



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

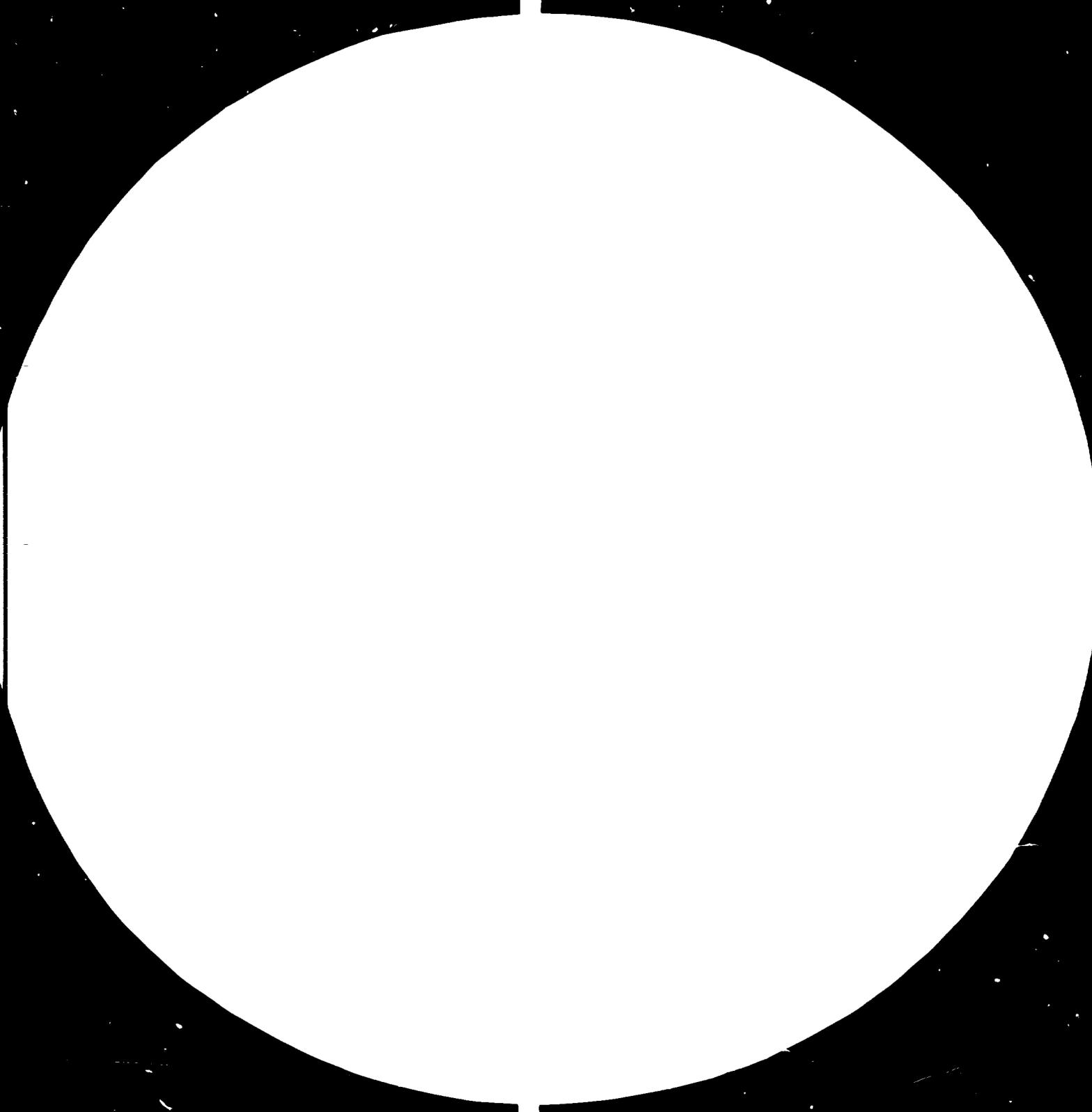
FAIR USE POLICY

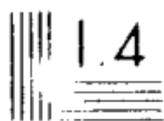
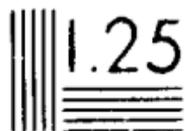
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org





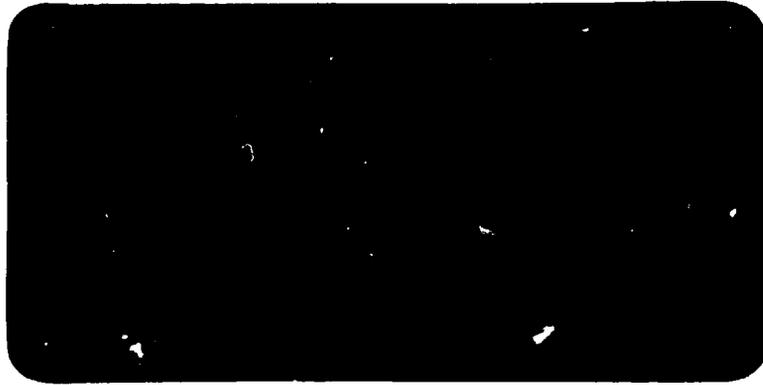
1.8

2.0

2.2

2.5

11653



Unternehmensberatung
Conseils d'entreprises
Business Consultants

11653

ICME

11653

CONTRAT ONUDI T81/74
PROJET DP/PRC/79/004

R.P. Congo.

ASSISTANCE A LA DIRECTION DES

ETUDES TECHNICO-ECONOMIQUES (DETE)

RAPPORT FINAL

soumis à

L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL
(ONUUDI), Vienne

par

ICME Conseils d'entreprises
Bellariastrasse 51
CH-8038 Zurich

14 juillet 1982

ICME

TABLE DE MATIERES

	<u>page</u>
INTRODUCTION	A - C
CONCLUSIONS	1
RECOMMANDATIONS	3
1. DEROULEMENT DES ACTIVITES DE LA MISSION	5
2. BESOINS EN FORMATION DE LA DETE/ RECOMMANDATIONS	12

LISTE DES PIÈCES EN ANNEXE

- Pièce 1 : Termes de référence
- Pièce 2 : Programme de travail
- Pièce 3 : Programme de contacts
- Pièce 4 : Programme de séminaires

* * *

Annexe 1 : Méthodologie

Documents inclus dans l'Annexe 1

- Document 1 : Connaissances de base nécessaires à l'exercice des Etudes de Marché
- Document 2 : La Méthode
- Document 3 : Plan de l'Etude de Marché
- Document 4 : Techniques de l'Interview
- Document 5 : Informations Industrielles et Socio-Economiques sur les Marchés d'Exportation
- Document 6 : Types ou Catégories de produits qui passent en contrebande
- Document 7 : Méthodes pour l'Estimation de la Demande et de la Consommation Actuelle d'un produit
- Document 8 : Méthodes pour l'Estimation de la Demande et de la Consommation Future d'un produit.
- Document 9 : Prix
- Document 10 : Pénétration des Marchés

ICME

Annexe 2 : Résumé des deux études de marché effectuées
durant la mission ICME

Documents inclus dans l'Annexe 2

Document 11 : Etude sur le marché du concentré de tomates

Document 12 : Etude sur le marché du papier carton

INTRODUCTION

Le présent rapport décrit le déroulement d'une mission auprès de la DETE (Direction des Etudes Technico-Economiques). La mission a fait partie du projet PRC/79/004 dont l'objectif est de conduire la République Populaire du Congo, dans un délai d'environ trois ans, à l'autosuffisance en matière d'élaboration et d'évaluation d'études de faisabilité, au moins dans une grande mesure des besoins gouvernementaux.

Les objectifs de ce projet sont les suivants:

1. Constitution auprès du Ministère du Plan d'un organisme spécialisé dans l'élaboration et l'évaluation des études de faisabilité, à savoir renforcer la Direction des études technico-économiques (DETE);
2. Détermination du rôle de la DETE qui doit concentrer en son sein toutes les tâches spécifiquement techniques de l'élaboration et de l'évaluation des études de faisabilité. Coordination des programmes de travail et des projets inter-institutionnels;
3. Etablissement d'une méthodologie, notamment pour les études de marché et les études économiques et financières. Création d'un centre de documentation technique et d'information industrielle;
4. Formation des cadres nationaux dans le but de spécialiser une équipe opérationnelle notamment dans le secteur des études de marché et des études économiques et financières;
5. Production d'études de faisabilité de projets de transformation et évaluation des projets soumis à l'attention du Ministère du Plan.

La DETE est une jeune organisation travaillant depuis deux ans environ. Depuis sa création, l'équipe de la DETE, qui comporte onze collaborateurs plus le directeur, a été formée en matière d'analyses financières et économiques. Cependant, les études confiées jusqu'ici à la DETE ont été plutôt des études de marché.

La société ICME, conseillers en organisation et management, a été engagée par l'ONUDI pour une mission auprès de la DETE qui se référerait spécifiquement aux objectifs précis suivants:

- "a) fournir une équipe de consultants qui travaillera en étroite collaboration avec l'UNIDO et les collaborateurs de la DETE à la préparation d'études de marché appliquées à l'élaboration et/ou à l'évaluation d'études de faisabilité;
- "b) identifier:
- i) les produits industriels existants dont la production pourrait être accrue
 - ii) de nouveaux produits industriels qui pourraient être commercialisés au Congo ou dans les pays adjacents;
 - iii) des produits industriels qui, par suite de leur potentiel de marché, justifieraient la préparation d'études de pré-faisabilité ou de faisabilité;
- "c) faire des recommandations relatives aux méthodes de marketing applicables à la commercialisation au Congo et à l'exportation."

Les termes de référence attachaient une importance particulière aux points b) et c) ci-dessus. En application de la mission ainsi définie, l'équipe d'ICME, composée du chef de projet, M. Charles Tavel, Dr ès. Sc. et ing. ETHZ spécialisé dans la stratégie des produits et de M. David Rittenhouse, expert en marketing, a consacré tout le mois de janvier 1982 à la récolte en Europe d'un maximum possible de renseignements commerciaux et industriels relatifs au Congo et aux pays membres de l'UDEAC et de la CEPGL. *

M. Rittenhouse est arrivé au Congo le 27 janvier 1982 et a été très vite informé du fait que, vu l'existence d'un plan quinquennal qui avait été adopté entretemps, les besoins de la DETE se trouvaient redéfinis, le poids devant dorénavant porter entièrement sur la formation aux études de marché. En accord téléphonique avec M. Marek Kulczycki, l'équipe d'ICME (M. Tavel avait rejoint Brazzaville le 6 février) s'est aussitôt efforcée d'obtenir sur place un consensus des intéressés (la DETE, le directeur du PNUD M. F. Coppini et le représentant de l'UNIDO, M. U. Leist) sur une nouvelle définition des tâches. Ce consensus a pu être obtenu le 10 février sur un nouveau texte de "Termes de Référence" qui a été soumis à l'UNIDO par son représentant. D'un commun accord, nous nous sommes mis dès cet instant à travailler sur ces bases. M. Tavel, après avoir passé quinze jours sur place, est rentré en Suisse où il a fait des recherches ponctuelles et a fourni à la DETE des informations relatives aux études de marché en cours. M. Rittenhouse est resté sur place jusqu'au 7 mai 1982.

UDEAC = Union Douanière des Etats de l'Afrique Centrale
CEPGL = Communauté Economique des Pays des Grands Lacs

* avant UDEAC

Le présent rapport a pour but de décrire le déroulement de la mission, conformément au § F1 des nouveaux Termes de Référence. Nous y avons joint en Annexe 1, une partie des documents préparés à l'occasion de cette mission de formation.

En annexe se trouve également un résumé des résultats des deux études de marché effectuées par la DETE pendant la mission d'ICME.

CONCLUSIONS

1. La mission d'ICME a contribué à la mise sur pied d'une équipe d'analystes en études de marché.

2. D'après le résultat des deux études entreprises, cette équipe s'est montrée capable d'assumer les responsabilités imposées par une étude de marché.

Néanmoins, une supervision spéciale de l'équipe sera nécessaire pendant une période de six mois à un an. Cette supervision pourra s'effectuer par les experts de l'ONUDI déjà sur place.

3. Pour assurer le contrôle de qualité des études de marché qui seront menées par la DETE, un expert en études de marché devrait examiner et critiquer chaque étude pendant une période de six mois à un an.

4. La méthode élaborée pour l'exécution des études de marché s'est montrée appropriée aux conditions du Congo.

Néanmoins, pour permettre l'application de la méthode, la DETE devra établir un centre de documentation comportant les statistiques et les informations industrielles ainsi que les données socio-économiques nécessaires aux études de marché.

Pendant la mission, la DETE a fait des progrès considérables dans la récolte des informations nécessaires.

Il reste surtout à faire la collecte des informations sur les marchés potentiels d'exportation.

5. Certains problèmes d'organisation et de logistique restent à résoudre. Sur le plan de l'organisation:

- En l'absence du directeur le commandement de l'organisation n'est pas assuré.
- Il manque un système de classement centralisé des informations recoltées.

- La communication d'informations par les "collecteurs" d'informations aux "utilisateurs potentiels" d'informations n'est ainsi pas assurée.
- Les analystes ne prennent pas chaque jour le temps de faire le point, surtout en ce qui concerne l'organisation et l'évaluation des informations recueillies au cours des:
 - . interviews
 - . entretiens téléphoniques
 - . missions diverses.

Sur le plan logistique:

- Il manque les moyens de transport pour les déplacements à Brazzaville.
 - Il manque des outils, par exemple, des calculatrices.
6. Il existe une demande assez importante pour les services de la DETE en études de marché, mais il faut que la DETE se fasse connaître.
 7. Le plus grand besoin pour la formation des cadres de la DETE reste l'amélioration de leur capacité dans la préparation des rapports techniques.

RECOMMANDATIONS

1. Nommer un sous-directeur de la DE TE.
2. Nommer un chef de section en études de marché.
3. Entrer en relation avec un expert en études de marché pour assurer un contrôle de qualité des études qui seront menées. Si l'on ne trouve pas un expert sur place, le contrôle pourrait s'effectuer par correspondance avec un expert à l'étranger.
4. Obtenir d'autres mandats d'études de marché à effectuer par la DE TE. Un mandat pour critiquer une étude déjà faite et faire des recommandations sur son amélioration serait pour elle d'un intérêt tout particulier.
5. Procéder avec tous les moyens disponibles à la création d'un centre de documentation propre à la DE TE. Les experts de l'ONUDI déjà sur place sont dans la meilleure position pour déterminer si les services d'un consultant en systèmes d'information sont nécessaires à la conception et à l'installation du centre.
6. Encourager un meilleur esprit d'équipe parmi les cadres de la DE TE, aussi bien qu'une meilleure communication d'informations.

*

*

*

L'organisation du reste du présent rapport se présente comme suit:

1. Déroulement des activités de la Mission
2. Besoins en formation de la DETE - Recommandations

Conformément aux "Termes de référence" sur lesquels il a été travaillé, nous avons mis en Annexe 1 les documents qui ont servi de base à la formation des cadres de la DETE.

Nous rappelons cependant que conformément aux exigences qui nous ont été imposées par la DETE, le PNUD et l'ONUDI à notre arrivée à Brazzaville, exigences qui nous ont forcés à complètement revoir notre plan de travail un mois après le début de l'étude, le but de la Mission a été la formation des cadres de la DETE. A ce titre le présent Rapport n'est pas une fin en soi. Il n'est rédigé qu'aux fins de justificatif.

1. DEROULEMENT DES ACTIVITES DE LA MISSION

1.1 Récolte des informations de base en Europe

Pendant une période d'un mois, le chef du projet d'ICME et l'expert en marketing, s'appuyant sur les "Termes de référence" du 28 mai 1981 et sur l'entretien avec le "substantive officer" à Vienne, ont recueilli à Genève des informations sur le Congo d'une part et le Zaïre et les pays de l'UDEAC de l'autre. Ils ont rassemblé en particulier:

- les sources de statistiques et d'informations industrielles à disposition en Europe; mécanographie (print-outs) des statistiques (par exemple, importations et exportations)
- études récentes sur les problèmes et les potentiels d'industrialisation
- études sur les meilleures possibilités d'exporter vers les pays en question
- définition et statuts des organisations régionales:
 - . BEAC
 - . UDEAC
 - . CEPGL
 - . CEDEAO
- l'infrastructure et les systèmes de transport
- l'effet de la commercialisation du pétrole
- rapports destinés aux investisseurs potentiels
- rapports sur les plus grandes sociétés industrielles
- indices des périodiques spécialisés et articles sélectionnés (par exemple, Marchés Tropicaux et Méditerranéens)

Pendant cette première phase, l'équipe ICME a aussi évalué les différentes sources de statistiques industrielles sur les pays en question afin d'aider la DETE à trouver les sources d'information les plus fiables.

1.2 Les premières deux semaines sur le terrain

Pendant ce temps, l'équipe ICME a collaboré avec le directeur de la DETE, l'expert associé de l'ONUDI et le représentant résident du PNUD, à la mise sur pied de termes de référence mieux adaptés aux besoins actuels de la DETE. Il s'est en effet très vite avéré qu'autant la DETE que les représentants du PNUD et de l'ONUDI n'étaient pas en accord avec les termes de référence datés du 28 mai 1981 et faisant l'objet du Contrat No. T 81/74 entre l'ONUDI et ICME. Ces nouveaux termes de référence sont annexés à ce rapport (Pièce No. 1). L'équipe ICME a également commencé à établir des contacts à haut niveau pour mieux connaître les plans de développement industriel du Congo et pour trouver et étudier les meilleures sources d'information pour la DETE.

1.3 Les troisième et quatrième semaines sur le terrain

A l'arrivée du chef de projet ICME au Congo, les nouveaux termes de référence ont été approuvés par la DETE, le PNUD, le représentant de l'ONUDI et ICME. Par consentement mutuel, ils ont servi de base à la conduite ultérieure des travaux. L'équipe ICME a alors poursuivi la recherche de sources d'information pour la DETE et a visité plusieurs unités de production à Brazzaville et à Pointe Noire.

La "Pièce 2" annexée à ce Rapport, résume les grandes lignes du Programme de Travail.

En application de ce Programme, l'équipe ICME s'est mise à élaborer la Méthodologie qui est décrite en détails à l'Annexe 1.

Le Document 1 de cette Annexe sur les "Connaissances de base nécessaires" a été rédigé en premier. Les tâches visant à trouver les informations nécessaires pour chaque titre de ce document ont été distribuées parmi les cadres de la DETE.

Un plan de la mission a été élaboré. Il est présenté en Figure 1 sur la page suivante.

En accord avec ce plan deux études de marché ont été confiées à la DETE:

- étude sur les concentrés de tomates
- étude sur le papier kraft, papier carton et carton ondulé.

Une planification a été élaborée pour ces deux études (voir Pièce 3 annexée).

Des plans de collecte d'information sous forme de recherche sur documents et d'interviews ont été préparés.

Le consultant spécialisé en marketing a présenté un séminaire sur le concept du marché, les objectifs et le contenu de l'étude de marché.

Le chef du projet ICME a présidé un séminaire sur les besoins en information de la DETE et a fait à la demande du Directeur de la DETE un exposé sur les problèmes posés par l'industrialisation.

Les besoins en formation de la DETE ont été déterminés (voir chapitre 2).

1.4 Commencement des deux études de marché

L'enquête a commencé à Brazzaville. Deux difficultés ont été rencontrées:

- lenteur du processus de collecte d'informations auprès de certaines organisations
- résistance de la part des cadres de la DETE au concept de la deuxième "tranche" de la journée de travail: analyse et synthèse des informations recueillies qui aurait dû prendre place dans l'après-midi des jours de travail.

En conséquence, on a dû repousser les délais indiqués dans le Plan de Travail (Pièce 3).

Figure 1

PROGRAMME DE LA MISSION ICME

TACHES	RESPONSABILITE	SEMAINE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Déterminer les besoins en formation de la DE TE	ICME	[Bar chart: Week 1]									
2. Rechercher, évaluer les sources d'information	DE TE - ICME	[Bar chart: Weeks 1-4]									
3. Obtenir un (des) mandat(s) pour un (des) étude(s) de marché	DE TE	[Bar chart: Weeks 2-5]									
4. Organiser les bureaux, salles pour séminaires, etc.	DE TE	[Bar chart: Weeks 1-2]									
5. Examiner, critiquer les études de marché déjà faites	ICME	[Bar chart: Weeks 1-2]									
6. Organiser un séminaire sur: - le contenu d'une étude de marché - l'examen et la critique fait en tâche 5	ICME	[Bar chart: Week 2]									
7. Exécuter le (les) mandat(s) pour l' (les) étude(s) de marché obtenus en tâche 3	DE TE - ICME	[Bar chart: Weeks 3-10]									
8. Former les cadres, élaborer la méthodologie pour les études	ICME	[Bar chart: Weeks 2-10]									
9. Examiner dans le contexte congolais les facteurs économiques portant sur les études de faisabilité	DE TE - ICME	[Bar chart: Weeks 1-10]									
10. Organiser un séminaire sur l'intégration de l'étude de marché dans une étude de faisabilité	ICME	[Bar chart: Weeks 1-10]									

ICME

L'expert en marketing a constaté au cours de cette phase de travail , une forte progression dans la maîtrise de la conduite des interviews et dans la recherche d'informations de la part des cadres de la DETE.

Le consultant en marketing a présidé à un deuxième séminaire sur les objectifs et le contenu de l'étude de marché. Avec la participation des cadres de la DETE, il a élaboré un plan à suivre pour les deux études en cours. Ce plan a servi de guide pour la collecte d'informations (voir Annexe 1).

1.5 Mission à Pointe Noire

Toujours dans le contexte des deux études de marché, il a été effectué une mission à Pointe Noire afin de compléter les informations relatives aux grands centres urbains. L'équipe de la DETE a exhibé un bon sens de l'organisation au cours de la collecte d'informations. L'équipe s'est divisée en deux groupes, chaque groupe travaillant indépendamment pendant un jour, puis sous la supervision du consultant en marketing le jour prochain.

Un rapport de mission a été soumis à la direction de la DETE.

1.6 Reprise du processus de récolte des informations de base

A son retour à Brazzaville, l'expert en marketing a fait le point sur les activités des cadres de la DETE chargés de la collecte des informations industrielles et socio-économiques de base.

Un rapport, sur la contrebande (Document 6) est issu de cette phase de la mission

Les obstacles à la collecte des informations de base ont été les suivants:

- absence de supervision des cadres de la DETE, le directeur se trouvant à l'étranger

- manque de moyens de transport pour effectuer les déplacements en ville.

A ce stade de la mission, l'équipe travaillant sur les études de marché est partie à l'intérieur du pays pour rechercher des informations propres aux centres secondaires.

1.7 Analyse et synthèse des informations résultant des enquêtes de marché

L'analyse a révélé certaines lacunes dans l'information, et un plan correcteur a été élaboré. L'équipe a constaté le manque en particulier d'informations sur les marchés d'exportation potentiels. En conséquence, et avec la participation des experts de l'ONUDI, un programme de collecte d'informations au Cameroun et en République Centrafricaine (RCA) a été planifié.

Pendant ce temps, le chef de projet ICME a envoyé de Genève des informations sur les marchés extérieurs pertinentes aux études en cours.

Le travail de synthèse a procédé avec une certaine lenteur.

1.8 Préparation des séminaires / "semaine de séminaires"

Les thèmes de cinq séminaires de formation ont été choisis avec la collaboration des experts de l'ONUDI. Le programme de ces séminaires est présenté dans la Pièce 4 annexée à ce rapport.

Chaque jour plusieurs cadres de la DETE ont présenté des exposés sur:

- les informations industrielles et socio-économiques de base:
 - . besoins en information de la DETE
 - . meilleures sources d'informations
 - . informations recueillies
 - . problèmes dans la collecte d'informations

- . recommandations pour surmonter ces problèmes.
- les études de marché en cours:
 - . organisation de l'étude
 - . sources d'information
 - . méthode choisie pour estimer la consommation actuelle
 - . méthode choisie pour estimer la demande actuelle
 - . méthode choisie pour prévoir la demande future
 - . méthodes employées pour la collecte d'informations
 - . résultats et problèmes
 - . recommandations pour surmonter ces problèmes.

Les séminaires ont duré quatre heures chaque jour. Les idées présentées dans les séminaires font partie de la méthode présentée à l'Annexe 1.

1.9 Reprise de l'analyse et synthèse des informations résultant des enquêtes de marché

La reprise du travail sur les études de marché a été lente, en partie à cause de l'intervalle imposé par la semaine de séminaires.

En outre, les cadres ont manqué à ce stade des outils essentiels, par exemple de calculatrices.

L'opération de synthèse a révélé une faiblesse, à savoir le manque d'organisation des informations, résultant de la négligence d'avoir fait le point chaque jour après le travail.

1.10 Terminaison d'une des deux études

Afin d'accélérer le rythme de travail dans l'étude de marché sur les concentrés de tomates, le consultant en marketing a apporté ses idées sur plusieurs chapitres du rapport. Le consultant reste à la disposition de la DETE pour un contrôle de qualité des deux études entreprises.

2. BESOINS EN FORMATION DE LA DE TE/RECOMMANDATIONS

Les besoins en formation de la DE TE sont présentés sous forme de tableau. On y trouve:

- les besoins en formation au début de la mission
- des indications sur les progrès faits pendant la mission
- des recommandations.

2.1 Besoins futurs en expérience et en formation

Pour acquérir de l'expérience, la DE TE devra entreprendre davantage d'études de marché et devra mettre l'accent sur:

- l'organisation du travail
- l'exécution disciplinée du travail
- la collecte d'informations sur les marchés d'exportation
- le choix de la méthode
 - . estimation de la consommation
 - . estimation de la demande actuelle et future
- l'application des méthodes ci-dessus
- le fonctionnement réel des marchés d'exportation
- la rédaction de rapports tenant compte:
 - . des objectifs de l'étude
 - . des fins de l'étude
 - . des utilisateurs de l'étude
 - . des lecteurs de l'étude.

2.2 Recommandations relatives à la formation future des collaborateurs de la DETE

La DETE a besoin d'une formation plus profonde relative à:

- l'interprétation des statistiques
- la décomposition des prix de revient et la formulation de politiques de prix
- le concept de demande et l'estimation de la demande
- le marketing de produits destinés à l'exportation
- la préparation des rapports techno-économiques.

Tableau 1 : Besoins en formation de la DETE

Besoins en formation au début de la mission	Progrès observés pendant la mission	Recommandations
1. Connaissance de sources d'information	Ont pris connaissance de beaucoup de sources de différents types d'information	Ont besoin d'acquérir de l'expérience dans le choix de la meilleure source d'information
2. Techniques de collecte d'informations		
- recherche sur documents	Ont fait des progrès mais n'ont pas pris goût	Ont besoin de s'exercer sur d'autres études
- interviews	Ont fait beaucoup de progrès	Ont besoin de davantage de pratique
- observation	Plus sensibles au besoin d'observer	On ne peut pas enseigner le sens de l'observation; cela vient de l'expérience
3. Planification du travail	Déjà assez forts en planification. Ont appris des techniques	Ont besoin de pratiquer les techniques apprises
4. Organisation pour l'exécution du travail	Ont appris comment s'organiser	Ont besoin de pratiquer les techniques apprises
5. Exécution disciplinée du travail	Ont observé le travail discipliné mais n'y ont pas pris goût	Ont besoin de motivation professionnelle
6. Elaboration des plans de rapport de l'étude	Ont participé activement à l'élaboration du plan des études de marché (document 4)	Doivent éviter le recours aux plans de rapports rigidelement standardisés.

Tableau 1 : Besoins en formation de la DETE (suite)

Besoins en formation au début de la mission	Progrès observés pendant la mission	Recommandations
7. Interprétation des statistiques	Ont gagné de l'expérience et acquis des connaissances théoriques	Ont besoin de formation en théorie et en pratique
8. Concepts du marché		
- idée du marché	Ont fait du progrès et ont appris des théories	Ont besoin d'exécuter davantage d'études de marché
- prix, marges	Ont montré de bonnes connaissances dès le début	Ont besoin de connaître les prix pratiqués dans d'autres pays
- demande	Ont fait beaucoup de progrès sur la compréhension de ce concept.	Ont besoin de formation théorique aussi bien que pratique
- distribution	Ont montré de bonnes connaissances dès le début	Ont besoin d'expérience dans le choix du système de distribution le plus approprié pour un produit
- pénétration du marché	Ont apprécié la nécessité de pénétrer même le marché intérieur	Ont besoin de beaucoup d'expérience sur les marchés d'exportation
- part du marché	Ont apprécié les problèmes	Ont besoin de beaucoup d'expérience sur les marchés d'exportation

Tableau 1 : Besoins en formation de la DETE (suite)

Besoins en formation au début de la mission	Progrès observés pendant la mission	Recommandations
- exportation	Ont commencé à apprécier la complexité de l'exportation	Ont besoin de l'expérience "première main" qui est très difficile à acquérir
9. Estimation de la consommation	Ont appris les méthodes et les ont appliquées avec succès	Ont besoin de l'expérience dans le choix de la méthode appropriée et dans son application
10. Estimation de la demande	Ont appris les méthodes et les ont appliquées avec succès	Ont besoin de l'expérience dans le choix de la méthode appropriée et dans son application
11. Préparation des rapports techno-économiques	Ont reçu des conseils sur la bonne préparation d'un rapport	Ont besoin de beaucoup de pratique
12. Evaluation des études déjà faites	Ont appris des techniques	Ont besoin de pratique

ICMne

TERMES DE REFERENCE

A. Informations générales

Pays: République Populaire du Congo

Référence du Projet: PRC/79/004

Titre du projet: "Assistance à la Direction des Etudes Technico-Economiques" (DETE)

But: Création d'institution, élaboration et évaluation d'études de faisabilité

B. Informations complémentaires

La direction des Etudes Technico-Economiques du Ministère du Plan est une jeune institution en cours de création destinée à être transformée en Bureau National d'Etudes.

Son rôle est d'élaborer et évaluer les études de faisabilité des projets d'investissements notamment des projets de transformation.

Le projet ONUDI PRC/79/004 a pour objectif d'assister la DETE pour son organisation aussi bien que pour l'élaboration, l'évaluation de projets et la formation des cadres.

Dans la phase actuelle d'établissement des structures, une importance fondamentale est donnée à la réalisation d'un système moderne pour conduire les enquêtes de marché. Il s'agit de créer une structure scientifique, apte à apprécier et à relever les caractéristiques des flux commerciaux qui règlent l'activité commerciale en République Populaire du Congo au niveau de la production et de la distribution soit nationale que d'import-export.

C. Description du projet

Le contractant devra fournir les services d'un consultant spécialisé qui puisse travailler en étroite collaboration avec les responsables de la DETE.

D. But de la mission

Les cours du marché congolais subissent l'influence de certains facteurs commerciaux particuliers qui rendent complexes l'identification et l'enregistrement des éléments nécessaires à la préparation des études de marché dans le domaine de l'élaboration et/ou évaluation des études de faisabilité. Pays en voie de développement, la République Populaire du Congo connaît la coexistence de deux secteurs - moderne et informel - se distinguant l'un de l'autre par leurs productions, la diversification des méthodes de distribution. D'autre part on notera que le Congo est membre de l'Union Douanière des Etats de l'Afrique Centrale (UDEAC), organisme appelé à s'élargir à d'autres pays, notamment à ceux du marché commun des pays des Grands Lacs (Zaïre, Rwanda, Burundi).

Compte-tenu de cela, le but de la mission est:

- Examen de l'environnement socio-économique du pays dans la mesure où cet environnement a une influence sur le marché des produits et des services.
- Mise sur pied d'une méthodologie et d'une structure pour conduire les études de marché.
- Entraînement des cadres de la DETE à la méthodologie conçue pour l'environnement congolais.

E. Tâches

- a) Déterminer les besoins de formation des cadres de la DETE.
- b) Examiner les particularités de l'environnement socio-économique congolais dans la mesure où elles ont un impact sur la détermination de la demande en produits et en services.
- c) Rechercher et évaluer les sources d'information permettant de déterminer les éléments faisant partie des études de marché.
- d) Examiner et critiquer les études de marché déjà faites, et ce dans un but de formation des cadres de la DETE.
- e) Elaborer une méthodologie appropriée à la conduite des études de marché au Congo.

- f) Guider les cadres de la DEFE dans la conduite de 2 projets dont les thèmes seront choisis d'un commun accord par la DEFE et ICME.
- g) Organiser et conduire un séminaire sur:
 - . le contenu d'une étude de marché en général
 - . la méthodologie définie par ICME pour l'environnement congolais (voir e)
 - . l'examen et la critique des études de marché déjà réalisées (voir e et d)

F. Rapports et compte-rendu

- 1) Le consultant remettra un bref rapport sur la conduite du projet. Il y joindra les documents préparés à l'intention du séminaire mentionné sous g) ci-dessus.
- 2) Les tâches énumérées sous a), b), c), f) et g) ci-dessus seront réalisées avec l'étroite et active collaboration de la DEFE.

G. L'équipe sur le terrain

Le consultant fournira 3,5 hommes/mois au Congo et au Zaïre.

H. Connaissances linguistiques

Les délégués du consultant doivent avoir une bonne connaissance de la langue française. Tous les documents seront rédigés en français.

PROGRAMME DE TRAVAIL

Préparation de la DETE à la conduite des études de marché

Le présent projet a pour but de:

- préparer les cadres de la DETE à la conduite des Etudes de marché;
- élaborer une méthode pour l'exécution des études;
- réaliser deux études de marché.

La préparation des cadres au travail doit consister à:

- élaborer une méthodologie propre à l'environnement socio-économique du Congo,
- élaborer un plan pour le rapport de l'étude de marché;
- énumérer les besoins en information;
- collecter le maximum d'informations possible pour assemblage futur dans un centre de documentation propre à la DETE;
- former les cadres de la DETE en:
 - . concepts du marché et du marketing;
 - . techniques employées dans les études de marché;
 - . collecte d'informations;
 - . organisation et analyse d'informations
 - . style à respecter pour les rapports techno-économiques

Plan de travail - PROGRAMME DE CONTACTS

Etude de marché, niveau Brazzaville

1) Papier Carton

2) Concentré de tomates

LUNDI 22 FEVRIER 1982

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| - FAO | - FAO |
| - Ministère de l'Industrie | - Ministère de l'Industrie |
| - Douane | - Douane |

MARDI 23 FEVRIER 1982

- | | |
|---|---|
| - Centre de commerce Extérieur | - Centre de commerce Extérieur |
| - Centre National de Statistique | - Centre National de Statistique |
| - Centre National de Documentation Economique | - Centre National de Documentation Economique |

MERCREDI 24 FEVRIER 1982

- | | |
|---|---|
| - CENAGES (Centre d'Information) | - CENAGES (Centre d'Information) |
| - UNI-CONGO | - UNI-CONGO |
| - Visitez à nouveau les personnes absentes les lundi et mardi | - visitez à nouveau les personnes absentes les lundi et mardi |

JEUDI 25, VENDREDI 26, SAMEDI 27 FEVRIER 1982

- | | |
|--|--|
| - Analyse, synthèse de renseignements recueillis | - Analyse, synthèse de renseignements recueillis |
|--|--|

NOTE: Chaque jour de travail est réparti en deux tranches

1) contacts

2) analyse, synthèse des informations

Plan de travail - PROGRAMME DE CONTACTS

Etude de marché, niveau Brazzaville

1) Papier carton

2) Concentré de tomates

LUNDI 1er MARS 1982

- | | |
|--------------|--------------------|
| - SAVCONGO | - OFNACOM (DIRGEN) |
| - SIAP CONGO | - SCKN |
| - SIAT CONGO | - CFAO |

MARDI 2 MARS 1982

- | | |
|---|------------------|
| - Usine textile de
Kinsoundi (Sotexco) | - CCSO |
| - IMPRECO | - SCORE |
| - UTS | - SAIVA (PRESTO) |

MERCREDI 3 MARS 1982

- | | |
|---------------|--|
| - SNDE | - Visitez à nouveau les personnes
absentes les jours précédents |
| - LABCO | |
| - KRONENBOURG | - Grossistes indépendants
(Libanais) |
| | - Détaillants (marchés Mougali,
Baongo) |

JEUDI 4 MARS 1982

- | | |
|--|--|
| - Visitez à nouveau les personnes
absentes les jours précédents | - Visitez à nouveau les personnes
absentes les jours précédents |
| - Analyse, synthèse | - Analyse, synthèse |

Plan de travail - PROGRAMME DE CONTACTS

Etude de marché, niveau Brazzaville

1) Papier carton

2) Concentré de tomates

VENDREDI 5 MARS 1982, SAMEDI 6 MARS 1982

- Visitez à nouveau les
personnes absentes les
jours précédents

- Visitez à nouveau les
personnes absentes les
jours précédents

- Analyse, synthèse pour
tous les cadres de la
DETE

- Analyse, synthèse

Plan de travail - PROGRAMME DE CONTACT

Etude de marché à l'intérieur du Pays

1) Papier carton

2) Concentré de tomates

DU LUNDI 8 AU SAMEDI 13 MARS 1982

REGION DE LA BOUENZA

- CIDOLOU à Loutélé
- UBC à Medingou
- SUCO à NKayi
- HUILKA à Nkayi
- Station fruitière de Loudima

DU LUNDI 15 AU 22 MARS 1982

REGION DU KOUILOU

- | | |
|------------------------------|--|
| - COPARCO (Pointe-Noire) | - SCORE |
| - PLASCO (Pointe-Noire) | - Marché de Pointe-Noire
sur concentré de tomates |
| - KRONENBOURG (Pointe-Noire) | |
| - LABOREX (Pointe-Noire) | |
| - SOVERCO (Pointe-Noire) | |
| - BATA (Pointe-Noire) | |

DU LUNDI 22 MARS AU SAMEDI 27 MARS 1982

- | | |
|---|---------------------|
| - Analyse, synthèse
en séminaire pour
tous les cadres de la
DETE | - Analyse, synthèse |
|---|---------------------|

PROGRAMME DE SEMINAIRES

Etudes de marché

1. Lundi 19 avril: DR = (David Rittenhouse)

Sources d'information, méthodes de collecte, conduite de l'interview, vérification des informations, organisation des informations

Exposés: (5 à 10 minutes)

- . Statistiques industrielles: M. Saboukoulou Casimir
- . Informations fiscales: M. Mambounou Jean-Pierre
- . Revenus personnels: Budget ménagère, M. Koumba Pierre
- . Importations/Exportations:

2. Mardi 20 avril: DR

Prévision de la demande

- . Méthodes; méthodes adaptées au Congo
- . Exemples
- . Pratique

Exposés : (5 à 10 minutes)

- . Etude sur le concontré de tomates, (méthodes employées):
MM. Birangui F., Malonga J.C.
- . Etude sur le papier carton (méthodes employées):
MM. Makaya A., Maniongui A.

3. Mercredi 21 avril: DR

Contenu de l'étude de marché et méthodologie adaptée au Congo

Exposés:

- . Problèmes concernant la collecte d'information sur la demande et consommation extérieure:
- . Problèmes concernant la collecte d'information sur la demande et consommation intérieure:

4. Jeudi 22 avril: DR

a) Critique des études de marché

- . Pâtes alimentaires
- . Congo tôle

b) Présentation et critique des deux études entreprises

- . Concentré de tomates
- . Papier Kraft, papier carton, carton ondulé.

5. Vendredi 23 avril: DR

Comment la DETE peut s'organiser pour exécuter des études de marché.

Continuer la recherche des connaissances et informations de base

- . Statistiques industrielles
- . Importations/Exportations
- . Informations fiscales
- . Revenu personnel; budget des ménagères
- . Structure de la consommation par région
- . Distribution
- . Démographie
- . Echanges UDEAC, autres pays africains

Etablir une méthodologie et une documentation complète sur les produits les mieux adaptés à l'exportation (UDEAC, autres pays africains)

- . Marchés extérieurs
- . Production extérieure
- . Concurrence dans ces marchés

Etablir un centre de documentation et un système pour son utilisation.

METHODOLOGIE

L'Annexe 1 comporte, conformément à l'énoncé des Termes de référence (F1) sur lesquels il a été travaillé, les documents qui ont été conçus et utilisés pour la formation des cadres de la DETE.

Méthode: Etudes de Marché au Congo

Un des principaux buts de la mission a été d'élaborer une méthode pour les études de marché, appropriée au Congo.

La méthode a été élaborée en tenant compte:

- du cadre socio-économique propre au Congo
- des facteurs commerciaux particuliers au Congo
- de la petite taille du marché intérieur
- du besoin donc d'examiner soigneusement les marchés potentiels d'exportation
- des problèmes posés par la collecte d'informations au Congo et sur les marchés potentiels d'exportation
- des besoins en formation de la DETE
- des besoins en organisation du travail de la DETE.

La méthodologie a commencé par établir une liste des "Connaissances de base nécessaires à l'exercice des Etudes de Marché" (Document 1). Cette liste traite de l'environnement socio-économique.

Dans la première partie de la Mission, les cadres de la DETE ont commencé à récolter les informations énumérées dans cette liste. Il sera essentiel que ce travail soit systématiquement poursuivi par la suite.

La "Méthode" à proprement parler est exposée dans un document synthétique dont le but est de donner une vue d'ensemble sur les tâches qui doivent être exécutées quand on entreprend une étude de marché. Ce document a servi de base à la formation (Document 2).

Une partie intégrale et indispensable de la méthode est le plan de l'étude de marché (présenté comme Document 3). Ce plan doit servir de base à la planification de toute étude.

Une bonne application de la méthode dépend:

- du respect du plan de l'étude de marché
- de la suffisance et de la qualité des informations industrielles et socio-économiques (voir Document 1).

Ces dernières devront être consignées dans un centre de documentation localisé à la DETE.

La méthode comporte des annexes qui sont des guides à suivre pour l'application de la méthode. Les sujets traités dans ces annexes ont été examinés en détails pendant les séminaires de formation.

Il s'agit en particulier:

- des techniques de l'interview (Document 4)
- des informations industrielles et socio-économiques relatives aux Marchés d'Exportation (Document 5)
- des types et catégories de produits qui passent en contrebande (Document 6).
- méthodes pour l'estimation de la demande et de la consommation actuelle d'un produit (Document 7)
- méthodes pour l'estimation de la demande et de la consommation future d'un produit (Document 8)
- prix (Document 9)
- pénétration des marchés (Document 10)

CONNAISSANCES DE BASE NECESSAIRES A L'EXERCICE DES ETUDES DE MARCHE

Introduction

Tout groupe qui se spécialise dans les études de marché doit disposer de connaissances de base. Ce sont celles qui sont énumérées ci-dessous.

Toutefois la conduite d'une étude sur un produit particulier implique d'autres démarches qui feront l'objet du séminaire et des 2 projets à entreprendre.

Il sera d'autre part essentiel pour construire la méthodologie de savoir quelles sont celles de ces connaissances actuellement à disposition, celles qui pourront être acquises assez facilement et celles sur lesquelles on ne peut pas compter dans les 5 ans à venir.

1. ELEMENTS STATISTIQUES ET LEUR INTERPRETATION

1.1 Importations - Exportations

Déterminer l'utilisation possible des statistiques existantes:

- Sont-elles assez détaillées pour être utilisées dans l'E. M. d'un produit?
- Quelles chances ont-elles d'être suffisamment exactes (en ordre de grandeur) pour être employables) (l'exercice de la fonction est-il rigoureux?)

1.2 La Contrebande

Il semble qu'elle soit très étendue, avec le Zaïre notamment.

- Saisir les catégories de produits passés en contrebande (diamant, construction, etc....) et le niveau des taxes douanières correspondant à ces produits.
- Découvrir les raisons profondes de cette contrebande: si le Zaïre joignait l'UDEAC cela supprimerait-il la contrebande? Différence de prix?
- Chercher les canaux de cette contrebande (fleuve, etc....) Fait-on quelque chose pour la contrôler? Existe-t-elle en dehors du Zaïre? Avec les pays de l'UDEAC? Si oui, pourquoi?

1.3 Se procurer les niveaux des tarifs douaniers par catégorie.

1.4 Administration fiscale

- Comment est-elle organisée? (prélèvement d'impôts sur le revenu des affaires et des particuliers? Détermination de la fortune?) Déclarations fiscales?
- Efficacité du système: quel pourcentage de la population est-il couvert?

- Produit-il des statistiques?
- Peut-il fournir des données pour les EM?

1.5 Statistiques industrielles

- Existent-elles?
- Comment sont-elles produites?
- Distinguer entreprises d'Etat, secteur mixte, secteur privé
- Trouver la source originale (CENAGES - UNI-CONGO, etc....) de ces statistiques
- Quels secteur sont-ils, ne sont-ils pas couverts?

1.6 Statistiques de revenus personnels par habitant:

- par région?

1.7 Structure de la consommation dans les régions urbaines

- Existe-t-il un budget des ménages?
- Si non existe-t-il un moyen de déterminer par classe de population (lesquelles), les dépenses consacrées à:
 - . La nourriture
 - . Les boissons
 - . Les vêtements, chaussures
 - . Les ustensiles de ménage
 - . La construction et l'ameublement
 - . Radio - TV
 - . Autres divertissements
 - . Autres dépenses

1.8 Agriculture et forêts, pêche non industrielle, chasse

- Déterminer les sources de revenus
- En particulier est-ce une économie fermée ou vendent-ils leurs produits?

- Ont-ils d'autres sources de revenu (commerce - artisanat, etc.)?
- Quel est l'ordre de grandeur du revenu dépensable?
- Distinguer les entreprises d'Etat et les particuliers.
- Distinguer les régions: plaines, plateaux, forêts
- Les habitudes de vie. De façon générale ce secteur est important et tout-à-fait particulier: d'après UNIDO c'est la plus grande composante du revenu national après les services (32 % du GDP). C'est donc un secteur important pour les produits de grande consommation. Sa structure doit être si particulière qu'il faut en faire une étude complètement séparée.

1.9 Démographie

Relever les dernières statistiques, notamment par professions. Pyramide des âges? Evolution de l'emploi.

Rassembler les éléments statistiques existants sur l'éducation:

- Nombre d'illétrés
- Combien formation primaire seule, secondaire seule, universitaire, professionnelle
- Nombre d'écoles (elles déterminent entre autres la consommation du papier) et le nombre d'élèves.

1.10 UDEAC

- Echanges effectifs
- Est-ce une vraie zone de libre échange (suppression des taxes)?
- Atmosphère politique entre les membres. Sont-ils disposés à faire en commun un plan de développement industriel?
- Quelles sont les voies de communication? leur capacité? leur état? leur coût? (tarif au poids? à l'encombrement?)

- Avancement des discussions avec le Zaïre. Quel pourrait être l'effet pour le Congo? Favorable ou défavorable?

1.11 Faire un état des voies de communication à l'intérieur du pays. Inutile de produire si on ne peut pas distribuer. L'état des voies de transport est-il une des raisons qui empêche la vente des produits agricoles?

2. ETUDES DE LA DISTRIBUTION

Etudier la distribution par:

- secteur étatique
- secteur moderne
- secteur traditionnel

En étudier la structure:

- importateurs
- grossistes
- grandes surfaces
- commerce de détail
- secteur industriel/agricole
- secteur traditionnel
- services

Faire un schéma des échanges par grandes catégories de produits (construction, consommation périssable, durable, etc..)

Etudier les marges à chaque niveau.

Le but de cette étude est de bien connaître les canaux d'écoulement, leur capacité, leur efficacité, leur coût, leur signification dans l'économie.

- Est-ce un secteur sous-développé?
 - " " " sur-développé?
 - " " " inhomogène au point de créer de sérieux problèmes?
- (confrontation entre secteur moderne et secteur traditionnel)

Evolution du secteur.

LA METHODE

1. Définir le mandat de l'étude
 - 1.1 Connaître les fins de l'étude;
 - 1.2 Connaître les objectifs de l'étude;
 - 1.3 Connaître les utilisateurs de l'étude;
 - 1.4 Définir de façon très détaillée les produits à étudier.

2. Organiser le travail
 - 2.1 Nommer un chef de l'étude;
 - 2.2 Définir et attribuer les tâches;
 - Planning
 - . logistique
 - . transport
 - . financement
 - collecte d'informations;
 - analyse;
 - développement des conclusions et des recommandations;
 - préparation du projet du rapport;
 - préparation du rapport final.
 - 2.3 Etablir le plan de travail;
 - 2.4 Etablir un fichier des informations déjà récoltées;
 - 2.5 Choisir une méthode pour estimer la consommation actuelle (dans chaque marché à viser);
 - 2.6 Choisir une méthode pour estimer la demande actuelle (chaque marché);
 - 2.7 Choisir une méthode pour estimer (prévoir) la demande future (chaque marché);

2.8 Choisir les sources d'informations à récolter et les méthodes appropriées à la récolte;

2.9 Préparer les plans de collecte d'informations

- recherche sur documents
- interviews (Document 4)

A ce stade même, on peut anticiper la forme des tableaux et courbes, et structurer les "squelettes" des tableaux et courbes afin de faciliter la collecte d'information.

3. Récolter, organiser et évaluer les informations

3.1 Commencer avec les informations les plus difficiles et celles qui exigent beaucoup de temps à la collecte.

- échanges UDEAC;
- informations industrielles et socio-économiques relatives aux marchés d'exportation;
- statistiques et autres informations relatives aux sociétés d'Etat et sociétés mixtes et privées "difficiles".

3.2 Obtenir les études déjà faites et prendre connaissance des études en cours

- déléguer quelqu'un pour analyser les études;
- isoler les hypothèses (voir analyse de l'étude congolaise, par exemple):

3.3 Faire le point chaque jour

- organiser les informations, compléter les notes prises durant les interviews;
- le chef de projet sera responsable pour la vérification de la bonne organisation et l'enregistrement des résultats chaque jour;
- l'objectif est de permettre à chaque personne de l'équipe de trouver facilement n'importe quelle information à récolter;
- classer et indexer les informations dans un fichier structuré selon les chapitres du plan du rapport.

3. Marchés extérieurs

Gabon

3.1 Produit

3.2 Distribution

3.3 Prix et marges

3.4 Consommation

Consommation actuelle

- méthode(s) pour estimer la consommation
- sources d'informations

3.5 Demande

Demande actuelle

- méthode(s) pour estimer la demande
- sources d'informations

Resultats:

Date
22 février 82

1. _____
2. Selon Mr
la demande de 1981 était trois fois
les importations

On trouvera également dans le fichier:

- le plan de travail
- les références aux documents, autres informations déjà récoltées aussi bien que des résumés de ces informations.

3.4 Evaluer les informations

Sont-elles:

- valables?
- complètes?
- suffisamment précises?

Séparer les faits des impressions

3.5 Modifier, le cas échéant, le plan de travail (pour le cas où on n'arrive pas à obtenir les informations voulues par la méthode choisie)

4. Estimer la consommation actuelle, la demande actuelle et la demande future dès que les informations sont disponibles (documents 7 et 8)

Ensuite, communiquer les résultats à quelques personnes soigneusement sélectionnées pour obtenir leurs réflexions et commentaires.

Il se peut qu'on se trompe énormément sur une estimation, et il faut corriger les fautes dès que possible.

5. Proposer les prix pour chaque produit

Ici, il faut faire très attention.

Si possible, consulter un expert de la branche.

Un conseil: Ne pas proposer automatiquement les prix actuellement pratiqués sur les marchés. (voir commentaire sur les prix, document 9)

6. Proposer une stratégie de pénétration pour chaque marché visé

On a déjà les prix (5, ci-dessus).

Ici, il faut faire attention principalement:

- à l'effort de marketing de la concurrence sur les marchés extérieurs;
- aux coûts que l'exportation peut engendrer;
- au système de distribution le plus efficace.

(voir commentaire sur la pénétration des marchés, en annexe).

7. Proposer les parts de marché à viser

Pour chaque marché, même le marché congolais, il faut estimer l'évolution probable de la part du marché avec le temps.
(voir commentaire en annexe).

8. Elaborer les conclusions selon le plan du rapport

Ici, il y a deux objectifs:

- présenter succintement les résultats principaux de l'étude
- obliger le lecteur à prendre connaissance des possibilités réalistes et des difficultés d'établir une entreprise saine au Congo et de maintenir la place de cette entreprise sur le marché intérieur et sur les marchés extérieurs.

9. Elaborer les recommandations selon le plan du rapport

Faire attention de ne pas aller trop loin. Recommander seulement les choses dont on est vraiment sûr.

10. Assembler le projet du rapport

11. Soumettre le projet du rapport au Chef de l'étude, au Directeur de la DETE et à deux autres personnes pour contrôle

Les deux autres personnes seront, par exemple, un expert de l'ONUDI et quelqu'un qui pourrait (un jour) acheter et revendre le produit en question (le directeur d'un grand magasin).

Le rapport sera contrôlé pour:

- son contenu ... Le rapport répond-il aux besoins de l'utilisateur)?
- la clarté, présentation des tableaux et courbes.
- la logique ... Peut-on la suivre?
- les fautes
- le style

12. Rédiger le rapport final

Le rapport final tiendra compte des commentaires et suggestions des "contrôleurs".

13. Evaluer le travail

- Budgets respectés?
 - . temps
 - . argent
- Centre de documentation, manque d'informations?
- Existe-t-il des besoins en formation?
 - . comment écrire les rapports techniques
 - . marketing
 - . autre

- Manque de coopération? Déterminer si le problème est:
 - . dans les méthodes de collecte d'informations
 - . autre.

14. Proposer et incorporer améliorations sur la méthode

PLAN DE L'ETUDE DE MARCHÉ

Conclusions

1. Possibilité d'établir une entreprise saine (contexte de marketing)
 - dans quelles conditions
 - avec quelles contraintes

2. Comment pénétrer les marchés
 - 2.1 Marchés extérieurs
 - produit
 - prix
 - distribution
 - promotion

 - 2.2 Marché intérieur
 - produit
 - prix
 - distribution
 - promotion

3. Parts des marchés à viser
 - 3.1 Marchés extérieurs
 - court terme
 - long terme

 - 3.2 Marché intérieur
 - court terme
 - long terme

4. Comment maintenir la place de l'entreprise dans les marchés.

RECOMMANDATIONS

1. Quelques conseils pratiques sur l'approvisionnement
2. Conseils sur le choix du partenaire(s):
 - expérience exigée
 - marketing
 - matière première
 - technologie qui correspond le mieux au produit défini
 - etc...
3. Démarches à faire pour une bonne exécution de l'étude de faisabilité
4. (autres recommandations, éventuellement selon l'étude)

1. Introduction

1.1 Etudes déjà faites ou en cours

1.2 Evolution du marché depuis la dernière étude

2. Comment éviter l'échec

(Dans le contexte marketing/commercialisation)

3. Marché extérieur

3.1 Produit (définition: produits déjà sur le marché)

3.2 Distribution

3.3 Prix et marges (décomposition de prix)

3.4 Consommation

- actuelle
- future

3.5 Demande

- actuelle
- future

3.6 Explication de la différence entre consommation et demande

- disponibilité du produit
- problèmes de distribution
- (autres raisons)

3.7 Conditions nécessaires à l'équilibre de la consommation et de la demande

3.8 Concurrence

- production locale
 - . points forts
 - . points faibles
- importations
 - . points forts
 - . points faibles

3.9 Comment pénétrer et maintenir sa place dans ce marché

- produit (produit à commercialiser)
- prix

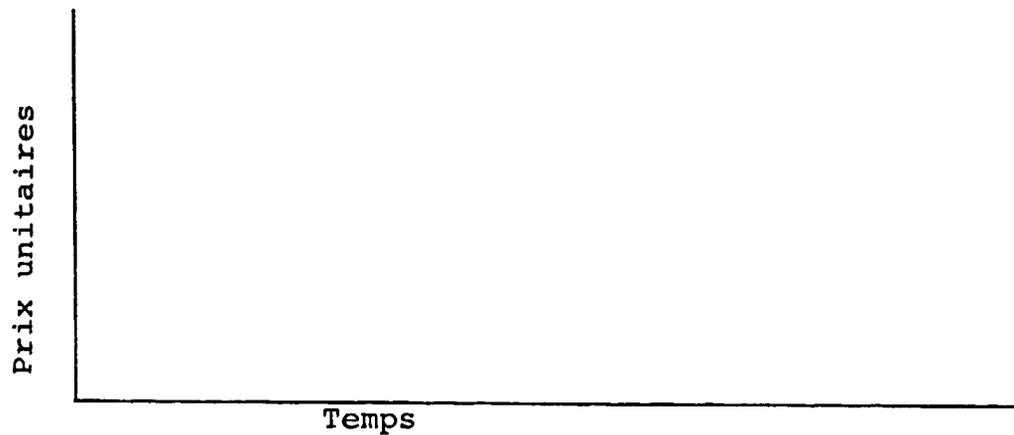


Figure: Résumé de la politique de prix, marché de (pays)

- distribution
- promotion
- coût du programme de marketing (frais + salaires)

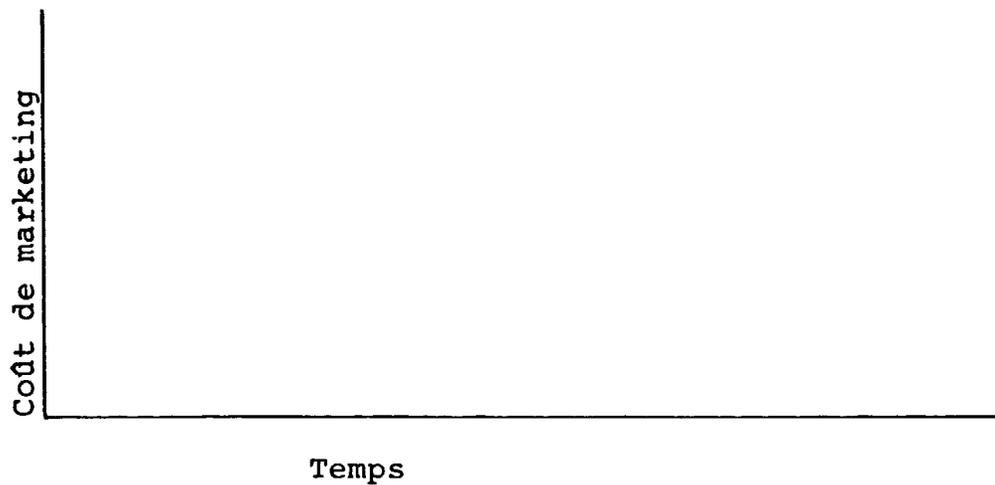


Figure: Résumé du coût du programme de marketing,
marché de (pays)

3.10 Part de marché à viser

- court terme
 - . phase "pénétration"
 - . phase "croissance de part du marché"
- long terme

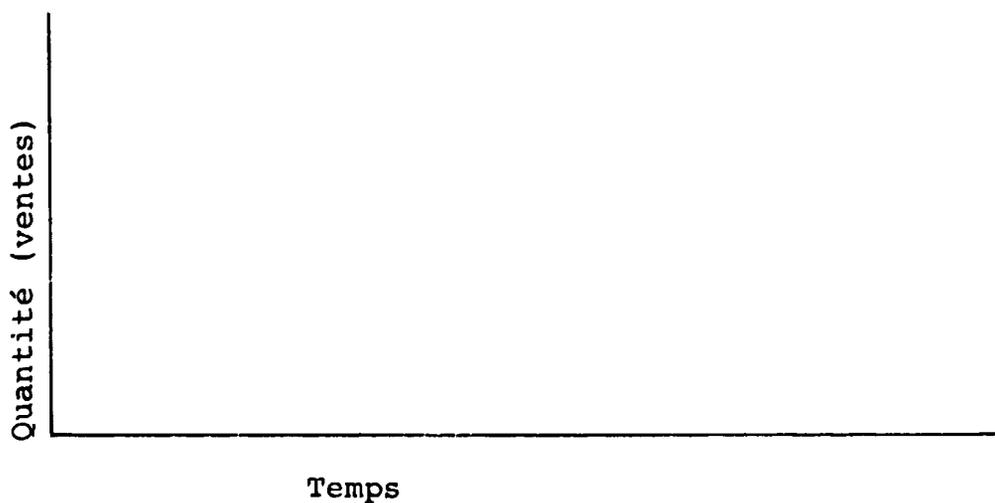


Figure: Résumé de la part de marché à viser, marché
de (pays)

4. Marché intérieur

- 4.1 Produit (définition: produit déjà sur le marché)
- 4.2 Distribution
- 4.3 Prix et marges (décomposition de prix)
- 4.4 Consommation
 - actuelle
 - future
- 4.5 Demande
 - actuelle
 - future
- 4.6 Explication de la différence entre consommation et demande
 - disponibilité du produit
 - problèmes de distribution
 - (autres raisons)
- 4.7 Conditions nécessaires à l'équilibre de la consommation et de la demande
- 4.8 Concurrence
 - production locale
 - . points forts
 - . points faibles
 - importations
 - . points forts
 - . points faibles
- 4.9 Comment pénétrer et maintenir sa place dans ce marché
 - produit (produit à commercialiser)
 - prix

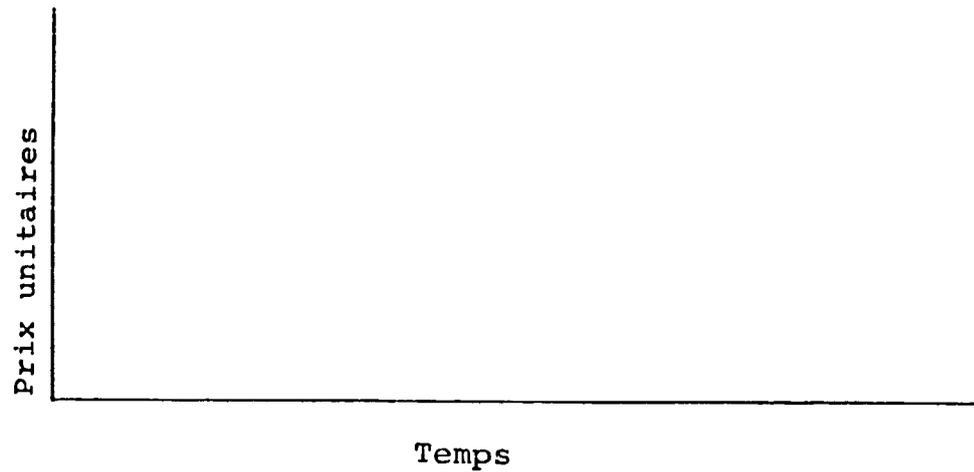


Figure: Résumé de la politique de prix, marché du Congo

- distribution
- promotion
- coût du programme de marketing (frais + salaires)

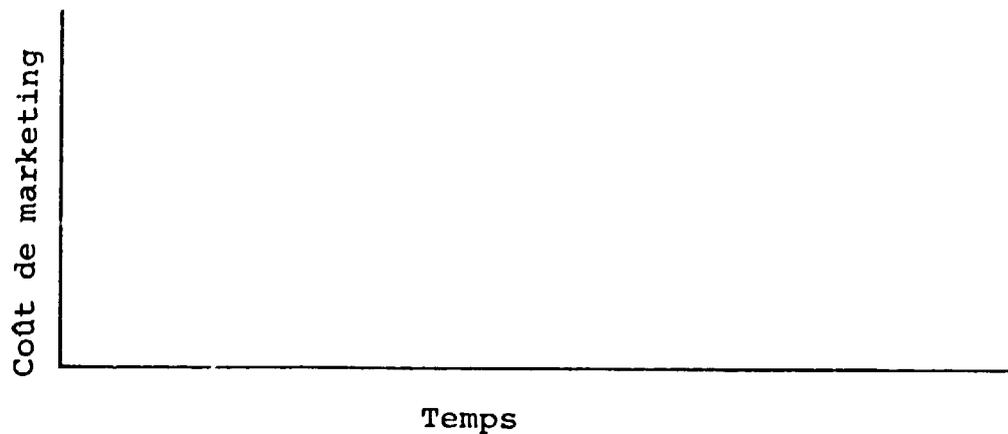


Figure: Résumé du coût du programme de marketing, marché du Congo.

4.10 Part de marché à viser

- court terme
 - . phase "pénétration"
 - . phase "croissance de part de marché"
- long terme

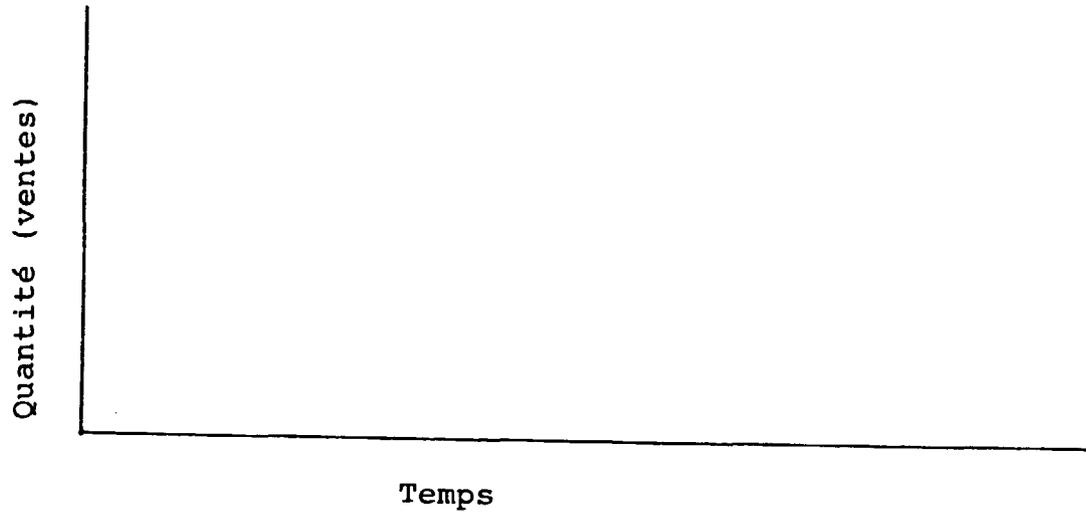


Figure: Résumé de la part du marché à viser, marché du Congo

TECHNIQUES DE L'INTERVIEW

Les enquêtes peuvent revêtir deux formes:

- l'enquête écrite
- l'interview orale.

Nous tenons à spécifier que l'enquête écrite est généralement un instrument inefficace. Il s'agit souvent d'une voie de la facilité. De façon générale nous la déconseillons. Nous ne parlerons donc ici que de l'interview orale.

L'information recueillie est fonction de la qualité des questions posées, plus que de la quantité.

Pour cette raison, une bonne planification de l'interview est nécessaire. Il faut surtout bien préparer les questions à poser.

Tandis que l'on peut enseigner les techniques de l'interview, cette méthode de collecte d'information est un art. Elle exige du savoir-faire et du "flair". Ces derniers viennent avec l'expérience.

La personne interviewée présente toujours des obstacles à surmonter. L'art de l'interview est de savoir et pouvoir surmonter ces obstacles, tout en donnant l'impression à la personne interviewée que c'est elle qui gagne quelque chose par sa coopération.

Les objectifs de l'interview sont les suivants:

1. Recueillir les informations recherchées.
2. Se renseigner sur d'autres sources d'information, par exemple documents ou titres de documents pouvant faire avancer l'étude:
 - études déjà faites
 - études en cours
 - annuaires, etc.
3. Obtenir des introductions auprès d'autres "personnes clefs".
4. Laisser l'impression à la personne interviewée qu'il était dans son intérêt d'avoir coopéré.

5. Laisser la porte ouverte.
6. Créer un intérêt pour l'activité de la DETE.

Pour bien comprendre comment préparer et mener une interview, il est utile de séparer l'interview dans ses parties composantes ou phases:

1. Préparation

Une bonne préparation consiste en:

- l'élaboration d'un plan pour l'interview
 - . préparation d'une introduction
 - . préparation d'une première question assez large qui donne la possibilité à la personne interviewée de parler librement à son niveau
 - . structuration des questions dans un ordre logique
- le contrôle du plan:
 - . les questions sont-elles susceptibles de fournir les informations recherchés?
 - . les questions sont-elles faciles à saisir? (éviter les termes techniques; chaque question doit comprendre une idée seulement)
 - . peut-on répondre par "oui" ou "non"? (Si c'est le cas, restructurer la question!)
- le bon choix de la personne à interviewer.

2. Observation

Une fois chez la personne à interviewer, il faut observer. La possibilité existe que l'on puisse trouver:

- d'autres questions à poser
- des réponses partielles à des questions se situant ailleurs dans le plan
- des éléments pouvant changer l'approche de la personne interviewée ou même l'approche de l'étude.

3. Introduction

Il faut rappeler à la personne interviewée pourquoi c'est elle qui peut fournir les meilleures informations.

Bien entendu, il faut essayer d'établir un bon rapport.

4. Le "corps" de l'interview: pose des questions et enregistrement des réponses

Quelques conseils sont à suivre:

- Il faut garder sous contrôle le déroulement de l'interview. C'est le seul moyen de satisfaire ses objectifs:
 - . Suivre le plan de l'interview.
 - . Viser une idée à la fois.
 - . S'il arrive un "bloquage" de la part de la personne interviewée, faire le résumé des informations déjà recueillies et remettre l'interview sur la bonne voie.
 - . Cesser de prendre des notes si la personne interviewée commence à débiter un discours au lieu de répondre à la question. Trouver le moyen de réorienter la conversation sur le plan de l'interview. Si nécessaire, garder la question pour la fin.
 - . Veiller à ce que toutes les questions soient posées et à ce que le maximum d'informations recherchées soient recueillies.

5. Terminaison de l'interview

- Etablir un arrangement avec la personne interviewée pour la fourniture des informations qui manquent.
- Rappeler le projet et déterminer si la DETE peut rendre service à l'organisation que la personne interviewée représente.
- Remercier la personne interviewée.

6. Synthèse, organisation, et évaluation des informations recueillies

Pour mieux faire ce travail, on exécute cette tâche le jour même de l'interview. Il faut prévoir entre une demi-heure et une heure. Voir "la méthode", document 2, chapitre 3, "Faire le point chaque jour".

INFORMATIONS INDUSTRIELLES ET SOCIO-ECONOMIQUES SUR LES MARCHES D'EXPORTATION

Pour chaque pays et chaque produit les informations suivantes sont nécessaires:

1. Définition du produit
2. Importations
 - quantités, provenance
 - prix (FOB, CIF ou CAF taxes, coût de transport, prix rendu
3. Exportations (par chaque exportateur)
 - quantités, destinations
 - prix (ex-usine, taxes, coût de transport, FOB, CAF destination)
4. Exportateurs
 - nombre
 - capacité en marketing
5. Production locale existante
 - produits (types, modèles, etc.)
 - quantités produites
 - capacité de production pour chaque produit
 - année de l'installation de la capacité
 - coût de production
 - coût de matières premières, provenance
 - indications de l'efficacité de production, par exemple:

. Situation actuelle

10 tonnes de tomates fraîches donnent
1 tonne de concentré de tomates

. Norme pour l'industrie

6 tonnes de tomates fraîches donnent
1 tonne de concentré de tomates

- prix
- marges.

6. Production planifiée

- produits
- quantités visées par année
- capacité
- prix
- source de matières premières

7. Distribution

8. Consommation

9. Demande

- actuelle
- future

10. Concurrence

TYPES OU CATEGORIES DE PRODUITS QUI PASSENT EN CONTREBANDE

1. Entrée au Congo, venant principalement du Zaïre par le Fleuve

- 1.1 Textiles:
 - . CPA
 - . chemises
 - . vêtements enfants
 - . coupe de tissus pour homme
 - . blouses
 - . tee-shirt
 - . slips
 - . survêtements
 - . layette
 - . pantalons (jeans)
- 1.2 Chaussures:
 - . de sport (Adidas)
 - . sandales (femmes)
 - . chaussures (hommes)
- 1.3 Denrées alimentaires:
 - . farine de manioc
 - . concentré de tomates
 - . huile de cuisine (livio)
 - . poulets
 - . tripes, riz
 - . pâtes de porc, viande chasseur
 - . café, thé
- 1.4 Produits de beauté et autres:
 - . savon de toilettes (Rexona, Reward)
 - . savon antiseptique
 - . savon de lessive
 - . lait de toilette
 - . parfums
 - . bijoux
- 1.5 Autres produits:
 - . matériaux de construction
 - . appareils ménagers (réchaud, cuisinière, réfrigérateurs)
 - . ustensiles
 - . montres
 - . appareil de musique: poste de radio, TV, radio-cassette
 - . cigarettes
 - . boissons (liqueurs)
 - . gaz en bouteille pour appareil ménager
 - . disques

2. Sortie du Congo pour le Zaïre

- 2.1 Textile: . Impréco (Seidou et les zaïrois achètent 80 % de la production Impréco)
- 2.2 Denrée alimentaire: . poisson de mer (mosseka)
riz
- 2.3 Autres produits: marmite en aluminium
poudre de chasse

Remarque: D'autres produits comme les boîtes de conserve, poissons salés, eau Mayo, Gin tonic, lait Nestlé passent officiellement, le haricot aussi vient du Zaïre par voie normale.

Canaux de cette contrebande

- Principalement: . Le fleuve depuis Brazzaville jusqu'au Nord du Pays (Impfondo) avec le Zaïre
- . Les voies terrestre, frontières, avec le Zaïre et d'autres pays frontaliers comme le Cabinda, le Cameroun.

La contrebande la plus importante existe entre le Zaïre et le Congo, bien qu'elle existe en dehors du Zaïre.

Pour la contrôler jusque là, il y a les services de la Sécurité et de la Douane qui surveillent les entrées en organisant la patrouille de la rive du fleuve mais les méthodes ne sont pas très efficace.

Si le Zaïre joignait l'UDEAC, la contrebande pourrait diminuer (quantité de produit) mais ne disparaîtrait pas totalement. D'autres types de produits passeront officiellement.

La contrebande en gros est autorisée par certains agents de la douane et de la Sécurité qui sont corrompus par les contrebandiers, si bien que le contrôle n'a pas de sens.

Raisons profondes de la contrebande

Différence de prix: les articles valent moins chers au Zaïre et quand ils sont revendus au Congo, les commerçants font plus de bénéfices.

Problème de lieu d'échange du Zaïre: au marché noir ils valent moins cher, dans ce cas le F CFA devient devise et pour arriver au marché noir il ne faut pas faire enregistrer ou déclarer le montant que l'on a sur soi, l'on préfère donc amener au Zaïre des produits comme les pagnes, etc..

Quelques produits proviennent de vols, dont les antennes pour ne pas se faire arrêter, traversent le fleuve et se liquident au Congo (bateaux chargés pour le ravitaillement des zones intérieures zaïroises et les entrepôts et dépôts).

N.B. Ce rapport a été rédigé par un collaborateur de la DETE.

METHODES POUR L'ESTIMATION DE LA DEMANDE ET DE LA CONSOMMATION ACTUELLE D'UN PRODUIT

Pour les études de marché, la demande potentielle intéresse plus l'analyste que la consommation. Néanmoins, une estimation de la consommation est nécessaire pour les études de marché effectuées au Congo, parce que la consommation est souvent moindre que la demande. L'analyste doit déterminer pourquoi.

Si la consommation est moindre que la demande, des pénuries existent et il faut examiner les causes de ces pénuries.

On peut donc construire l'équation:

$$\text{demande} - \text{consommation} = \text{pénurie.}$$

S'il n'y a pas de pénurie, la demande égale la consommation.

Il est nécessaire de bien distinguer entre la demande et la consommation. Dans les termes les plus simples, la demande est la quantité (ou valeur) que les consommateurs sont prêts à acheter pour un certain prix et au cours d'une certaine période.

La consommation est la quantité (ou valeur) réellement achetée par les mêmes consommateurs pour le même prix et au cours de la même période.

Il faut souligner le mot "achetée". La consommation n'est pas la quantité utilisée dans une période, mais la quantité achetée.

Par exemple, si les PTT achètent 300 tonnes d'enveloppes en 1980 et découvrent ensuite qu'ils n'utilisent que 100 tonnes par an, on ne peut pas dire que la consommation en 1980 soit de 100 tonnes. Elle est de 300 tonnes, et la demande est 300 tonnes pour 1980. Mais on peut dire alors que pour la période 1981 - 1982, et pour une utilisation constante, la demande et la consommation des PTT sont égales à zéro.

1. Méthodes pour l'estimation de la demande actuelle

L'analyste s'intéresse à trois niveaux de demande:

- demande nationale
- demande régionale
- demande au niveau du consommateur.

L'estimation de la demande nationale donne une première indication de la faisabilité d'un projet. La demande régionale est utilisée pour étudier une stratégie de marketing pour la firme en question (comment répartir l'effort de marketing parmi les régions).

La demande au niveau du consommateur sert à la détermination de la demande régionale ou nationale.

1.1 Demande pour les produits intermédiaires

Il existe en pratique deux méthodes pour l'estimation de la demande actuelle des produits intermédiaires:

- Méthode d'aggrégation des achats

- . demander le volume d'achats pour une période donnée auprès de chaque acheteur,
- . faire la somme des volumes d'achats.

Cette méthode est utile si le groupe d'acheteurs est petit, par exemple pour une région ou une nation au début de son industrialisation. L'avantage de cette méthode est son exactitude potentielle (qui dépend du professionnalisme de l'enquête et de la validité des informations obtenues).

- Méthode du ratio

- . trouver le ratio $\frac{\text{unités de produits intermédiaires } 1)}{\text{unités de produits finaux}}$ pour chaque type de produit final
On appelle ce ratio (pour un type de produit final) "(ratio)*i*".
- . trouver les statistiques sur la production de chaque type de produit final. On appelle la quantité produite d'un type de produit final "(prod)*i*".
- . calculer la demande totale en produits intermédiaires = $\sum_{i=1}^n (\text{ratio})_i \times (\text{prod})_i$.

Cette méthode est utile surtout quand le nombre d'acheteurs (entreprises dans ce cas) est grand.

Ces deux méthodes sont illustrées dans le tableau suivant.

1) D'autres types de ratio sont possibles. Voir tableau "Demande pour ciment du Congo 1973, secteur bâtiment et travaux publics".

TABLEAU: DEMANDE EN CIMENT DU CONGO, 1973

CONSOMMA- TEURS	CALCUL DE LA DEMANDE	DEMANDE (tonnes)
Ménages: construc- tion d'ha- bitations	$\frac{15 \text{ tonnes ciment}}{\text{habitation}} \times 2360 \text{ habitations}$ (100 à 110 m ²) (Méthode du ratio) construites en 1973	35'400
Secteur bâtiment, travaux publics	$\frac{\text{valeur du ciment}}{\text{chiffre d'affaires}} \times \text{chiffre d'affaires de la branche (CFA)} \times \frac{\text{tonne de ciment}}{\text{prix CFA}}$ pour 1973 0,08 x 1.828.000.000 x $\frac{1}{12.000}$ (Méthode du ratio)	12.187
Autres consomma- teurs	<u>Société</u> <u>achats 1973 (tonnes de ciment)</u> Agip 1.200 Elf 2.300 autres 850 4.350 (Méthode d'agrégation d'achats)	4.350
	Demande totale en ciment pour 1973	51.937

1.2 Demande pour les produits de consommation finale

La méthode de "calcul à la chaîne" est la méthode classique pour l'estimation de la demande actuelle en produits de consommation finale.

Cette méthode se base sur la demande au niveau du consommateur. Une illustration suit pour le cas de la demande au Congo pour les concentrés de tomates.

Demande actuelle (1982) =

$$257.441 \text{ ménages} \times \frac{15 \text{ boîtes}}{\text{mois}} \times \frac{70 \text{ gr}}{\text{boîte}} \times \frac{12 \text{ mois}}{\text{an}} \times \frac{1 \text{ kg}}{1000 \text{ gr}} \times$$

$$\frac{1 \text{ tonne}}{1000 \text{ kg}} = 3244 \text{ tonnes,}$$

où

le nombre de ménages correspond à la statistique officielle et

la demande au niveau du ménage, $\frac{15 \text{ boîtes}}{\text{an}}$, est une estimation basée sur une enquête.

Si la demande nationale n'est pas uniforme, on peut faire la sommation des demandes régionales pour arriver à cette demande. Dans ce cas, une demande spécifique à chaque région est estimée (sur des bases valables, bien sûr) au niveau du consommateur. Le calcul à la chaîne est fait pour chaque région et la sommation des demandes en résultant est effectuée.

Pour le cas où la demande nationale est déjà connue (par exemple, où demande nationale = consommation nationale, et la consommation nationale est connue par les statistiques), on peut calculer la répartition de la demande parmi les régions. Evidemment, si la demande est uniforme, la demande régionale est fonction de la population de la région en question.

Si la demande n'est pas uniforme, on peut calculer la demande régionale par la méthode suivante:

$$(\text{Demande régionale})_i = P_i \times \text{Demande totale.}$$

où P_i = pourcentage du pouvoir d'achat national de la région i ,

$$\text{et } P_i = a \times r_i + b \times d_i + c \times p_i,$$

où

a, b, et c sont des "facteurs" calculés par la méthode de régression

ri = pourcentage du revenu personnel de la région i par rapport au revenu personnel sur le plan national,

di = pourcentage des ventes nationales au détail dans la région i,

pi = pourcentage de la population nationale dans la région i.

On ne peut pas encore utiliser cette méthode au Congo, ne fut-ce que parce que les statistiques ne sont pas disponibles pour assez d'années pour permettre le calcul des facteurs a, b, et c. En outre, nous n'avons pas pu découvrir si les composants ri, di et pi sont déjà disponibles.

2. L'estimation de la consommation actuelle

On peut construire une équation générale pour la consommation d'un produit:

$$\begin{aligned}
 \text{Consommation actuelle} &= && \Sigma \text{ production locale} \\
 + \Sigma \text{ importations officielles} &&& - \Sigma \text{ exportations officielles} \\
 - \Sigma \text{ re-exportations officielles} &&& - \Sigma \text{ re-exportations non-officielles} \\
 + \Sigma \text{ importations en contrebande} &&&
 \end{aligned}$$

Pour estimer la consommation on doit examiner chaque terme de cette équation. Il est évident que les quatre premiers termes de l'équation sont plus facilement estimables que les deux derniers. Pour beaucoup de produits, seuls quelques termes de l'équation s'appliquent, mais cette équation est aussi valable pour les produits d'importation libre que pour les produits dont l'importation est assurée par un monopole d'Etat.

Pour les produits intermédiaires, l'équation se réduit normalement aux trois premiers termes de l'équation. De plus, pour ces produits la demande égale la plupart du temps la consommation. La consommation au Congo de boîtes en carton ondulé en est un exemple. Dans ce cas, la consommation égale les importations. C'est à l'analyste à déterminer s'il faut procéder à une enquête auprès des consommateurs pour estimer la quantité (et valeur) des importations (méthode d'agrégation d'achats) ou s'il suffit de récolter et interpréter les statistiques officielles.

L'estimation de la consommation d'un produit de consommation finale peut être beaucoup plus compliquée, mais elle est très utile parce que c'est précisément pour ce type de produit que la consommation est souvent inférieure à la demande. Pour le cas où le produit de consommation finale est importé par un monopole d'Etat, la consommation est donnée par:

$$\begin{aligned} \text{Consommation actuelle} = & \quad \Sigma \text{ importations du monopole} \\ - \Sigma \text{ re-exportations officielles} & \quad - \Sigma \text{ re-exportations non-officielles} \\ + \Sigma \text{ importations en contrebande.} & \end{aligned}$$

La source des quantités et valeurs des importations dans ce cas est le monopole.

Pour les produits de consommation finale où l'importation est libre, le terme de l'équation Σ importations officielles est mieux estimé par la méthode d'aggrégation des achats que par le recours aux statistiques officielles.

METHODES POUR L'ESTIMATION DE LA DEMANDE ET DE LA CONSOMMATION FUTURE D'UN PRODUIT

Pour estimer la demande future d'un marché, il faut d'abord bien définir le marché (ou chaque marché) en question. Il faut, donc, tenir compte:

- du groupe précis d'acheteurs du produit
- de la zone territoriale où se trouve le groupe d'acheteurs
- de la période de temps à prendre en considération
- de l'environnement probable pendant la période de temps définie ci-dessus
- du programme probable de marketing.

Des éclaircissements sur les derniers deux facteurs sont utiles. L'environnement comporte ici les éléments socio-économiques qui influencent la demande et la consommation tels que le revenu personnel disponible, la population, les politiques des monopoles d'Etat, les politiques de licences d'importation, de prix des matières premières et des produits intermédiaires, etc.

L'idée de "programme de marketing" est basée sur l'observation que la demande totale pour un produit peut être influencée par les actions collectives en matière de marketing effectuées par les distributeurs du produit. Pour bien estimer la demande future, donc, l'analyste doit avoir une bonne idée des intentions des distributeurs relatifs à l'effort de marketing qui sera pratiqué pendant la période en question.

Avec un peu de réflexion, on voit qu'une simple extrapolation des valeurs de la demande calculées pour les années passées n'est pas du tout valable sans considération de l'environnement probable et du programme de marketing probable.

1. Méthodes pour l'estimation de la demande future

Il existe quatre bases sur lesquelles on peut estimer la demande future:

1.1 Intentions des acheteurs

Les sources d'informations sont:

- les études sur les intentions des acheteurs
- la compilation des avis des représentants
- les prévisions faites au niveau de l'entreprise; cette méthode a été employée récemment par la DEFE pour la prévision de la demande pour les caisses en carton ondulé.
- les avis d'experts.

1.2 Test du produit sur le marché

Un essai-test sur le marché est utile pour un nouveau produit ou pour un produit bien établi mais qu'il s'agit de relancer au travers d'un nouveau canal de distribution ou sur un nouveau territoire.

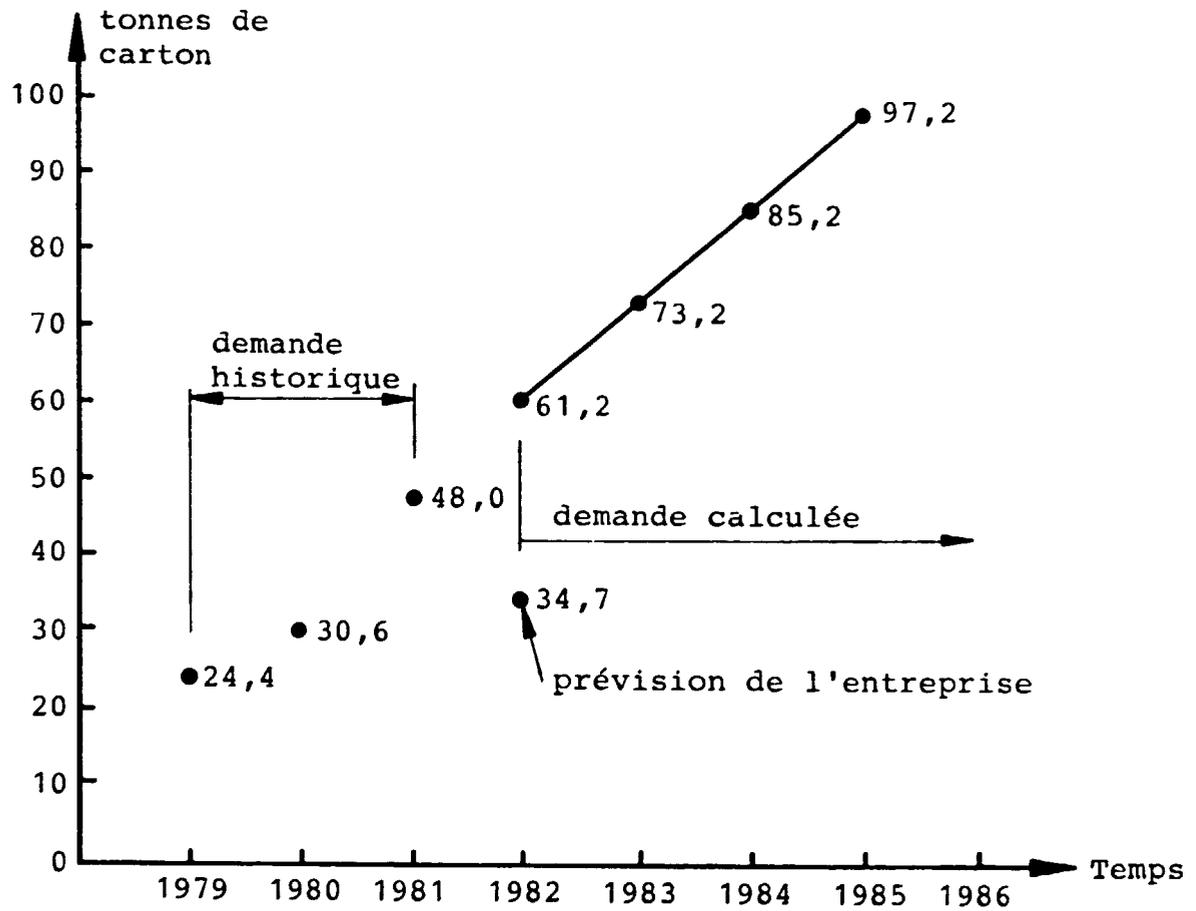
1.3 Résultats du passé

Pour analyser des demandes du passé, il existe trois méthodes principales:

- analyse par régression: cette méthode, dont le résultat est une extrapolation, suppose que les composants de la demande restent stables et que la demande est fonction du temps seulement. Pour employer cette méthode, il faut:
 - . un minimum de deux valeurs de demande correspondant à deux périodes différentes
 - . des indications établissant que la demande varie de façon linéaire avec le temps
 - . tenir compte des limites de la demande imposées, par exemple pour un produit intermédiaire, par la capacité installée de production dans une usine.

Cette méthode est illustrée dans le tableau suivant.

Tableau: Extrapolation de la demande (relative à une entreprise) par la méthode de régression



Le tableau montre une extrême divergence pour 1982 entre la demande calculée par la méthode de régression et la prévision de la demande par l'entreprise. De telles divergences s'expliquent par la méthode des interviews effectuées avec les entreprises concernées. Les calculs par la méthode de régression sont faits à l'aide d'une calculatrice électronique préalablement programmée pour la régression. Calculer "à la main" n'est plus pratique, surtout si l'on considère qu'il faudrait une calculatrice même pour calculer tous les termes mathématiques de la régression.

Dans sa forme la plus simple, l'extrapolation par régression consiste à multiplier une valeur de demande par un taux de croissance. Les résultats de l'étude de marché sur le concentré de tomates sont illustratifs:

	Tonnes de concentré de tomates				
	Année				
	1980	1981	1982	1983	1984
Demande calculée	3076	3159	3244	3332	3422
Consommation	856*	1147*	2917**	***	***
Différence	2220	2012	327	----	----

Note: * : statistique officielle (OFNACOM)
 ** : valeur calculée
 *** : aucune base pour faire des prévisions

La demande pour 1982 (calculée par la méthode à la chaîne; voir Annexe 1, Document 7, chapitre 1.2) servant comme chiffre de base, on multiplie par 1,027 (taux de croissance de la population 2,7 %) pour arriver à la demande pour 1983 et encore par 1,027 pour la demande pour 1984. On divise par 1,027 pour calculer la demande (passée) de 1981.

- Analyse de temps en série

Cette méthode n'est pas appropriée au Congo parce qu'il n'y a pas assez de données. La méthode suppose que les fluctuations de la demande pour un produit donné ont une tendance que l'on puisse extrapoler. Il n'existe pas au Congo de données sur assez d'années pour observer les tendances. Mais d'ici dix ans la situation changera et l'analyste commencera à employer cette méthode.

- Analyse statistique de la demande

Par cette méthode, l'analyste calcule les relations entre les composants principaux de la demande tels que:

- . prix
- . revenu
- . population
- . effort de promotion.

Les résultats ne sont donc pas de simples extrapolations. Comme pour la méthode de l'analyse de temps en série, il n'existe pas au Congo de données sur assez d'années pour permettre à l'analyste d'employer cette méthode. Typiquement, on fait ce type d'analyse sur des données de 20 ans ou plus. Même quand les données existent, on peut se demander si l'emploi de cette méthode en vaut la peine.

A titre d'information seulement, l'application de cette méthode résulte en une forme, pour l'expression de la demande, similaire à la suivante:

$$y = - 3649 + 0,665 X1 + 1180 \log X2 + 774 X3 + 32 X4 - 2,83 X5$$

où y = demande

et X1, X2, X3, X4, et X5 sont différents composants principaux de la demande pour le produit en question (ici, un type de condiment alimentaire).

1.4 Les plans d'implantation de nouvelles usines

L'implantation future des nouvelles unités de production entraînera une hausse de la demande pour des produits intermédiaires. Le problème est de savoir:

- quand la production commencera
- exactement quels produits seront fabriqués
- quelles quantités seront fabriquées (fonction du marché intérieur et des exportations visées):

En l'absence d'informations précises, des approximations ou même des indications qualitatives doivent suffire.

En conclusion sur le sujet de l'estimation de la demande future, la DETE pourrait tirer profit des conseils suivants:

- employer au maximum les prévisions faites au niveau de l'entreprise et l'avis d'experts dans la branche
- adapter les résultats des extrapolations à la régression en tenant compte:
 - . de l'évolution probable de l'environnement et du programme probable de marketing
 - . des limites à la demande (imposées, par exemple, pour un produit intermédiaire, par la capacité installée dans l'usine).

2. Estimation de la consommation future

La consommation future est égale à la demande future s'il n'y a pas de raison de prévoir des pénuries.

Pour le cas où des pénuries existent dans le présent, il faut examiner la tendance éventuelle. Par exemple, en examinant les résultats de l'étude sur les concentrés de tomates (ce document, chapitre 1.3) on voit qu'il n'y a pas de vraie tendance dans la différence entre demande et consommation, mais qu'il y a une nette baisse de cette différence en 1982. Dans ce cas, on ne peut pas prévoir la consommation de concentrés de tomates plus loin que 1982 parce que les décisions historiques de l'OFNACOM relatives aux quantités à importer ont été basées non sur les critères de la demande mais sur des critères budgétaires, desquels il ne peut découler aucune tendance.

Examinons la prévision de la consommation pour 1982, année en cours. Il faut baser la prévision sur des faits, par exemple:

- on sait que les importations pour les trois premiers mois de 1982 sont de 577 tonnes
- on sait que le rythme actuel d'importation est de 260 tonnes par mois.

Donc, on peut dire que si le rythme actuel continue, et étant donné qu'il n'y a aucune raison de supposer qu'il changera, la consommation en 1982 sera de:

577 tonnes (3 premiers mois) + 260 x 9 tonnes (rythme actuel
pour 12 - 3 =
9 mois

= 2917 tonnes.

PRIX

En l'absence d'une politique de prix au Congo, relative aux nouvelles unités de production, il convient de proposer des prix qui ont un sens. Déjà on voit que les prix sont très élevés au Congo, souvent deux fois plus (ou même plus) que les prix en Europe.

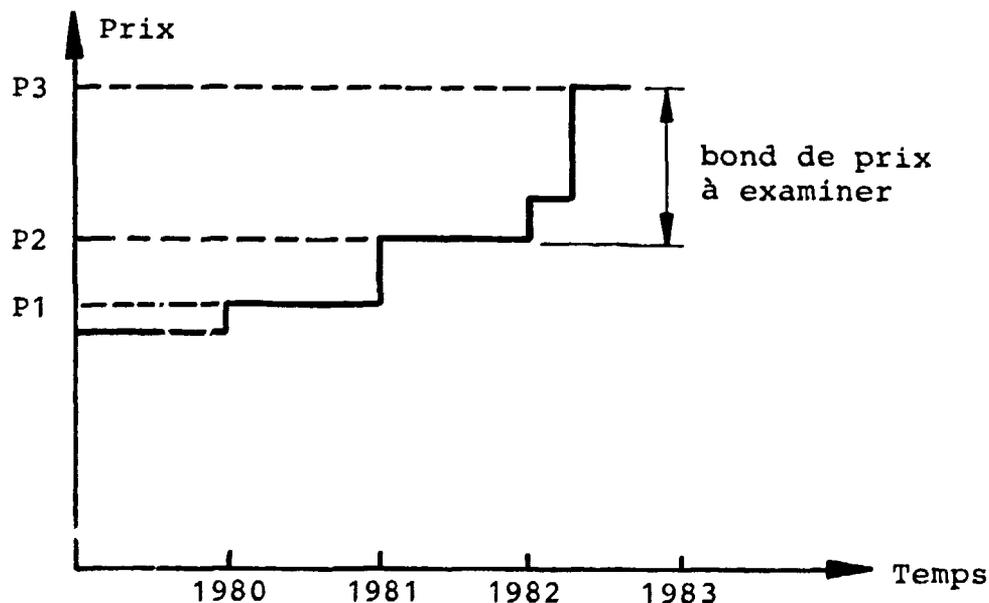
Il existe au moins deux raisons de proposer des prix moins élevés que les prix déjà pratiqués sur le marché congolais:

- augmenter le pouvoir d'achat
- rendre les produits fabriqués au Congo plus compétitifs sur les marchés d'exportation.

L'analyste doit examiner les tendances du prix du produit en question. Il faut surtout déterminer les causes des hausses de prix. Par exemple, sur la courbe de la Figure 1, ci-dessous, on remarque un bond de prix au cours de l'année 1982.

Après avoir examiné les causes de ce bond, l'analyste doit déterminer s'il serait possible de pratiquer un prix P2, par exemple.

Figure 1: Examen d'une courbe de prix



Au stade de l'étude de marché, l'analyste doit proposer des prix (un prix par marché) qui rendrait le produit compétitif aussi bien sur le marché intérieur que sur les marchés d'exportation.

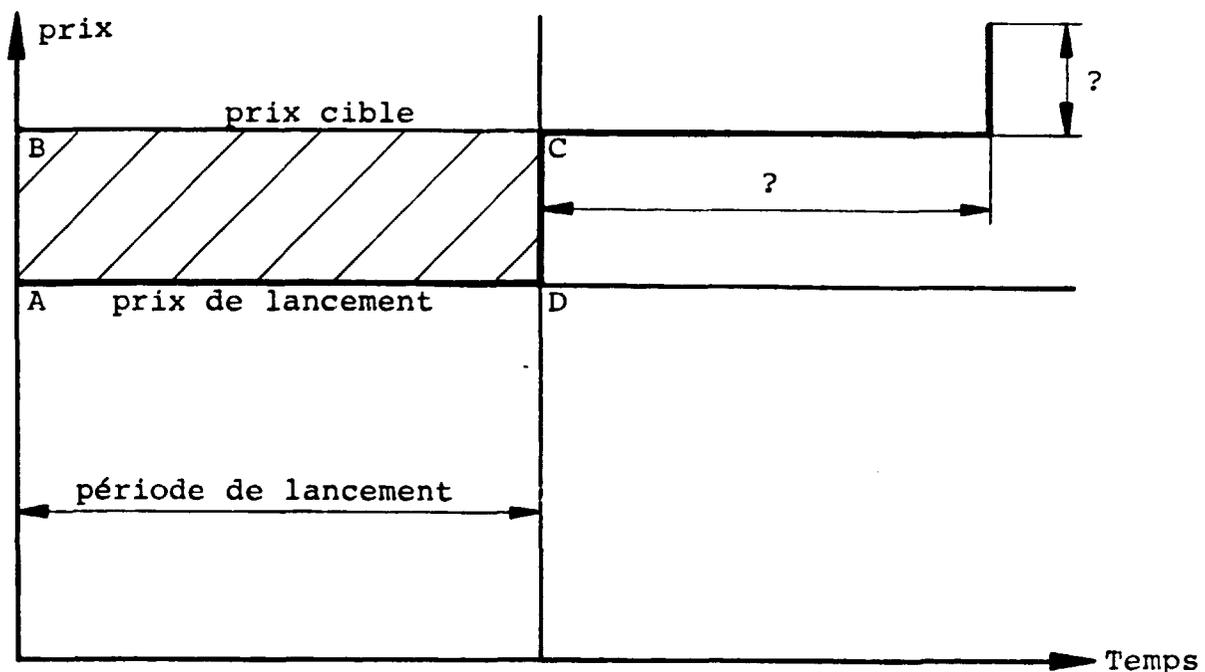
Pour établir les prix à l'exportation, il faut bien connaître les marchés visés. L'avis d'experts sur ces marchés serait très utile à la DETE, mais la DETE doit récolter le maximum d'informations possibles (voir Annexe 1, Document 5, Informations Industrielles et Socio-Economiques sur les Marchés d'Exportation)

Comme illustré dans la Figure 2, l'analyste doit considérer deux prix:

- prix de lancement,
- prix cible,

aussi bien pour le marché intérieur que pour chaque marché d'exportation. Le prix cible est tout simplement le prix à pratiquer à la fin de la période de lancement représentée dans la Figure par la ligne CD.

Figure 2: Prix de lancement et prix cible



Au stade de l'étude de marché, l'analyste s'occupe seulement de la géométrie du rectangle ABCD, c'est à dire du prix de lancement A, de la période de lancement, et du prix cible. A ce stade, on ne peut pas prévoir pendant combien de temps on pourra maintenir le prix cible.

PENETRATION DES MARCHES

Même au stade de l'étude de marché, l'analyste doit proposer une stratégie de pénétration de chaque marché visé. La stratégie doit comporter:

- la définition du produit
- le prix de lancement et le prix cible
- les canaux de distribution à employer
- la définition du programme de promotion.

Il est important que les cadres de la DETE se familiarisent avec les prix pratiqués ailleurs.

Pour les marchés extérieurs, l'essentiel est de tenir compte des prix et de l'effort de marketing de la concurrence, surtout en ce qui concerne le degré de promotion. On sait que les exportateurs du Cameroun et des pays de l'Afrique de l'Ouest attachent beaucoup d'importance à leurs programmes de contact avec les clients existants et potentiels à l'étranger. En plus, ils ont une réputation de respect des commandes. Trop souvent au Congo la marchandise commandée de l'étranger n'est pas livrée au client.

La pénétration d'un marché étranger peut coûter très cher, en temps aussi bien qu'en argent. Une solution possible est d'examiner les possibilités d'entrer en relations avec les commerçants ou sociétés ayant des réseaux de distribution déjà établis dans les marchés visés.

L'étude de marché doit aussi examiner les possibilités réelles d'approvisionner chaque marché d'exportation de façon régulière et de fournir un produit de qualité constante.

L'étude doit aussi comporter une estimation du coût de pénétration de chaque marché d'exportation.

Il faut aussi songer à la pénétration du marché intérieur. Selon le produit, il peut falloir jusqu'à un an pour que le produit fabriqué au Congo soit accepté par le marché. On ne peut donc pas arrêter les importations du jour au lendemain, réaliser d'un coup une production à cent pourcent de capacité, et distribuer le produit partout. Il faut un certain temps, et le procédé peut être très complexe. Par exemple, pour un produit

(auparavant importé par l'OFNACOM), tout le système de distribution peut devoir changer avec la production locale du produit (voir par exemple, l'étude de marché sur le concentré de tomates).

Au stade de l'étude de marché il n'est pas trop tôt pour prendre contact avec les agents commerciaux susceptibles de distribuer le produit afin de déterminer les conditions dans lesquelles ils seraient prêts à en assurer la distribution. Trois conditions s'imposent d'emblée:

- des prix de gros qui assureront une marge acceptable
- une qualité compétitive à celle des produits importés et une qualité uniforme et constante
- un approvisionnement régulier.

Ces contacts peuvent s'avérer utiles pour l'établissement du prix de lancement et du prix cible.

L'étude doit comporter une estimation du coût de pénétration du marché intérieur.

Au stade de l'étude de faisabilité, on peut entrer en négociations avec les distributeurs potentiels.

RESUME DES DEUX ETUDES DE MARCHE EFFECTUEES DURANT LA MISSION ICME

Les résumés suivants présentent les résultats les plus significatifs 1) des deux études, sans aller dans les détails quantitatifs. Chaque résumé comporte également des recommandations (incluses dans les études) pour assurer une bonne exécution de l'étude (future) de faisabilité et pour assurer une bonne coordination avec d'autres projets.

ETUDE SUR LE MARCHE DU CONCENTRE DE TOMATES

1. SITUATION ACTUELLE

1.1 Produit

Tous les concentrés de tomates vendus au Congo, y compris le double concentré type "28/30", sont importés. Ils sont considérés comme produits de première nécessité. Vendus en plusieurs présentations, le concentré le plus recherché est en boîtes de 70 g.

Trois marques principales se partagent le marché: "Safari", "Walgust", et "Ma Ling". Une autre marque, "De Rica", est considérée produit de luxe. Le consommateur préfère le produit épais et très rouge.

1.2 Prix

Le prix du concentré de tomates au Congo s'est constamment accru depuis 1974. Le prix suit les cours du marché international du produit. En général, les prix sur le marché traditionnel sont légèrement supérieurs aux prix du système moderne de distribution.

1) Les résumés ne respectent pas le plan formel des deux études de marché.

1.3 Distribution

L'importation du concentré de tomates est assurée par l'organe d'Etat OFNACOM. L'approvisionnement de Pointe Noire apparaît meilleur que celui de Brazzaville. Les centres secondaires sont beaucoup moins bien approvisionnés.

1.4 Promotion

Il n'y a pas de promotion du concentré de tomates puisqu'il est un produit de première nécessité.

1.5 Consommation

Les Congolais consomment un peu moins que la quantité "demandée" parce que les importations de l'OFNACOM sont insuffisantes.

1.6 Demande

La demande actuelle a été estimée selon la méthode du "calcul à la chaîne". Deux variantes du calcul ont donné des résultats très rapprochés.

2. SITUATION FUTURE: PRODUCTION AU CONGO

2.1 Produit

Le produit doit être surtout très épais et très rouge. L'emballage a une forte influence sur l'acceptation du concentré de tomates sur le marché et doit donc être bien étudié. Un emballage semblable à celui de la marque "Safari" serait approprié.

2.2 Prix

Le produit congolais va faire concurrence aux produits importés pendant un certain temps. Il est désirable que le prix soit moins cher que le prix pratiqué sur le marché. Néanmoins, il faut éviter une différence de prix trop marquée pour que le consommateur n'ait pas de soupçons quant à la qualité du produit congolais.

2.3 Distribution

Le système de distribution changera complètement avec la production locale du concentré de tomates et ressemblera au système qui existait avant installation du monopole OFNACOM. Il est recommandé que les responsables du projet signent des contrats d'achat avec les grands magasins qui assureraient la distribution du produit. Les grands magasins vendront en gros aussi bien qu'au détail. La pratique de la vente en gros à crédit aux marchands-transporteurs pourra être rétablie, contribuant à un meilleur approvisionnement des centres secondaires.

L'exportation du concentré de tomates ne peut pas être envisagée pour le proche avenir parce que la quantité produite au Congo ne satisfera pas la demande au Congo pour des années. En fait, il faut prévoir un mécanisme d'importation du concentré de tomates pendant quelques années après l'installation de l'unité de production au Congo.

2.4 Consommation

Pour que la consommation du concentré de tomates soit égale à la demande, il faut importer assez de produit pour couvrir la différence entre demande et production locale. Puisque la dernière peut varier avec les récoltes et autres facteurs, le mécanisme d'importation doit être assez souple.

2.5 Demande

La demande pour le concentré de tomates augmentera au moins en fonction de la population qui s'accroît de 2,7 % par an.

3. RECOMMANDATIONS POUR ASSURER UNE BONNE EXECUTION DE L'ETUDE DE FAISABILITE

3.1 Partie technique

- Récolter des renseignements sur les essais déjà faits au Congo.
- Allouer assez de temps aux essais.
- Traiter avec des compagnies ayant de l'expérience en Afrique Centrale ou de l'Ouest.

3.2 Partie marketing

- Essayer de trouver une source de boîtes au Congo.
- Alternativement, trouver un très bon fournisseur de boîtes qui puisse fournir des boîtes ayant:
 - . une bonne présentation
 - . une bonne résistance à l'attaque chimique des tomates.

3.3 Marché d'exportation

L'aspect qualitatif du marketing est beaucoup plus critique que les estimations quantitatives.

4. COORDINATION AVEC D'AUTRES PROJETS

Le projet du concentré de tomates pourrait être combiné avec des projets tels que:

- élevage industriel (pour engrais)
- fabrication de boîtes (projet de conserverie, par exemple).

ETUDE SUR LE MARCHÉ DU PAPIER CARTON

1. SITUATION ACTUELLE

1.1 Produits

Trois types de produit ont été traités dans l'étude:

- papier carton
- carton ondulé (caisses "américaines")
- papier kraft et produits en kraft

Tous les types sont importés, la plupart de France.

Trois types de papier carton sont importés:

- carton
- carton couché
- carton couché, une face imprimée.

Tous les types sont précoupés. Une partie de l'impression est faite au Congo, mais la plus grande partie est faite en Europe ou en Afrique de l'Ouest.

Les caisses en carton ondulé se distinguent par la large gamme de dimensions trouvée au Congo.

Le papier kraft est importé en rouleaux de deux ou trois formats et coupé à mesure. Les enveloppes en kraft sont de loin le produit en kraft le plus courant, mais on y trouve aussi des produits tels que le ruban gommé.

1.2 Prix

Le carton simple est vendu par feuille et le carton couché et couché imprimé par carton ou cartouche. Le prix d'une caisse en carton ondulé varie avec les dimensions et l'épaisseur (résistance) du carton.

Le kraft en rouleau est vendu au mètre et les enveloppes par 1000 enveloppes (en gros) et par enveloppe au détail.

1.3 Distribution

L'importation est directe par le consommateur pour tous produits sauf le papier kraft et les produits en kraft, importés par des grossistes, à l'exception des PTT qui importent directement les enveloppes en kraft.

1.4 Consommation

La consommation au Congo a été estimée selon la méthode de "l'aggrégation des achats" où chaque grand consommateur a été interviewé.

La consommation dans les pays voisins et d'autres pays de l'Afrique a été estimée sur la base des statistiques fournies par le Centre de Commerce International à Genève.

1.5 Demande

La demande actuelle au Congo égale la consommation; il n'y a pas de pénurie.

2. SITUATION FUTURE: PRODUCTION AU CONGO

2.1 Produits

L'étude a prévu le découpage du carton et du papier kraft aussi bien que la fabrication d'enveloppes en kraft.

La fabrication de carton ou de papier kraft à partir de la pâte à papier n'a pas été considérée à ce stade.

2.2 Prix

Une politique de prix n'a pas pu être établie à ce stade. Néanmoins, au vu de la petite taille du marché congolais, l'unité installée au Congo doit viser à la fourniture de marchés extérieurs pour assurer, semble-t-il, sa rentabilité.

2.3 Distribution

Les produits en carton seront vendus directement aux consommateurs sur commande. Les enveloppes en kraft seront vendues directement aux PTT et aux grossistes (papeteries) selon leurs commandes.

Sur les marchés d'exportation, les canaux de distribution appropriés doivent être identifiés au stade de pré faisabilité, faute d'informations disponibles pour la présente étude.

2.4 Consommation

Deux conditions s'imposent pour que la consommation soit égale à la demande:

- la matière première doit être importée régulièrement et en quantités et qualités appropriées,
- l'unité de production au Congo doit fonctionner correctement.

2.5 Demande

La demande future au Congo a été estimée par l'agrégation des estimations des consommateurs.

La demande future dans les pays d'exportation potentielle n'a pu être estimée que par l'extrapolation de la demande passée.

2.6 Recommandations pour assurer une bonne exécution de l'étude de faisabilité

- A cause de la petite taille du marché au Congo, il faut une bonne estimation des possibilités d'exporter. L'aspect marketing est peut être plus critique que les estimations quantitatives.
- Il se pose un problème potentiel de multiplicité de dimensions de cartons et de caisses: cette multiplicité est-elle compatible avec un fonctionnement efficace de l'unité?
- Il faut de bonnes estimations de prix de matière première et de coût de transport. Toute la détermination de la faisabilité repose sur ces points.

2.7 Coordination avec d'autres projets

- Il faut absolument que le Congo ne monte qu'une unité de carton/papier kraft pour des raisons de rentabilité. L'intention du gouvernement de lancer un projet officiel doit être annoncée au secteur privé.
- Dans l'avenir, s'il est déterminé que la fabrication de papier carton/papier kraft est faisable, une coopération avec le projet pâte à papier à Pointe Noire serait à examiner.



ICME SA, Bellariastrasse 51, CH-8038 Zurich, téléphone 01/45 96 95, télex 55158 icme ch

