue conduisent à des entreprises rentables, à l'accroissement des revenus des membres et encouragent de nouveaux membres à adhérer à la coopérative. Une structure démocratique et des règles claires encouragent l'implication des membres dans le travail de la coopérative. En Afrique du Sud, une entreprise dirigée par la communauté gère la production et la commercialisation de la viande de chèvre et les produits artisanaux mais les problèmes de gouvernance doivent être réglés si l'entreprise aspire à fonctionner correctement.

Dans trois autres cas, les tentatives de mise en place d'institutions sont encore à l'état embryonnaire ou ont tout simplement échoué. Au Kirghizistan et dans le cas des chèvres d'Argentine, il est trop tôt pour dire si les tentatives visant à institutionnaliser la commercialisation ont réussi. En Mongolie, l'ONG qui conduit le projet a essayé de créer des coopératives de producteurs pour gérer la production et la commercialisation de la laine de chameau. Mais des contraintes culturelles et logistiques font qu'il est difficile pour les artisans, qui se trouvent dans des lieux très éloignés les uns des autres ou qui, pour certains, sont nomades, de s'organiser. L'ONG n'a pas d'autre choix que de prendre elle-même en charge la tâche de coordination de la production et de la commercialisation.

Le cas de la Mongolie illustre le dilemme propre aux projets de développement des marchés: les efforts devraient-ils d'abord être faits dans la mise en place d'institutions locales pour les aider ensuite à produire et à établir des liens avec le marché? Cette approche



risque de conduire à une perte d'intérêt de la part des populations locales, parce que le retour sur investissement dure avant de se produire. Ou devrait-on chercher d'abord à relier un produit à un marché, ensuite à mettre en place les institutions locales et leur transférer les responsabilités? Cette approche risque d'échouer parce qu'il s'avère impossible de transférer les compétences et responsabilités de manière appropriée.

Le cas de la laiterie en Mauritanie est différent parce qu'il n'y pas eu de transfert de compétences et de responsabilités. Tiviski est une entreprise privée qui a mis en place la filière de commercialisation et la gère elle-même. Ses fondateurs n'ont pas prévu de remettre la responsabilité de la gestion de la filière à une autre organisation à un moment donné dans le futur. Elle a dû partir de rien et apprendre par elle-même ce qui marche et ce qui ne marche pas. Plus qu'un agent d'une quelconque ONG, d'un projet de développement ou d'un institut de recherche; par exemple les propriétaires de Tiviski ont un engagement fort et un besoin profond de faire fonctionner la filière. Si la filière fonctionne, Tiviski prospérera; si elle échoue, Tiviski sombrera. Il n'existe pas de bailleur extérieur qui serait prêt à étendre le financement sur cinq autres années; donc si elle veut investir, Tiviski doit faire une demande de prêt au taux commercial (bien que la laiterie ait reçu, au début de son histoire, un prêt initial de la part d'une agence de développement).

Le cas de la Mauritanie illustre également combien il est difficile de mettre en place des institutions au niveau local. Tiviski encourage ses fournisseurs à constituer des groupes d'intérêt ou des coopératives. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, cela serait dans l'intérêt de Tiviski: des groupes de fournisseurs locaux forts seraient des partenaires de négociation sur des questions comme les prix et la qualité et faciliteraient des activités telles que l'organisation, les paiements, le contrôle de la qualité et le travail de vulgarisation. Mais les efforts visant à organiser ces groupes ont échoué, pour des raisons similaires à celles de la Mongolie: le mode de vie indépendant et nomade des pasteurs.

Dans le huitième cas, la Somalie, le système de commercialisation du lait a été mis en place par des femmes locales sans implication extérieure. A l'instar de Tiviski, elles ont un engagement fort pour faire fonctionner la filière. Des acteurs extérieurs ont essayé d'améliorer le système de commercialisation par la construction d'infrastructures et la fourniture de matériel. Mais cela n'a connu qu'un succès limité: une laiterie mise en place par des acteurs extérieurs ne peut fonctionner qu'à temps partiel, parce que son niveau d'intégration dans le système local est faible. Néanmoins, il est difficile de voir comment cet admirable système local pourrait être amélioré davantage sans une injection appropriée de capital et d'expertise extérieurs.

La mise en place d'institutions pastorales. Ainsi que ci-dessus mentionné, il est particulièrement difficile de construire des institutions viables dans les sociétés pastorales, berceaux de nombreuses races locales de bétail. Les obstacles sont gigantesques: manque d'infrastructures et de moyens de communication, absence de services d'appui, longues distances, populations dispersées, éducation limitée, restrictions imposées aux femmes, mode de vie nomade, existence fondée sur l'indépendance, méfiance vis-à-vis des acteurs extérieurs.

Bien entendu, les pasteurs ont leurs propres structures organisationnelles, souvent basées sur les liens de parenté, avec des règles souvent uniques pour chaque société. Le cas de la Somalie illustre bien cela: la structure institutionnelle dominante est le clan,



lequel limite la vente du lait. Seules les femmes, qui sont en dehors de la structure du clan, peuvent contourner ces règles et mettre en place le système de commercialisation. On peut supposer que des restrictions similaires s'appliquent au niveau des autres sociétés pastorales. Toute tentative de développer des marchés de niche pour les produits des pasteurs doit prendre en compte ces caractéristiques.

LES INFLUENCES EXTÉRIEURES

Nous en venons maintenant aux influences extérieures jouant dans les huit cas: la culture et la politique gouvernementale.

La culture

La culture des éleveurs de bétail a eu un impact sur les activités décrites dans les différentes études de cas.

- **Les tabous** peuvent entraver la commercialisation de produits donnés, comme cela été le cas dans la vente du lait de chameau en Mauritanie et en Somalie. Ces tabous peuvent être érodés soit par l'initiative de commercialisation (comme en Mauritanie) soit par des changements sociaux plus vastes (comme l'urbanisation en Somalie et en Mauritanie).
- **Le genre.** La division du travail entre hommes et femmes peut limiter les types d'activités que chaque genre peut mener (voir ci-dessus).
- **La caste.** En Inde, normalement, seules certaines castes peuvent élever des moutons ou entreprendre des activités comme l'abattage des animaux et le tannage.
- **La mobilité.** De nombreux éleveurs de bétail ont un mode vie pastoral ou transhumant parce que leur environnement l'impose: pour nourrir leurs animaux, ils doivent les conduire là où se trouvent les pâturages, soit en haut dans la montagne, soit sur un espace de terre où il a plu récemment. A cause de cette mobilité, il est difficile d'organiser les différents types d'activités de production et de marketing.
- **L'indépendance.** Peut-être à cause de cette mobilité, les éleveurs sont souvent plus indépendants que les agriculteurs par exemple. Contrairement aux agriculteurs, ils ont le choix d'aller ailleurs s'ils voient qu'ils ne bénéficient pas d'une activité donnée. Souvent en conflit sur la question des rares ressources, ils trouvent difficile de coopérer avec d'autres populations appartenant à des clans rivaux. Et après des années de pression de la part des gouvernements qui veulent qu'ils se sédentarisent pour pratiquer l'agriculture, ils sont souvent devenus, avec raison, méfiants à l'égard des acteurs extérieurs bien intentionnés.

Les efforts de commercialisation établissent des liens entre les communautés et le monde extérieur et donc inévitablement, entraînent des changements culturels. Ces initiatives peuvent saper la culture des éleveurs, par exemple en conduisant à l'autonomie des femmes (ce que les acteurs extérieurs perçoivent généralement comme étant un changement positif), à la banalisation des produits traditionnels dans le but de plaire aux touristes, à l'ouverture de contacts avec la société de consommation ou à l'encouragement des éleveurs mobiles à se fixer en un seul lieu.

Quelquefois, les changements peuvent renforcer la culture locale, par exemple par une augmentation de prise de conscience et de la fierté des populations locales et des acteurs

extérieurs vis-à-vis de leurs valeurs culturelles (y compris les races locales), par des actions visant à rendre autonomes les populations locales qui peuvent alors mieux défendre leurs intérêts, par un encouragement à redécouvrir les compétences perdues et à faire revivre leur artisanat traditionnel.

Mais l'effet le plus important est sans doute de permettre aux éleveurs de générer des revenus fiables, leur permettant de continuer leur vie. Ils ne sont pas obligés d'abandonner l'élevage du bétail ou de partir en ville à la recherche d'un emploi.

La politique

Dans quatre des huit cas, la politique gouvernementale était largement favorable à l'entreprise. En Mongolie, le gouvernement a apporté un appui au projet sur la laine de chameau à travers la recherche et la certification de l'exportation, ainsi que la proposition d'Appellation d'Origine Protégée. En Argentine, le gouvernement national et les collectivités locales ont soutenu les deux projets sur le mouton et la chèvre de diverses manières: en mettant en place un cadre politique favorable, en affectant des terres et des fonds et en favorisant la recherche et la collaboration avec l'abattoir d'Etat. En Afrique du Sud, le gouvernement a initié et financé le projet Umzimvubu Goats.

En Inde, la politique du gouvernement a eu des effets mitigés. Une politique incohérente sur l'ajout de valeur et le retrait des contrats gouvernementaux ont fini par saper l'industrie de la laine dans le Deccan. Côté positif, le gouvernement a offert des subventions pour soutenir l'industrie de l'artisanat.

Dans trois cas, le gouvernement s'est très peu impliqué dans l'entreprise. En Mauritanie, Tiviski s'est plainte du manque d'appui gouvernemental; et au Kirghizistan et en Somalie, il n'y a eu aucune contribution gouvernementale aux efforts de commercialisation. En Somalie, l'absence d'interférence gouvernementale a probablement soutenu plutôt qu'en-traver le développement de la filière. Cependant, au Kirghizistan et en Somalie, les filières auront probablement besoin d'un soutien gouvernemental actif si elles sont appelées à se développer davantage: par exemple, un soutien sous forme de facilitation de l'accès des femmes au crédit. Sans un cadre politique convenable, les initiatives peuvent rester isolées et demeurer des projets autonomes avec un impact national limité et aucune chance d'être «mises à échelle». Les projets de marketing de niche qui connaissent le succès ont besoin d'une politique favorable sur le long terme.

Dans aucun des cas le gouvernement n'a été hostile à l'initiative de manière active. Certaines filières peuvent et arrivent à prospérer malgré l'hostilité gouvernementale (le commerce international florissant des drogues illégales en est un exemple), mais il est difficile d'imaginer comment l'une quelconque des filières qui nous concernent ici aurait pu survivre sans au moins une attitude neutre de la part des gouvernements.

Même s'ils ne sont pas hostiles, les gouvernements peuvent toujours défavoriser les petits éleveurs de bétail en les négligeant ou en promulguant des politiques qui favorisent intrinsèquement les opérations de grande envergure. Par exemple, les dépenses liées au respect des règles sur l'étiquetage des animaux pour assurer leur traçabilité ou liées à l'installation des équipements nécessaires pour se conformer aux normes sanitaires peuvent être prohibitives pour les petits éleveurs.

Les réglementations internationales peuvent agir comme des entraves sévères au déve-



loppement des filières. L'exemple le plus patent concerne Tiviski, qui a essayé d'exporter un produit novateur (le fromage de chameau) en Europe, mais s'est retrouvée confrontée à l'interdiction d'importation de produits laitiers venant de Mauritanie. Dans les autres études de cas, des exemples ont également été cités: la réglementation ne permet pas à Shramik Kala d'utiliser des matériaux favorables à l'environnement dans ses emballages et de leur côté, les producteurs mongols de laine de chameau ont dû négocier un ensemble de règlements pour pouvoir exporter le fil vers les États-Unis. Pour lever ces obstacles, ils ont dû compter sur les services de volontaires et de responsables qui leur vouaient de la sympathie.

L'Encadré 9 donne un résumé des réglementations les plus importantes affectant la commercialisation des produits du bétail.

LES IMPACTS

Nous nous concentrons ici sur cinq impacts potentiels du marketing de niche: les effets sur les bénéficiaires, sur les pauvres, sur les races locales, sur l'environnement et sur le genre.

Les bénéficiaires

Combien de personnes bénéficient-elles des initiatives décrites dans chacun des cas? Les plus grandes entreprises (Mauritanie et Afrique du Sud) ont le plus grand nombre de bénéficiaires (plus de 3 000 familles chacune, en comptant les producteurs et les employés). Les informations disponibles sur les autres cas sont limitées, mais il semble que les chiffres varient entre environ 50 (Mongolie) et 1 500 (chèvres d'Argentine) bénéficiaires.

Les éleveurs de bétail. Dans tous les cas, les éleveurs ont tiré des bénéfices grâce aux prix plus élevés et plus stables, à une demande accrue pour leurs produits, à un marché plus fiable et à une combinaison de certains de ces facteurs.

En effet, la logique sous-tendant sept de ces cas (tous à l'exception de la laiterie en Mauritanie qui était principalement une entreprise d'affaires) était d'arriver à augmenter les prix que les éleveurs ou artisans pouvaient avoir pour leurs produits. Au Kirghizistan par exemple, les éleveurs de chèvres peuvent gagner plus en produisant du cachemire cardé qu'en produisant de la toison entière; en Mongolie, les fileurs peuvent gagner plus d'argent en produisant des écheveaux de laine prêts à être utilisés par les amateurs de tricot étrangers. En Somalie, un projet a essayé d'accroître les revenus des producteurs en mettant en place une laiterie (avec peu de succès) et en leur fournissant des équipements (avec plus de succès). Bien qu'il s'agisse d'une entreprise privée, la laiterie Tiviski en Mauritanie est obligée de payer des prix élevés à ses producteurs de lait afin de maintenir l'approvisionnement.

Mais uniquement dans trois cas, ce sont les éleveurs eux-mêmes qui étaient responsables de l'ajout de valeur aux produits. Au Kirghizistan, les éleveurs femmes cardent le cachemire fin sur la fourrure de leurs animaux avant de tondre la toison. En Argentine, ce sont les femmes éleveurs de mouton qui fabriquent les ponchos et les produits artisanaux vendus dans la boutique du Mercado de la Estepa. En Mongolie, les pasteurs femmes filent la laine de chameau qui est expédiée vers les États-Unis.

Dans le cas des chèvres d'Argentine, l'ajout de valeur se fait à travers la création d'un label, processus dans lequel les éleveurs n'ont aucune contribution directe, mais au moins une partie des prix élevés leur revient.



ENCADRE 9

Les réglementations juridiques et politiques pour la commercialisation des produits du bétail

Tout un ensemble de lois, réglementations et politiques internationales, nationales et locales affectent la commercialisation des produits de l'élevage. La nature précise des règles dépend de la nature du produit. Voici ci-dessous certaines des plus importantes. .

L'Accord de l'OMC sur les mesures sanitaires et phytosanitaires, 1994. L'accord donne aux pays le droit souverain de mettre en place, comme bon leur semble, leurs propres normes en matière de sécurité alimentaire et de santé animale et végétale. De nombreux pays réglementent l'importation des produits du bétail et d'autres produits.

Les réglementations de l'Union Européenne. Il existe beaucoup de réglementations commerciales et sanitaires au niveau de l'Union Européenne. Par exemple, la réglementation N° 1760/2000 du Parlement Européen et du Conseil Européen couvre l'étiquetage de la viande de bœuf et des produits dérivés.

D'autres réglementations régionales. Parmi les institutions pertinentes ici, il y a la Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), la Communauté Economique des États de l'Afrique Centrale (CEAC), le Mercosur et l'Accord de Libre Echange Nord-Américain (ALENA).

Parmi les **règlementations nationales**, on peut citer:

- Les lois nationales sur la sécurité alimentaire et la santé publique
- Les lois sur l'environnement
- Les lois sur les ressources nationales régissant l'accès aux terres, aux ressources en eau et aux autres ressources
- Les politiques en matière d'élevage
- Les réglementations sur la quarantaine et les services vétérinaires (comme par exemple les règles limitant la circulation des animaux ou des produits animaux)
- Les politiques économiques nationales de chaque pays
- Les lois régissant des institutions telles que les coopératives, les organisations non gouvernementales et les entreprises
- Les réglementations douanières.

Les législations locales régulant les marchés et le transport dans des domaines particuliers.

Les transformateurs. Dans quatre autres cas, les éleveurs bénéficient seulement de manière indirecte de la forte demande ou d'un marché plus fiable. L'ajout de valeur est effectué par d'autres acteurs: les artisans membres des groupes d'auto-assistance affiliés à Shramik Kala en Inde, les employés de Tiviski en Mauritanie et d'Umzimvubu Goats en Afrique du Sud et les commerçantes en Somalie.

L'existence d'autres acteurs s'explique par la technologie, les compétences et l'échelle. Certains types de transformation (cardage et filage de la laine, fabrication de l'artisanat)



peuvent être faits par les éleveurs eux-mêmes chez eux. D'autres types de transformation (transport sur de longues distances, fabrication des saucisses, fourniture d'articles emballés aux supermarchés, réfrigération et pasteurisation du lait, respect des normes sanitaires des supermarchés, production de grandes quantités de produits standardisés) ne peuvent pas être faits par des individus parce qu'ils nécessitent des compétences et des équipements spéciaux ou impliquent des quantités de produits qu'un seul ménage ne peut fournir.

Les prestataires de services et fournisseurs d'intrants. Dans tous les cas, des personnes autres que les éleveurs et les transformateurs de bétail ont également tiré des bénéfices. Parmi celles-ci, il y a les compagnies de transport, les détaillants, et les fournisseurs d'intrants et prestataires de services à chaque étape de la filière.

Les effets favorables aux pauvres

Ainsi que ci-dessus décrit, le marketing de niche des produits tirés des races locales a permis d'accroître (ou promet d'accroître) les revenus de divers groupes. Il peut avoir l'effet fortuit d'être favorable aux pauvres. Mais c'est peut-être la raison principale pour laquelle ces projets attirent les agences de développement. Il y a deux raisons à cela:

- **Les races locales élevées principalement par les pauvres.** Dans les cas du Kirghizistan et du mouton d'Argentine, seules les familles les plus pauvres continuent d'élever les races donnant les produits recherchés (cachemire fin et laine colorée). En Inde, on estime que ce sont les bergers les plus pauvres qui continuent d'élever le mouton Deccani malgré les exhortations du gouvernement à passer aux races «supérieures».
- **Auto-sélection par les pauvres.** Le type de travail impliqué ou le montant des revenus générés peuvent avoir pour effet que ce ne soit pas attractif pour les individus les plus riches. En Mongolie par exemple, les grands éleveurs ne se sont pas engagés dans le filage de la laine: ils étaient trop occupés à gérer leurs troupeaux et peut-être n'avaient-ils pas besoin de modestes revenus supplémentaires générés par le filage. L'essentiel du filage était donc fait par des femmes des ménages et des centres ruraux les plus pauvres.

Plusieurs cas montrent comment les entreprises peuvent agir de manière favorable aux pauvres:

- En Inde, Shramik Kala (elle-même étant une fédération de groupes d'auto-assistance) coordonne la production artisanale faite par les femmes pauvres membres des groupes d'auto-assistance. Elle essaie de mettre à échelle la production, à la fois en créant plus de groupes d'auto-assistance et en facilitant l'adoption de ses méthodes par d'autres organisations.
- En Afrique du Sud, l'abattoir d'Umzimvubu Goats doit arriver à équilibrer la nécessité de garantir un approvisionnement fiable en animaux avec la mission institutionnelle qu'elle a d'offrir un marché aux petits producteurs.
- En Mauritanie, Tiviski paie le même prix au litre pour le lait, quelle que soit la quantité de lait livrée par le propriétaire de chameaux.

Ce genre de choix peut être commercialement douloureux. Travailler avec un grand nombre de petits producteurs est non seulement onéreux, mais également présente des défis en termes de contrôle de qualité. Umzimvubu Goats subit des pressions pour acheter des animaux auprès de producteurs commerciaux en-dehors du district, de manière à pou-



voir garantir l'approvisionnement dont elle a besoin. Tiviski sait bien qu'il est onéreux de gérer de petites quantités de lait livré par de nombreux fournisseurs.

Les éleveurs en tirent des bénéfices d'une autre manière, plus intangible. En devenant membre d'une filière qui permet d'accroître les revenus sans nuire à l'environnement, ils peuvent attirer l'appui du gouvernement. Cela est important dans une région où les gouvernements ont tendance à percevoir les éleveurs de bétail, en l'occurrence ceux qui sont itinérants, comme un problème ou une menace, et essaient de les amener à changer de mode de vie, à s'installer dans des lieux permanents et à commencer à pratiquer l'agriculture.

Les races de bétail

Les cas de la laine et du cachemire montrent généralement une impulsion positive opérée au niveau des races et des espèces en question. L'augmentation de la demande ou le niveau élevé des prix encouragent les éleveurs à avoir plus d'animaux (comme dans les cas sur les moutons en Inde et en Argentine), à empêcher les croisements et permettent d'établir des troupeaux reproducteurs d'élite (comme au Kirghizistan). Une filière réussie peut également convaincre les gouvernements qu'il vaut la peine de protéger et d'investir dans une race donnée et d'en faire autant pour l'accompagnement nécessaire pour la soutenir, comme par exemple assurer l'accès aux pâturages publics et offrir des soins vétérinaires.

Au moins dans deux des cas (Mauritanie et Afrique du Sud), il y eut des problèmes pour obtenir suffisamment d'approvisionnement en matières premières (lait de chameau et chèvres sur pied), malgré l'existence d'un marché fiable et de prix garantis. Il semble que d'autres facteurs (le climat, la disponibilité en pâturages, des facteurs politiques et la culture) influencent la disponibilité des produits et peut-être aussi le destin de ces races. Sans des liens forts entre le produit et la race, les entreprises peuvent être tentées d'utiliser des matières premières provenant d'autres races ou espèces ou alors de faire des croisements afin d'augmenter les rendements (comme au Kirghizistan).

De nombreux animaux produisent plus d'un seul type de produits et ces produits peuvent se concurrencer. Si un éleveur découvre qu'il est plus rentable de vendre les animaux sur pied ou la viande plutôt que le lait ou la laine, la race elle-même peut être en danger, comme cela a été le cas en Mongolie avant le début du projet sur la laine de chameau.

L'environnement

Dans deux des cas, la conservation de l'environnement était un objectif spécifique. Le projet sur le chameau mongol a débuté comme une initiative de conservation de l'environnement mise en œuvre par une ONG intervenant dans la conservation. En Argentine, l'initiative sur les chèvres Criollo comporte l'environnement dans les critères de sa certification Appellation d'Origine Protégée. Dans les deux cas, les impacts environnementaux des activités de marketing de niche sont indirects plutôt qu'explicités: les projets comportaient peut-être des mesures spécifiques de conservation de l'environnement mais celles-ci n'ont pas été décrites.

Relier les éleveurs de bétail à une filière peut comporter des effets négatifs sur l'environnement. Cela peut se produire si les propriétaires commencent à élever plus d'animaux que l'environnement ne peut supporter. En Inde, les bergers augmentent la taille de leurs troupeaux; Shramik Kala essaie alors de les persuader de cultiver des plantes fourragères plutôt



que faire du surpâturage. Des effets négatifs peuvent également apparaître si la mobilité des pasteurs est restreinte. En Mauritanie, les pasteurs ont le choix: ils peuvent rester à proximité des points de collecte du lait ou aller avec leurs animaux plus loin à la recherche de meilleurs pâturages, avec le risque de perdre les revenus tirés de la vente du lait. Ces choix se reflètent au niveau des achats saisonniers du lait de chameau effectués par Tiviski.

En Somalie, un système plus flexible a vu le jour, dans lequel les collecteurs de lait (des membres des communautés elles-mêmes) suivent les troupeaux pendant les migrations. Cela permet et encourage la mobilité. Cependant, même dans ce cas de figure, certains éleveurs ont commencé à garder les chamelles allaitantes près de leurs cases afin de pouvoir les traire plus facilement; les animaux non allaitants sont envoyés plus loin dans la brousse.

Des tendances plus larges peuvent soit masquer, soit accentuer les effets environnementaux d'un projet de commercialisation. Dans la plupart des pays, l'urbanisation galopante, la croissance démographique, la modification des modes de vie, la conversion des terres à d'autres usages, le déclin du pastoralisme nomade et le changement climatique influencent beaucoup plus fortement l'environnement que la création d'une filière pour un produit donné. En Mauritanie par exemple, il n'est pas facile de voir si la tendance des pasteurs à se fixer en un seul lieu est due aux achats de lait par Tiviski ou si elle fait partie d'une tendance plus globale vers la sédentarisation et l'urbanisation. Si les causes de ces changements sont hors du contrôle de l'initiative de marketing, celle-ci peut les renforcer, les accepter comme des faits de la vie ou essayer de réagir contre eux.

Les femmes

Le marketing de niche comporte des avantages pour les femmes, en l'occurrence si les produits sont à base de fibres ou de lait. Les femmes sont directement impliquées dans les huit cas présentés, au niveau de diverses activités: la production, la transformation et le marketing. Les femmes et les hommes jouent souvent des rôles complémentaires dans l'élevage du bétail: généralement les hommes gèrent les grands animaux (vaches, chameaux), tondent la laine et s'occupent de la vente des biens à prix élevés comme le bétail. Les femmes sont généralement chargées des plus petits animaux (moutons, chèvres) et des veaux et elles s'occupent des activités telles que le filage et le tissage, ainsi que de la vente de produits aux prix peu élevés comme le lait et la laine. Cette division du travail apparaît clairement dans le cas de la Somalie.

Cette distinction donne la possibilité pour les filières de contribuer à rendre autonomes les femmes et à leur apporter des avantages économiques. Dans nos différents cas, les femmes ont eu des revenus, acquis des compétences, du pouvoir et du respect dans leurs communautés. Elles ont également investi beaucoup d'temps et d'efforts dans un travail qui peut être fastidieux (le filage), physiquement éprouvant (traction de lourdes boîtes de lait) ou dangereux (voyages sur de longues distances). Elles sont obligées d'équilibrer ce travail avec les autres activités exigeant du temps, comme par exemple les soins aux enfants, le travail ménager et la gestion du bétail. Ces autres engagements peuvent constituer des entraves au revenu tiré des activités liées au marketing de niche. Davantage de femmes pourraient en bénéficier si des équipements pouvaient être introduits pour réduire la corvée, bien que l'introduction de machines entraîne souvent des modifications dans l'exécution des tâches et bénéficie plus aux hommes.

**ENCADRE 10****Le lait en boîte appartient aux hommes**

«Dans la société peul, le lait et ses revenus appartiennent aux femmes, en échange de leur contribution à l'alimentation de la famille. Dans certains pays, lorsque le lait était mis en boîte et envoyé dans une laiterie, les hommes gardaient l'argent. Nous avons veillé à ce que cela n'arrive pas chez nous, avons prévenu les femmes, les avons encouragées à enregistrer le lait à leur propre nom. Dans certains cas, cela a conduit à des divorces (chose très rare dans leur société)!»

Nancy Abeiderrahmane, Tiviski, Mauritanie

Les efforts de développement ciblant les femmes conduisent fréquemment à ce que les hommes commencent à s'y intéresser lorsqu'ils se rendent compte qu'une activité donnée peut rapporter de l'argent. Ils prennent alors le relais, reléguant les femmes au second rang (Encadré 10).

LA DURABILITÉ

Quel est le niveau de durabilité de ces initiatives de marketing de niche? Quatre initiatives semblent être durables. En Inde, Shramik Kala dispose d'un modèle d'affaires rentable, d'un pool de fournisseurs en croissance et de relations de long terme avec ses acheteurs. Le Mercado de la Estepa en Argentine semble servir une niche, bien que l'on n'ait pas une idée claire de la taille de son marché potentiel et que l'on ne sache pas s'il peut croître de manière significative. En Mauritanie, Tiviski est le leader du marché dans le domaine de la laiterie; elle a une longue histoire en matière de création de produits novateurs et a tiré son épingle du jeu dans la concurrence avec ses rivaux qui exercent des prix bas. La découverte des qualités thérapeutiques du lait de chameau ouvre un marché de niche prometteur formé par les diabétiques et les consommateurs soucieux de leur santé. En Somalie, ce sont des commerçantes qui approvisionnent un marché urbain en croissance rapide avec un produit essentiel.

Cela ne signifie pas que ces initiatives soient définitivement assurées. Le goût des étrangers par rapport à l'artisanat indien peut changer; une récession en Argentine peut réduire le nombre de touristes et le niveau de leurs dépenses; les importations subventionnées, provenant de l'Union Européenne, peuvent ruiner les ventes de Tiviski; la guerre civile en Somalie peut perturber les activités des commerçants de lait ou encore l'arrivée d'un gouvernement plus fort peut entraîner l'introduction de taxes ou des contrôles vétérinaires et sanitaires. Mais ce sont là des risques semblables à ceux auxquels font face de nombreuses entreprises d'affaires et ne concernent donc pas seulement le secteur du bétail ou le monde en développement.

L'avenir des quatre autres entreprises est beaucoup plus problématique. L'initiative sur les chèvres au Kirghizistan est prometteuse: elle est fondée sur une ressource existante et ne requiert pas beaucoup d'investissements. Cependant, elle repose sur le transfert de connaissances et de compétences, la mise en place d'une filière fiable et la création d'ins-



titutions locales fortes. Elle est également sensible au prix mondial du cachemire et aux activités des commerçants chinois dans le pays. L'appui du gouvernement est nécessaire pour assurer que cette filière puisse mieux s'établir.

En Mongolie, l'initiative sur la laine de chameau doit opérer le difficile passage d'une activité soutenue par un projet à une entreprise d'affaires auto-suffisante. Il est indispensable de veiller au développement d'institutions locales à même de coordonner la production et la commercialisation de la laine. Sans cela, l'enthousiasme des bailleurs et des volontaires va finir par s'émousser et les populations locales ne seront pas en mesure de prendre la relève.

En Afrique du Sud, Umzimvubu Goats se doit de surmonter ses problèmes de gouvernance et d'assurer un approvisionnement fiable en animaux sur pied, de manière à pouvoir étendre ses opérations. Cela va probablement requérir que l'accent soit davantage mis sur ses opérations commerciales plutôt que sur ses responsabilités sociales. Il s'agit là d'un grand projet; donc il est de l'intérêt du gouvernement, son principal soutien, de s'assurer que son argent est investi de manière sage.

L'initiative sur les chèvres Criollo en Argentine est trop nouvelle pour que l'on puisse juger de son succès. Etant la première application de la loi régissant l'Appellation d'Origine Protégée du pays, elle explore un nouveau territoire. Tout dépendra de sa capacité à convaincre les consommateurs de payer plus pour un produit de spécialité, de la capacité du Conseil à gérer les fonctions de l'appellation d'origine dans le sens souhaité et de celle des éleveurs à tirer des avantages financiers de la création du label. Un risque supplémentaire a trait à la concurrence: si beaucoup d'autres producteurs de viande argentins la perçoivent comme une réussite, il est probable qu'ils se mettent à l'imiter, tirant ainsi les prix vers le bas et éliminant tout avantage financier pour les éleveurs de chèvres Criollo.

LES DÉFIS ET LES OPPORTUNITÉS

Les efforts en matière de marketing de niche pour les races locales font face à un certain nombre de défis et d'opportunités.

Les défis

- Les races locales souffrent souvent du manque de reconnaissance de la valeur de leurs produits. Actuellement les produits peuvent être de faible qualité et disponibles seulement en petite quantité ou durant certaines saisons;
- Les conditions locales sont souvent exigeantes, marquées par de longues distances, la sécheresse, les maladies et un manque d'infrastructures et de services, toutes choses qui rendent difficile la gestion de la production et du marketing.
- Organiser les producteurs et les transformateurs peut être une tâche difficile, surtout pour ce qui est des pasteurs mobiles.
- Les éleveurs peuvent ne pas avoir les capacités de gérer une entreprise d'affaires orientée vers le marché.
- Les politiques gouvernementales et les institutions peuvent ne pas apporter le soutien nécessaire.
- Il peut être difficile d'identifier un marché convenable pour les produits et d'établir des liens fiables avec les consommateurs, en l'occurrence au niveau des marchés d'exportation.



Les opportunités

Malgré ces défis, cet ouvrage a pu identifier de nombreuses opportunités pour le marketing de niche des races locales:

- Les races locales peuvent être à l'origine de produits uniques pouvant générer une demande élevée. Cela peut aider à secourir une race en danger en empêchant son extinction et la poursuite de son déclin.
- L'exploitation d'une race locale ne constitue qu'une des quelques voies pour augmenter le nombre d'emplois et les revenus dans les zones éloignées et isolées et permettre aux populations locales de maintenir leurs moyens d'existence.
- Une entreprise fondée sur une race locale peut tirer profit du savoir local des éleveurs et de la culture traditionnelle des populations locales et encourager leur conservation.
- Les entreprises fondées sur les races locales capitalisent les ressources et les initiatives locales. Elles peuvent être moins chères et plus durables que les entreprises fondées sur les races et les technologies d'importation.
- Une filière fondée sur des races locales peut générer de nouvelles sources de revenus, comme par exemple le tourisme ou l'artisanat. Ces revenus bénéficient directement aux populations locales.
- Une entreprise basée sur des races locales peut être favorable aux pauvres et aux femmes parce que ce sont habituellement les éleveurs les plus pauvres et les femmes qui élèvent ces races ou qui ont les compétences pour transformer les produits.
- Une filière basée sur des races locales renforce les compétences des populations locales et les rend autonomes dans leurs relations avec le monde extérieur.
- Plus que tout autre produit, les races de bétail peuvent stimuler l'enthousiasme de leurs défenseurs. Cet enthousiasme peut être essentiel pour le succès des efforts de commercialisation.

Du marché de niche au marché classique?

L'augmentation de la demande pour un produit donné encourage les entreprises à accroître leur production. Ce faisant, le produit peut passer du marché de niche au marché classique, ce qui peut avoir plusieurs effets:

- Des prix élevés pour les producteurs. A mesure que la demande pour le produit augmente, les éleveurs peuvent pratiquer des prix plus élevés pour leurs produits.
- Accroissement de la concurrence. Les concurrents peuvent se mettre à vendre des articles similaires sur le même marché, captant ainsi des clients et tirant les prix vers le bas. L'entreprise doit alors décider de la riposte à entreprendre: mettre l'accent sur la qualité, élargir la gamme du produit (ces deux approches ont été utilisées par Tiviski en Mauritanie), porter la concurrence sur le prix ou tout autre stratégie.
- La surproduction. Une forte demande peut encourager les éleveurs de bétail à accroître le nombre de leurs animaux, conduisant au surpâturage et à des catastrophes environnementales. Les produits de spécialité nécessitent souvent la conservation des approches traditionnelles en matière de gestion. Le passage à des formes de production plus intensives, comme l'engraissement en batterie, peut conduire à la réduction des qualités recherchées (le goût de la viande, les qualités thérapeutiques du lait de chameau, les qualités de la laine).



- La dilution des traits spécifiques. Si la demande pour le produit excède l'offre de la race locale, l'entreprise (ou ses concurrentes) peut décider de réduire la part de la race locale dans le produit. La laine ou le cachemire peuvent être par exemple mélangés avec une multitude d'autres fibres; le lait de chameau peut être mélangé avec du lait de vache; les saucisses peuvent être faites avec un mélange de viandes. Il peut avoir de la pression pour que d'autres races ou une région plus vaste soient prises en compte dans l'Appellation d'Origine Protégée. Les entreprises peuvent tricher, faisant passer un produit pour un autre. Aucune de ces manœuvres ne s'est encore produite dans les cas traités dans cet ouvrage, mais elles sont déjà survenues dans d'autres endroits.
- L'ajout de produits classiques. A mesure qu'une entreprise gagne en force et expérience, elle peut ajouter des produits classiques à ses produits. C'est ce qu'a fait Tiviski lorsqu'elle a élargi sa gamme de produits au-delà du lait de chameau pour inclure le lait, le beurre et le fromage de vache et de chèvre.

LES RECOMMANDATIONS

Quels sont les éléments nécessaires pour assurer la réussite et la durabilité d'une initiative de marketing de niche basée sur des races locales? Voici quelques suggestions:

- **Utiliser des ressources existantes.** L'initiative devrait être basée sur des ressources existantes (race de bétail, ressources naturelles et humaines) et utiliser l'environnement de manière durable.
- **Identifier un point d'entrée approprié.** Pour conserver une race ou en faire bénéficier les éleveurs, il est peut-être mieux de se concentrer sur un aspect donné de la filière, plutôt que de travailler directement avec les éleveurs. Par exemple, créer une unité de transformation basée en zone urbaine dans le but d'accroître la demande pour les matières premières peut être la meilleure manière de créer des avantages pour les éleveurs de bétail (ou pour conserver la race de bétail).
- **Commencer modestement.** L'initiative devrait investir d'abord dans le capital humain et ce, à une petite échelle, plutôt que de penser à une infrastructure onéreuse. Si elle s'avère concluante, alors elle pourrait engager des dépenses plus importantes pour investir.
- **Faire de la recherche.** L'initiative devrait être basée sur une compréhension approfondie du système de production, du produit et du marché. Cela signifie qu'il faut étudier la race et ses caractéristiques, les éleveurs de bétail et leur système de production, la gamme de produits potentiels et les clients potentiels pour le produit.
- **Identifier les caractéristiques spécifiques de la race.** L'initiative devrait chercher les moyens de commercialiser des produits qui reflètent ces caractéristiques: en créant de nouveaux produits, en améliorant des produits traditionnels existants ou en recherchant de nouveaux marchés pour des produits existants.
- **Trouver un modèle d'affaires viable.** L'initiative devrait générer des revenus pour tous les acteurs impliqués dans la filière.
- **Mettre l'accent sur la qualité.** Elle devrait mettre l'accent sur la nécessité de maintenir la qualité. Un produit de niche peut rapporter des prix élevés seulement s'il est de qualité supérieure par rapport aux produits alternatifs.



- **Renforcer les capacités.** L'initiative devrait stimuler la création d'institutions fortes et former les acteurs en matière de compétences techniques et managériales.
- **Ne pas reposer trop sur les acteurs extérieurs.** L'initiative peut nécessiter un appui significatif de la part d'acteurs extérieurs sur le moyen terme, mais elle ne devrait pas dépendre de l'expertise ou du financement d'acteurs extérieurs sur le long terme.
- **Garantir la demande à long terme.** Le produit sélectionné devrait être un produit pour lequel la demande peut croître sur le long terme.
- **Ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier.** L'initiative devrait être basée sur une gamme de produits et de marchés: ainsi, il n'y aurait pas de désastre, si la vente d'un produit échouait ou si un client refusait de l'acheter.

CONCLUSIONS

Le marketing de niche peut offrir des opportunités pour assurer une production durable dans les régions isolées et permettre d'améliorer les moyens d'existence des éleveurs et des populations impliqués dans la transformation et le commerce des produits. En l'occurrence, il peut apporter des avantages aux femmes et aux pauvres. Il peut également être un outil pour la conservation des races.

Les efforts visant à promouvoir le marketing de niche peuvent aider les populations locales à établir leurs premiers contacts avec les marchés, ce qui leur permet d'acquérir des compétences qu'ils peuvent utiliser pour explorer d'autres marchés et développer d'autres entreprises.

Les marchés de niche peuvent permettre aux acteurs (éleveurs et petits transformateurs), au début de la filière, de capter une valeur plus élevée du produit final que dans un marché de masse. Cela est attrayant pour ces acteurs et les encourage à poursuivre et à étendre leurs affaires.

Le marketing de niche est, par nature, relativement petit. Pour les grands producteurs, il ne peut pas remplacer la nécessité de fabriquer des produits pour un marché de masse plus grand. Mais pour les races locales, il est possible de trouver un équivalent avec les qualités des races, les traits d'un produit donné et la demande d'un marché donné. L'établissement de cette équivalence permet à la fois de conserver la race et d'offrir des moyens d'existence aux personnes impliquées dans la filière.