



USAID
DU PEUPLE AMERICAIN



Marketing du service de gestion de l'eau



MANUEL APPRENANT



BushProof



Référentiel de formation

Marketing de gestion du service de l'eau





PREAMBULE



Le Projet Rural Access to New Opportunities of Water – Sanitation and Hygiene (RANOWASH) priorise le partage pour améliorer et pérenniser la préservation des droits fondamentaux d'accès aux services d'eau, d'assainissement et d'hygiène. Le Projet est mis en œuvre par CARE, CRS, WATERAID, BUSHPROOF et SANDANDRANO et financé par le Gouvernement Américain à travers l'USAID-Madagascar.

Il intervient dans 250 communes issues des 7 régions de Madagascar (Vatovavy, Fitovinany, Alaotra Mangoro, Atsinanana, Vakinankaratra, Amoron 'i Mania, Matsiatra Ambony) et dure six ans (2017-2023). Le Projet RANO WASH vise à rendre les services d'eau, d'assainissement et d'hygiène accessibles à tous, afin d'améliorer la santé, la nutrition et de protéger l'environnement.

Cette formation fait partie des 11 formations conduites par le Projet et actualisées au cours de la période allant d'août à octobre 2021. Elle couvre divers thèmes liés aux trois objectifs stratégiques : (i) renforcement de la gouvernance et du suivi de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène ; (ii) accroître l'engagement du secteur privé dans la fourniture des services d'eau, d'assainissement et d'hygiène ; (iii) accélérer l'adoption de comportements sains et l'utilisation de ces services. Il considère le genre et l'inclusion sociale comme des axes transversaux pour l'accès et le contrôle des services d'eau, d'assainissement et d'hygiène à toutes les catégories de population.

Ce document de formation comprend un manuel de formateur et un manuel d'apprenant ainsi que divers documents utiles pour les acteurs sur terrain. Cette formation a été conçue pour diffuser les méthodes de travail, les procédures et les techniques efficaces assurant la durabilité des acquis.

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance et gratitude aux collègues, acteurs et partenaires techniques et financiers qui ont contribué à la réalisation de ces outils de formation.





SESSION I

NOTION DE MARKETING

Session I : Notion du marketing

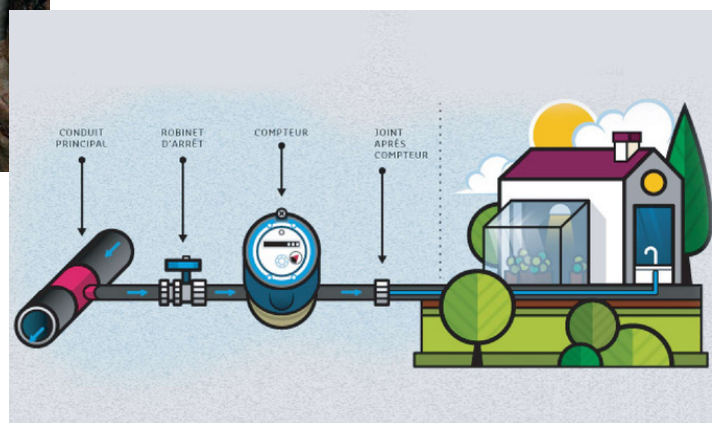
I. Définition du marketing

Il faut savoir que le marketing :

- >> n'est pas centré autour d'un produit ou d'un service mais autour de l'entreprise, le produit n'est qu'un des leviers;
- >> c'est 80% de travail en travail de conception et 20% de communication;
- >> pousse la valeur sur le marché et non le produit;
- >> n'est pas manipulable (mais presque);
- >> coûte "de l'argent".

L'intervention du marketing vise à améliorer tout le système "entreprise-client" pour créer un environnement favorable à la vente.

Le marketing oriente toutes les activités de l'entreprise depuis le produit jusqu'à la communication. Il vise les bénéfices pour l'entreprise (peu importe le produit). Il influence les consommateurs à acheter plus de produits de l'entreprise.



Ny branchement
alohan'ny
20 mars 2021

50%

CADEAU

I branchement acheté I branchement offert

Consommation d'eau 1 mois gratuit

Entreprise N-ZMP

FOKONTANY AMBILANIBE EST

Branchement social: _____ 50 000Ar

Branchement privé: _____ 200 000Ar

PROMO Jusqu'au 30 novembre!

Branchement privé + 20m PPR + robinet lakozia
+ robinet douche + installation gratuite:

200 000Ar

Contact: 034 95 455 90

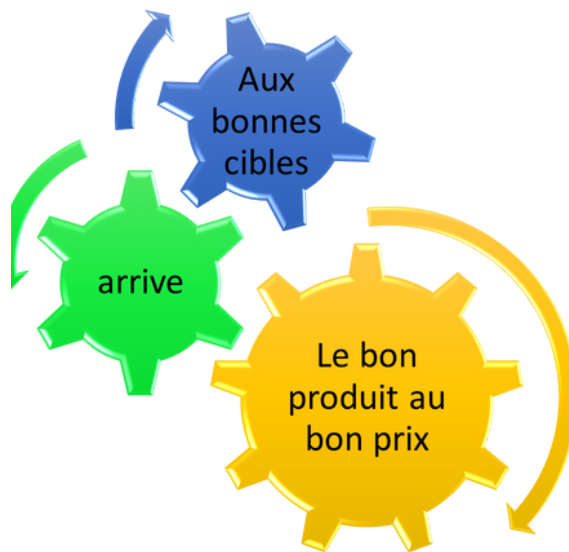
Épargne mvola_Rano
Efa voaloha: 150 000ar
Date installation: 16-03-21

Épargne mvola_Rano
Efa voaloha: 110 000ar
Sisa aloha: 40 000ar

Épargne mvola_Rano
Efa voaloha: 50 000ar
Sisa aloha: 100 000ar



2. Objectifs du marketing

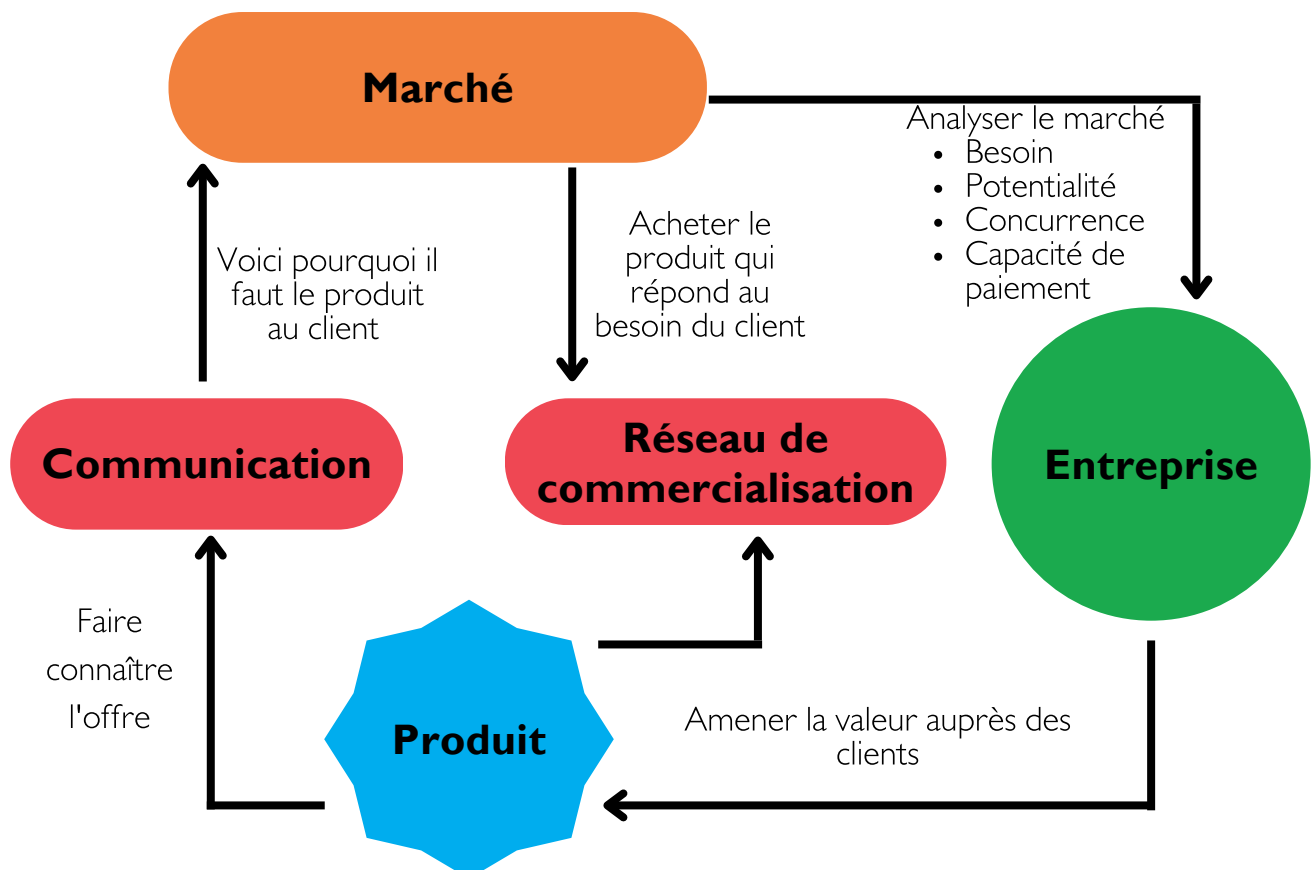


**Demande influencée autant que possible par les activités de l'entreprise.
Commercialisation / Publicité.**

L'entreprise adapte son offre aux exigences du marché

- Eau, facilitation, bonds saisonniers, etc.
- Produits consommateurs d'eau
- Prix accessible (eau, offre, autres produits) et valeur
- Physiquement disponible (système de distribution, magasin, etc.)
- Économiquement rentable (recouvrement)
- Entreprise optimisée pour la rentabilité.

Il faut oublier la conception du produit à lancer (qui existe bien sûr mais ce n'est qu'une activité), mais reconstituer son activité (son budget, son plan d'affaire) pour devenir efficace sur le marché et acquérir plus de revenus.



Le marketing ne constitue nullement une solution miracle à un mauvais produit, service ou dispositif.

Grâce au marketing, l'entreprise peut vendre n'importe quoi à n'importe qui et adapter son offre pour pouvoir vendre à n'importe qui.

Nulle part, on ne voit pas le nombre de vente; on parle uniquement de revenus pour l'entreprise.



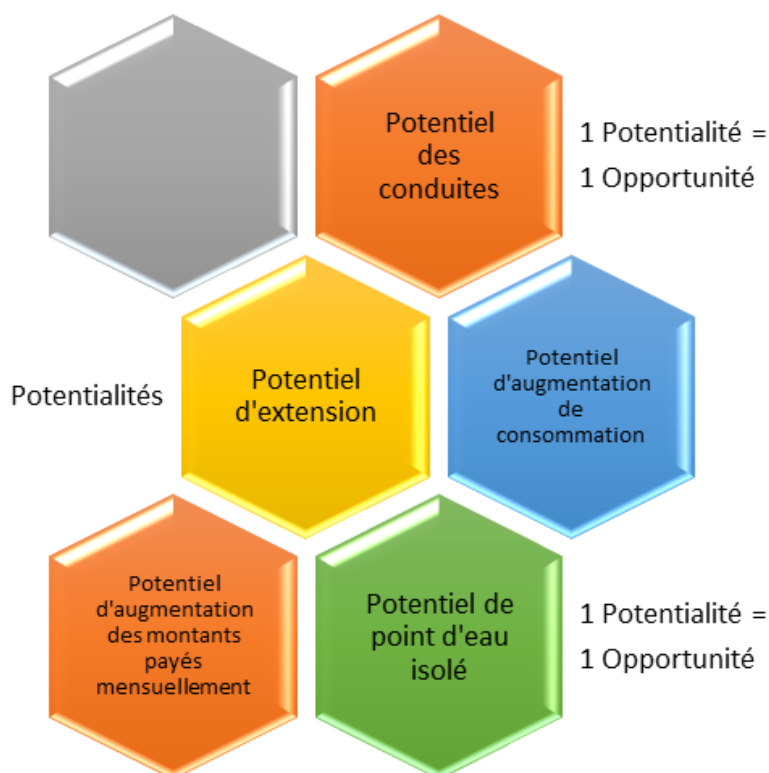


SESSION 2
CONSTRUISONS
LE MARKETING

Session 2 : Construire le marketing

I. Notion de marché

Le marché est le montant total potentiellement atteignable par l'entreprise (et non le réseau d'eau), même si cela implique d'autres adductions d'eau potable, branchements et contrats de délégation.



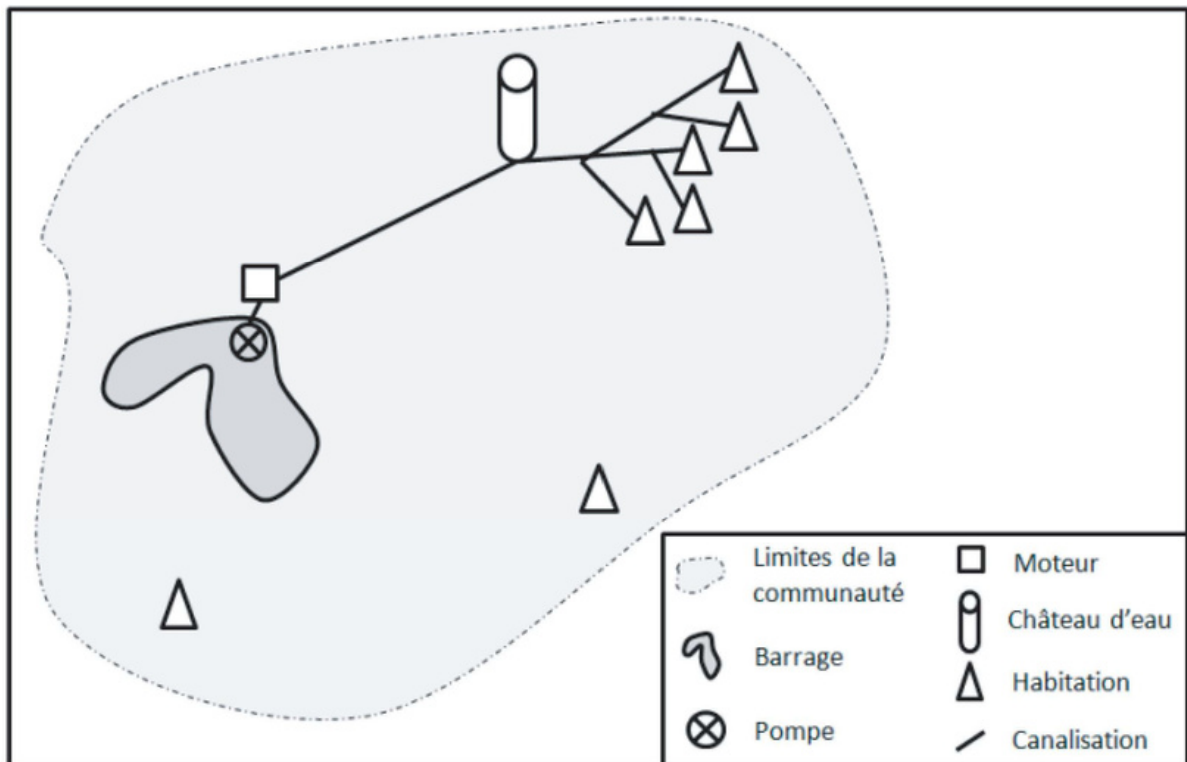
Le potentiel tient compte des aspects suivants :

- **opportunité de marché**
- **possibilités d'action**
- **volonté de l'entreprise à acquérir du marché**
- **rentabilité approximative**



Le potentiel ne tient pas compte de la :

- **faisabilité des actions**
- **action de la concurrence**
- **rentabilité détaillée de l'activité**

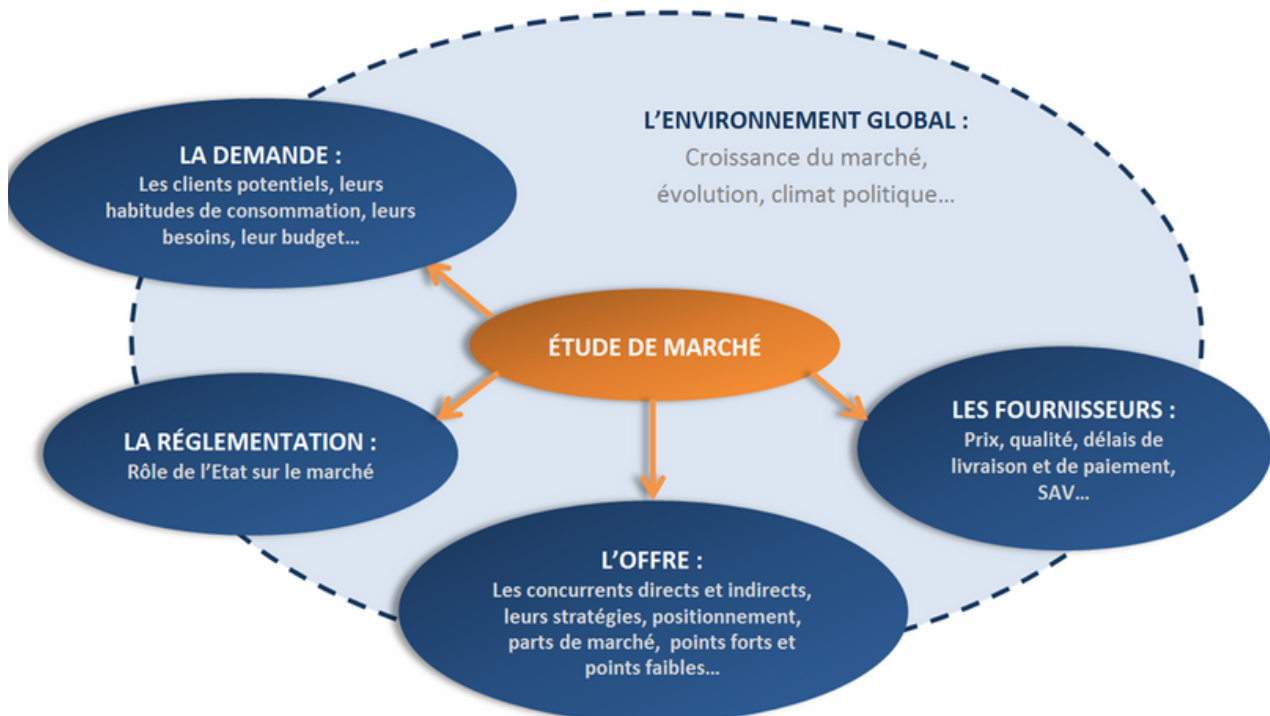


2. Etude du marché

Il s'agit de comprendre les réalités de terrain, en termes de capacité de paiement, saisonnalité, concurrence, surtout indirecte et des tendances de consommation. Le marché est variable géographiquement et dans le temps.

La concurrence est un des facteurs les plus importants influençant les performances de l'entreprise sur le marché.

La part de marché est définie par le niveau de l'offre et celle proposée par la concurrence (en termes de valeur).



3. Segmentation du marché

a) Qu'est-ce qu'un segment ? Et à quoi ça sert ?

Un segment doit être réceptif à un canal. L'offre sera adaptée au segment. L'opérateur doit savoir comment attaquer l'intégralité du marché et prioriser les segments de marché les plus pertinents.

Segment du marché	Description
Segment n°1	Clients potentiellement desservables via un point d'eau isolé ou un nouveau système à construire
Segment n°2	Clients desservables via une extension
Segment n°3	Clients directement desservables via les conduites actuelles
Segment n°4	Clients déjà branchés mais qui consomment peu
Segment n°5	Clients déjà branchés et qui consomment de manière « satisfaisante »

b) Critères de segmentation du marché

Il s'agit de grouper et prioriser le marché. Il est nécessaire de définir des critères de segmentation, par exemples basé sur la distance de branchement, segment des associations villageoises d'épargne et de crédit, accessibilité financière.

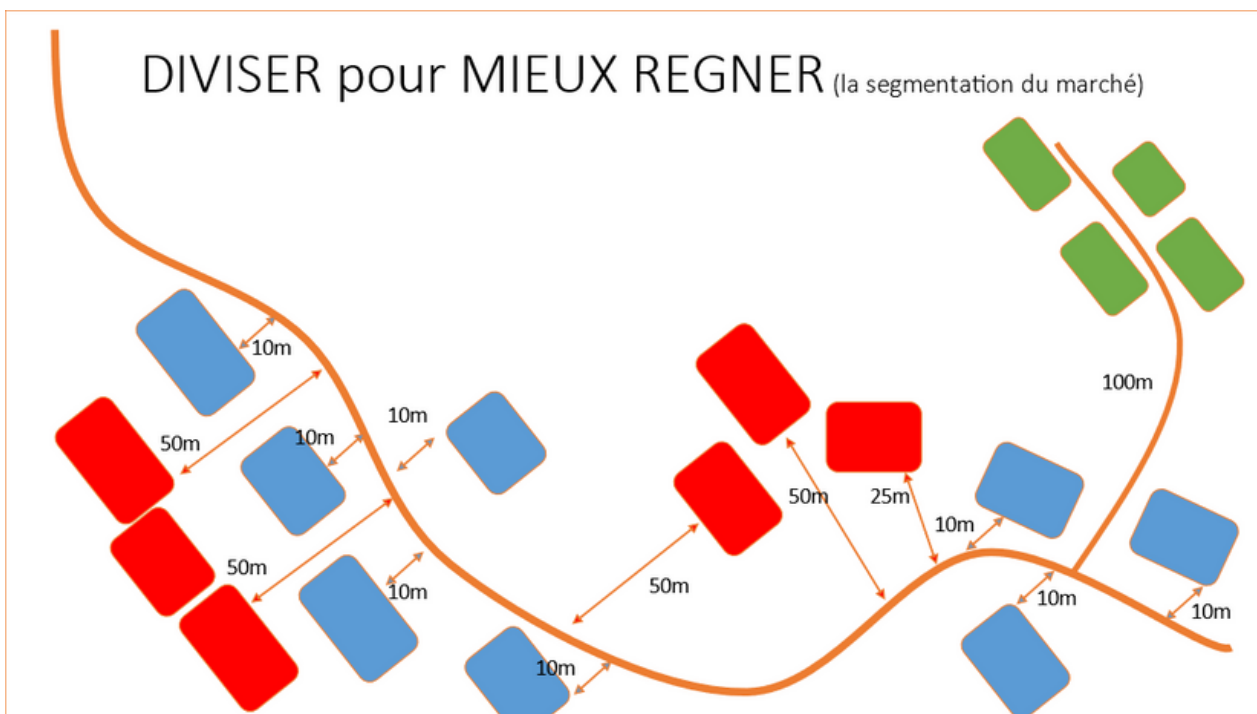
c) Exploiter les données de segmentation

L'exploitation des données permet de créer une stratégie ou un budget différencié (e) et pertinent (e) par segment de marché.

Dans le secteur d'adduction d'eau potable, l'on peut concentrer les objectifs de l'entreprise sur un petit segment de marché uniquement qui va rapporter le plus en premier puis étendre vers les segments les plus durs.

d) Ciblage du marché

Le ciblage se fait en fonction de l'objectif, les moyens et le marché. Normalement, on attaque toujours le segment le plus profitable en premier. Voici un exemple de planification de ciblage : les segments directement rentables qu'on met en garantie auprès des banques pour attaquer les segments plus difficiles.



Segmentation du marché = Division du marché en petits morceaux

4. Positionnement de l'entreprise

Le positionnement de l'entreprise est un aspect important dans le marketing. Il s'agit de démontrer aux opérateurs qu'un bon positionnement est une étape nécessaire pour développer l'image de marque et conséquemment fluidifier les activités ainsi que générer finalement de la rentabilité à l'entreprise.

Les entrepreneurs ne voient pas l'intérêt de promouvoir l'image de marque de l'entreprise et ne savent pas l'intérêt du positionnement pour résoudre de nombreux conflits.

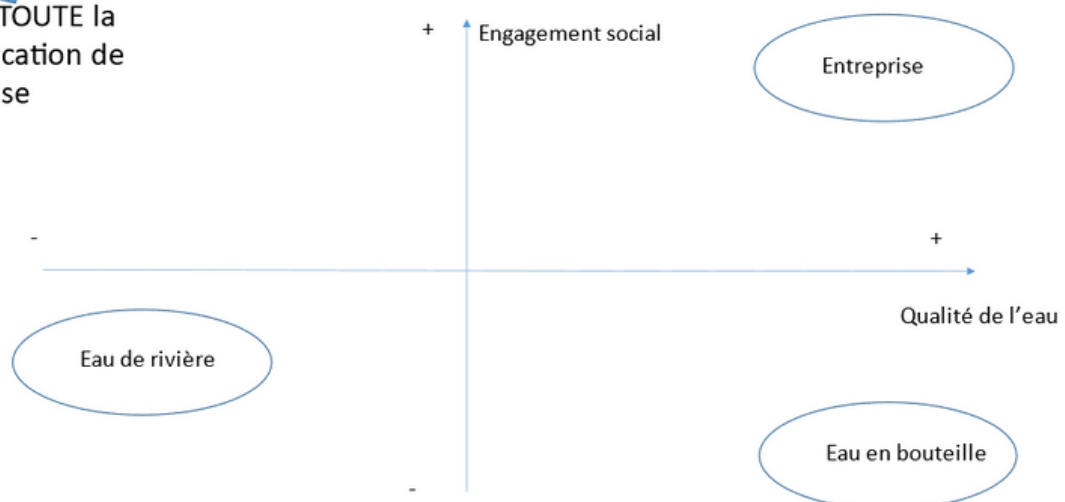
Un positionnement "qualité et engagement local" est le plus intéressant.

Voici des exemples de positionnement (business du luxe, JIRAMA). Le fait de positionner l'entreprise sur l'engagement social permet de gagner le cœur de la population. Par conséquent, toute la communication et les produits reflètent et véhiculent l'image du positionnement. Cela rapporte beaucoup de bénéfices à long terme.

Un petit mot sur le **POSITIONNEMENT** de l'entreprise

Utilité?

↙
Orienter TOUTE la communication de l'entreprise





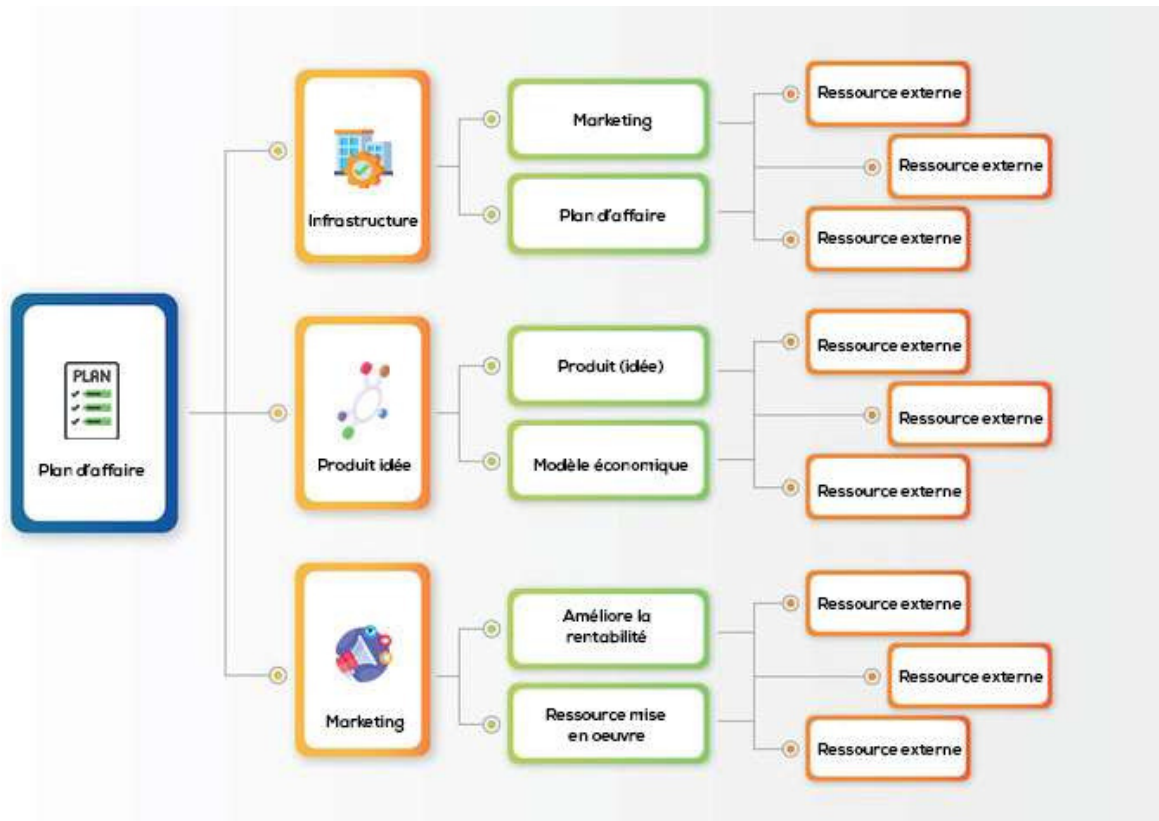
SESSION 3
MARKETING OPERATIONNEL

I. Création d'une entreprise

Les étapes de création d'une entreprise :

Message-clé : Un gestionnaire créatif garantit le fonctionnement de l'entreprise.

L'entrepreneur-type raisonne comme suit :



Une construction est conçue de manière à être fonctionnelle (quels moyens je dois mobiliser pour remplir le cahier de charge?), alors qu'une entreprise doit être plus adaptive (comment mobiliser ce que j'ai pour générer de la valeur?).

Le gestionnaire doit être conscient qu'il doit innover et prendre des décisions et disposer des compétences élevées.

Tout comme pour la phase de construction, aucune étape ne devrait se faire sans tenir compte de la rentabilité.

Créativité et adaptation sont les manières de faire gagnantes car la rentabilité dicte la démarche et non le contraire !

2. Service

Les opérateurs vendent un produit qu'ils n'ont pas (encore) développé. Le fait de croire et améliorer son produit est la base de la réussite. Un produit c'est bien, mais un produit que l'entreprise a amélioré, c'est beaucoup mieux (non en terme de fonctionnalité mais en terme de bénéfice à l'utilisation). L'opérateur suit juste la logique des projets, parfois au détriment de la rentabilité.

Il s'agit de tirer le meilleur de votre service (c'est-à-dire améliorer le produit ou service) :

- Le produit ou service n'est pas juste matériel mais toute la valeur qu'il apporte sur sa durée de vie
- Pourquoi ce produit est-il adapté à vos clients? (si non, pourquoi?) ce produit ou service est-il optimisé pour la rentabilité ou entraîne-t-il trop de charges?
- Quels sont les bénéfices apportés par les fonctionnalités de votre produit? (plus de bénéfices génèrent plus de coûts facturés)
- Les produits qui font consommer de l'eau : fosse septique, douche couverte, évier, DLM, etc.
- Le recouvrement du service (optimisation opérationnelle, les procédures, la relation client)
- Les risques liés au produit (coûts induits de gestion des risques).

3. Stratégie de "produit"

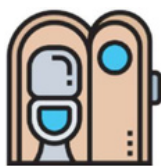
Les stratégies de « produit » sont :

- Normalisation : offre technique et financière constante
- Modulable : pour gagner du marché, on peut proposer par exemple des compteurs à bas prix avec une anticipation de changement mais épargnée sur les tarifs, une offre promotionnelle (permanente) sur le branchement, défalqués sur les tarifs de l'eau, etc.
- Spécialité (peu de produits mais uniques)
- Réduire et étaler les coûts
- Branding (marque) : dans le cas d'une franchise, c'est LE produit.

Produits de consommation d'eau :



Evier



Fosse
septique



Lavoir



Puits

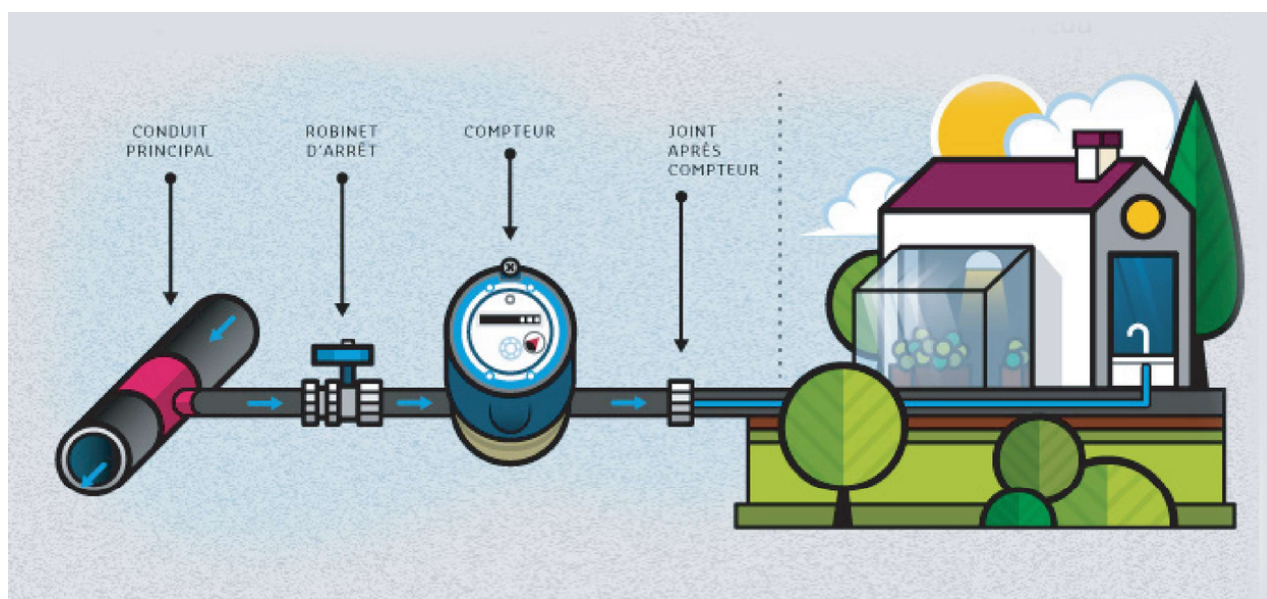
Les nouveaux produits adaptés aux segments les plus pauvres :

- Plan d'épargne personnalisé : un journal de paiement (électronique ou physique) qui enregistre les entrées et sorties d'un compte (caisse, Mvola)
- Crédit à la consommation (institutions de microfinance)
- Branchement à paiement différé.

Les opérateurs sont appelés à sortir des offres financières adaptées aux contextes.

Pour s'adapter aux technologies, ils doivent recueillir des spécificités techniques d'une éventuelle application mobile (partie gestion prospects-clients).

La mise en pratique de la stratégie « produit » est : comment améliorer le couple « produit-cible » actuel ? L'idée est de proposer une offre compteur moins cher en fonction des conditions techniques. Les opérateurs doivent miser sur leur esprit de créativité se basant sur le recueil d'informations à jour.



Evaluation de la rentabilité du produit : critère d'apparence prix d'entrée

Critère de fonctionnalité : durabilité du compteur

Produit standard (1 mètre)	Compteur 80 000 Ar + Tuyau et accessoires 20 000 Ar
Prix de revient	80 000 Ar + 20 000 Ar = 100 000 Ar
Prix d'accès à l'offre	100 000 Ar
Prix de vente final	100 000 Ar

Produit promo (1 mètre)	Compteur divisionnaire 25 000 Ar + Tuyau et accessoires 20 000 Ar + Compteur remplacement 80 000 Ar
Prix de revient	80 000 Ar + 20 000 Ar + 25 000 Ar = 125 000 Ar
Prix d'accès à l'offre	25 000 Ar (divisionnaire) + 20 000 Ar (accessoires) = 45 000 Ar
Prix de vente final	25 000 Ar (divisionnaire) + 20 000 Ar (accessoires) + économie compteur (12 X 6700 Ar = 80 000 Ar) = 125 000 Ar

4. Prix

a) Le prix : l'avantage de l'étalement contre le coût élevé de l'installation

Le constat fait que les opérateurs ne sont pas au courant de la possibilité d'un modèle d'affaire plus complexe.

Il est important de démontrer auprès des opérateurs que le prix de l'eau représente sa plus grosse source de revenus car le client n'est pas sensible au prix sur cette partie (si le service vaut le prix) alors que le prix du branchement est une barrière importante à lever.

Le comportement consommateur valorise : la durée ou pénibilité du transport et la difficulté à manipuler l'eau, mais il ne compte pas l'eau en soi. C'est pour cela que si l'eau est courante, la consommation augmente sensiblement. Donc, on peut exploiter les paiements différés. Ainsi, il est nécessaire de voir comment adapter la facturation.

b) Le tarif de l'installation : deux stratégies (le BM razor and blades, le BM du yield management inversé)

Ici, il s'agit de montrer les modèles d'affaires similaires à l'eau en termes de structures de revenus. Il y a ainsi l'avance-récupération qui permet d'attaquer le marché, mais il faut budgétiser, intégrer dans le plan d'affaire, puis demander une avance de trésorerie aux institutions financières.

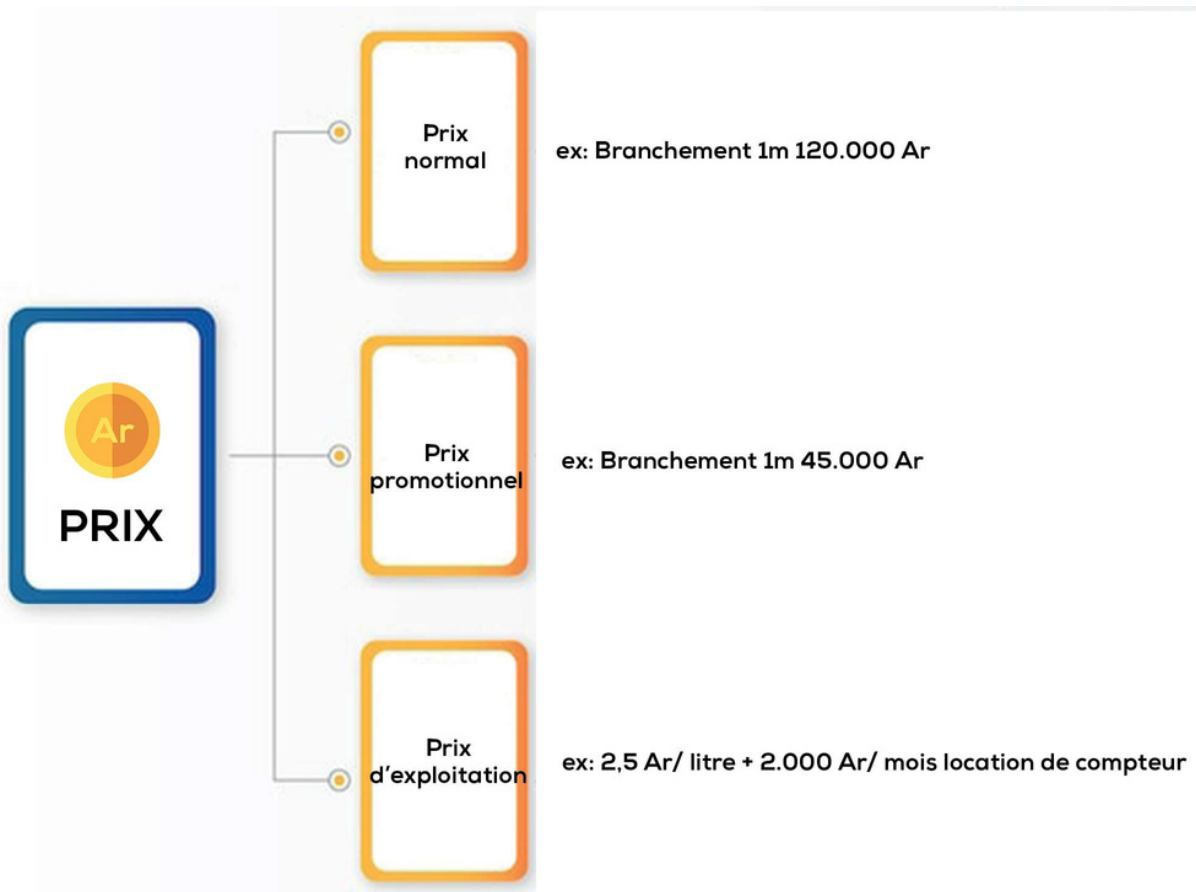
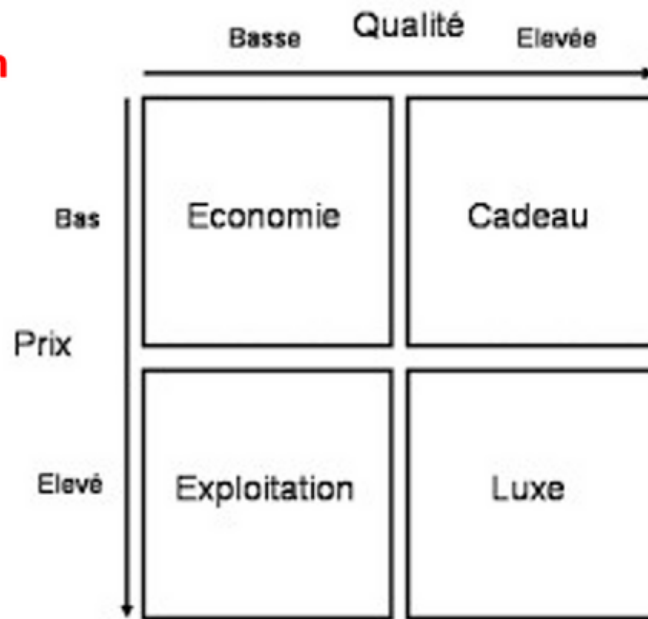
c) La garantie : Se porter garant des ménages auprès des institutions de finance ? Oui mais...

Le constat est que l'opérateur peut contracter un prêt pour la trésorerie de l'entreprise, mais les points essentiels d'attention ne sont pas encore identifiés. Ici, il s'agit de faire identifier par les opérateurs les points d'attention les plus importants lors du processus d'obtention de prêt afin de leur rappeler que s'ils ont une affaire rentable, les banques se précipitent pour financer avec une préférence pour les comptes actifs (c'est-à-dire agressif sur le marché).

Le prix est une notion relative!



Démarrer à un prix le plus bas alors qu'il n'y a pas concurrence est contre productif





quel est le bon p

500 000 Ar

1 200000 A?

1 500000 A?

2 000000 A?

Question générale: D'après vous quel est le bon p



25000 A?

50 000 A?

80 000 A?

120000 A?

Travail de groupe (SegmentN4)

Le point d'eau privé distributeur

- Offre spéciale distributeur:
 - Réduction de prix si volume supérieur à...
 - Aménagement spécial dans la cour: zone d'attente, arrivée et sortie de bidons...
 - Dallage spécial avec grille...
 - Divisionnaire spécial...
 - Mini réservoir...



5. Système de distribution



Le réseau de distribution : un seul objectif, c'est de desservir le maximum de personnes. Il s'agit ici de détacher l'opérateur de la vision qui est la construction de l'infrastructure comme une finalité. Mais, il faut l'amener à se rapprocher de la notion d'infrastructure comme moyen d'obtenir de l'argent donc modulable à souhait.

Le réseau est un moyen d'obtenir de la rentabilité. Il coûte mais le coût est justifiable auprès des banques, du secteur privé et des autres partenaires techniques et financiers.

Le réseau de distribution n'est pas le circuit hydraulique ! C'est l'ensemble des points d'acquisition des produits et de paiement pour le service.

Le magasin de vente est l'unité du réseau "place". Le système d'approvisionnement est à moduler en fonction des résultats de ces magasins (et non l'opposé).

Il faut être créatif pour délivrer la valeur jusqu'au client. Cela appelle à l'intensification dans le périmètre actuel : BS, BP, PEC, et les autres ?

Amener le produit au client

Dans le système :

- Conduite et extension
- Points d'eau partagés
- Points de distribution dédiés (PEO, point de distributeur partenaire)



BPpro

- +20 clients
- Consommation propre

BS

- Consommation propre
- + 5 ménages

BP

PEC

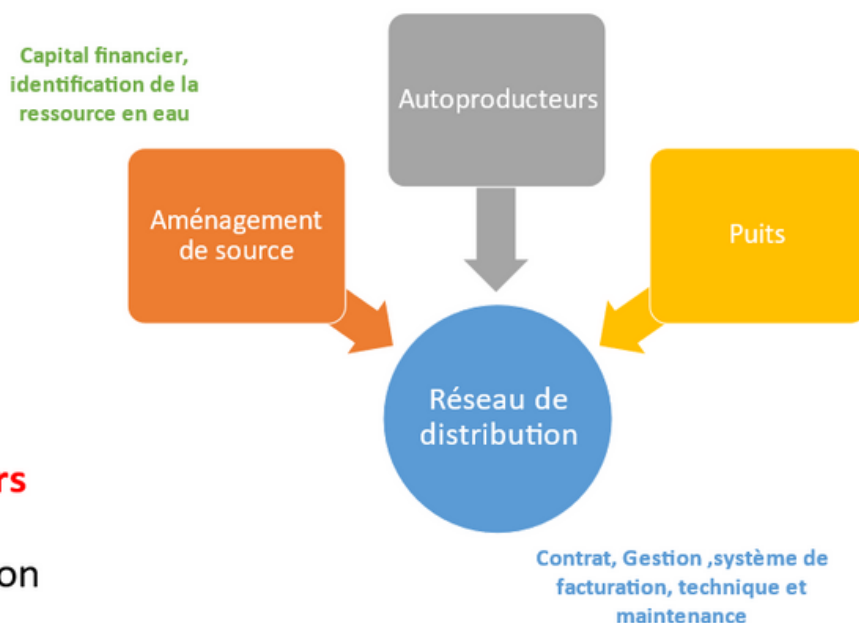
- 50 clients
- - Salaires fontainiers

L'extension du réseau actuel :

- Les petites réhabilitations des systèmes actuels et le mode de gestion
- Mettre en avant son expérience en tant que GIC pour décrocher de nouveaux contrats (banques, privés, autres projets)
- La franchise sociale: trouver un partenaire local capable de tirer un BP, puis en faire un distributeur local sous la marque de l'entreprise.

Hors système:
distribuer l'eau d'un
partenaire

- Les nouveaux points d'eau ou micro systèmes (PPP+) de l'entreprise
- Créer **le partenariat avec des fournisseurs d'eau**: expertise de construction et gestion de distribution



6. Notion de plan d'affaire

Le plan d'affaire réellement rentable permet de décrocher des financements ; il faut savoir à qui vendre. La partie la plus importante est le modèle économique dont la base est le marketing.

Ainsi, s'il n'y a pas de plan d'affaire (pour le moment) ? Aucun problème (pour le moment) : il s'agit de la franchise sociale. La franchise sociale permet de développer sa marque avec l'argent des autres, c'est-à-dire, la mise à l'échelle des produits.



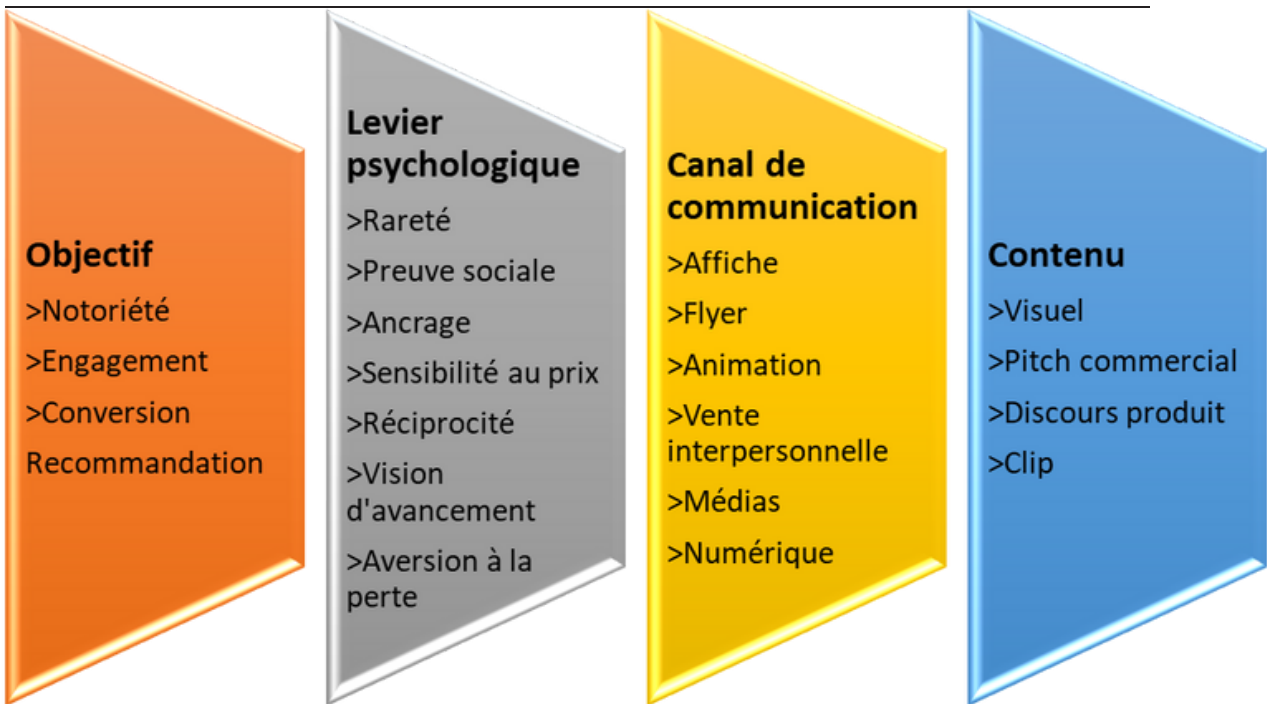
7. Communication du service

a) Service de communication

C'est un exercice manipulateur de la masse.

Toute entreprise se doit de disposer d'un service de communication pour faire de la relation publique (par exemple : influencer les gens avant une étape importante), des activités commerciales, de la publicité.

Le processus de communication :



b) Différence entre communication, publicité et promotion

Communiquer est une technique, mais le fond détermine l'objectif et l'impact de la communication.

La communication est un outil ou levier pour entreprendre les activités suivantes :



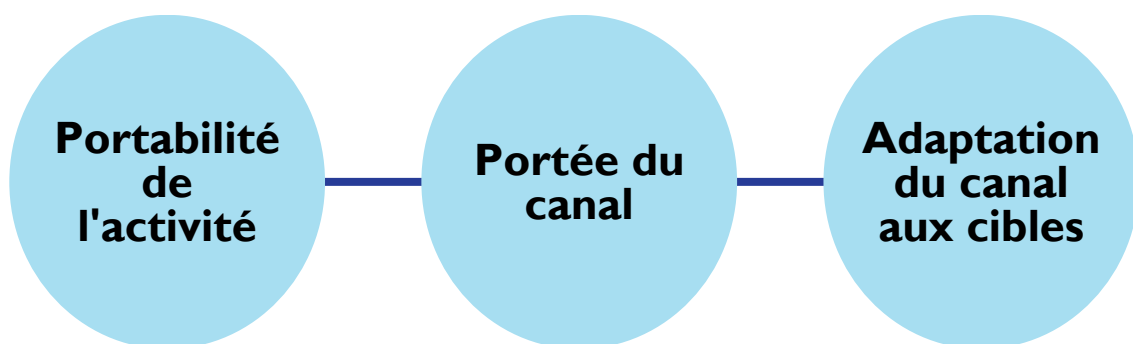
Les points communs c'est la structure qui fait la communication (humaine), la différence c'est l'objectif.



Fond : Baisse de prix temporaire et groupage

Forme : Canaux de communication

c) Concepts à respecter dans la communication de l'entreprise



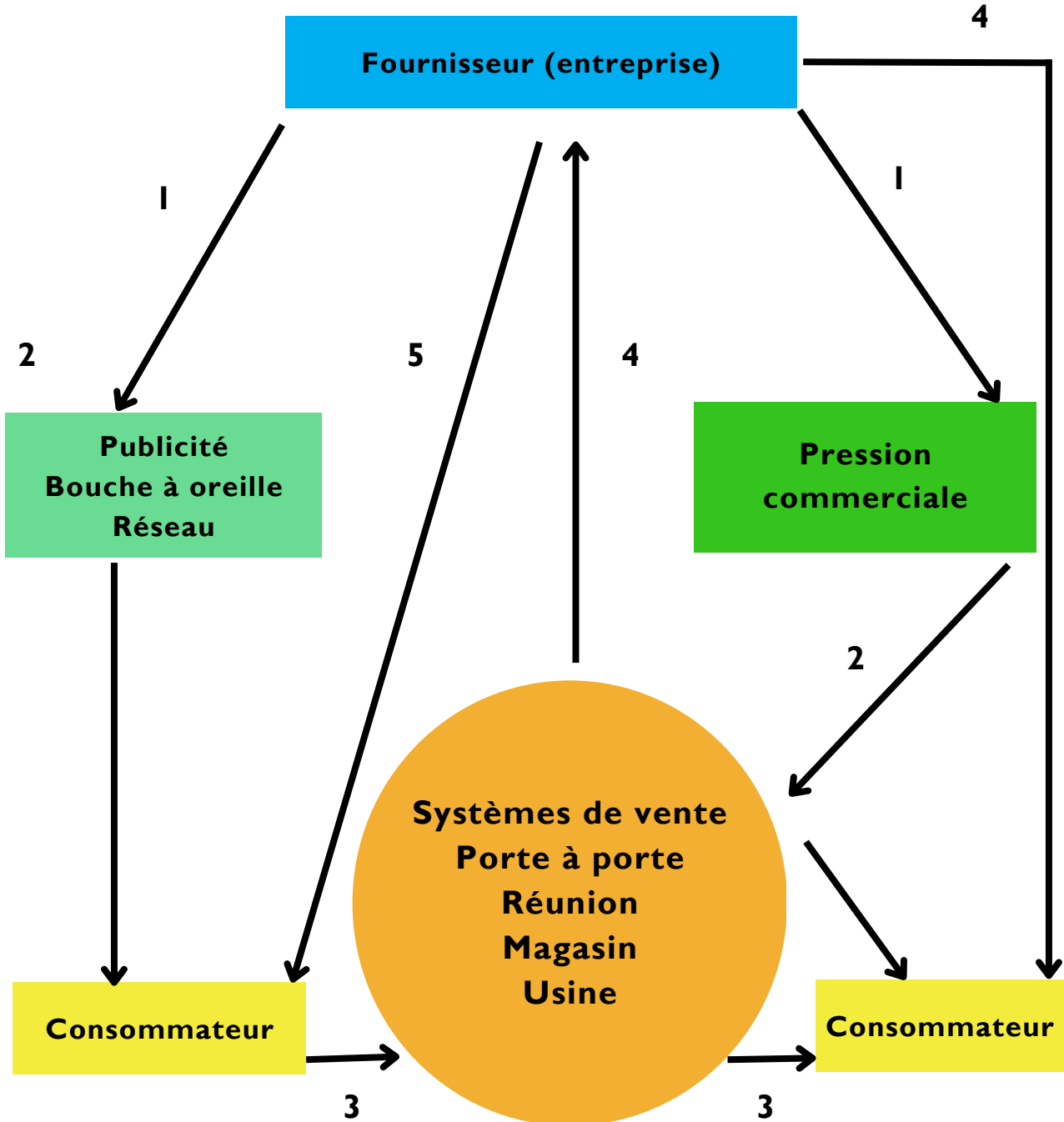
Un canal doit atteindre le segment visé (il ne s'agit pas forcément d'un segment spécifique, mais peut être de plusieurs segments) et être mobilisable par l'entreprise et surtout rentable.

Réseau de communication

Tactiques de distribution

PUSH

PULL



d) Différentes techniques de communication

- Relation publique de l'entreprise
- Panneaux et affiches en stop trottoir
- Communication interpersonnelle
- Animation commerciale.

La communication est une technique qui nécessite un encadrement (exemple de communication efficace des gouvernements qui utilisent des techniques de diversion de sujet, domination de conversation, isolation des perturbateurs (botter en touche, différer)).

e) Promotion

La promotion est l'offre qui pousse à l'achat véhiculée par la communication.

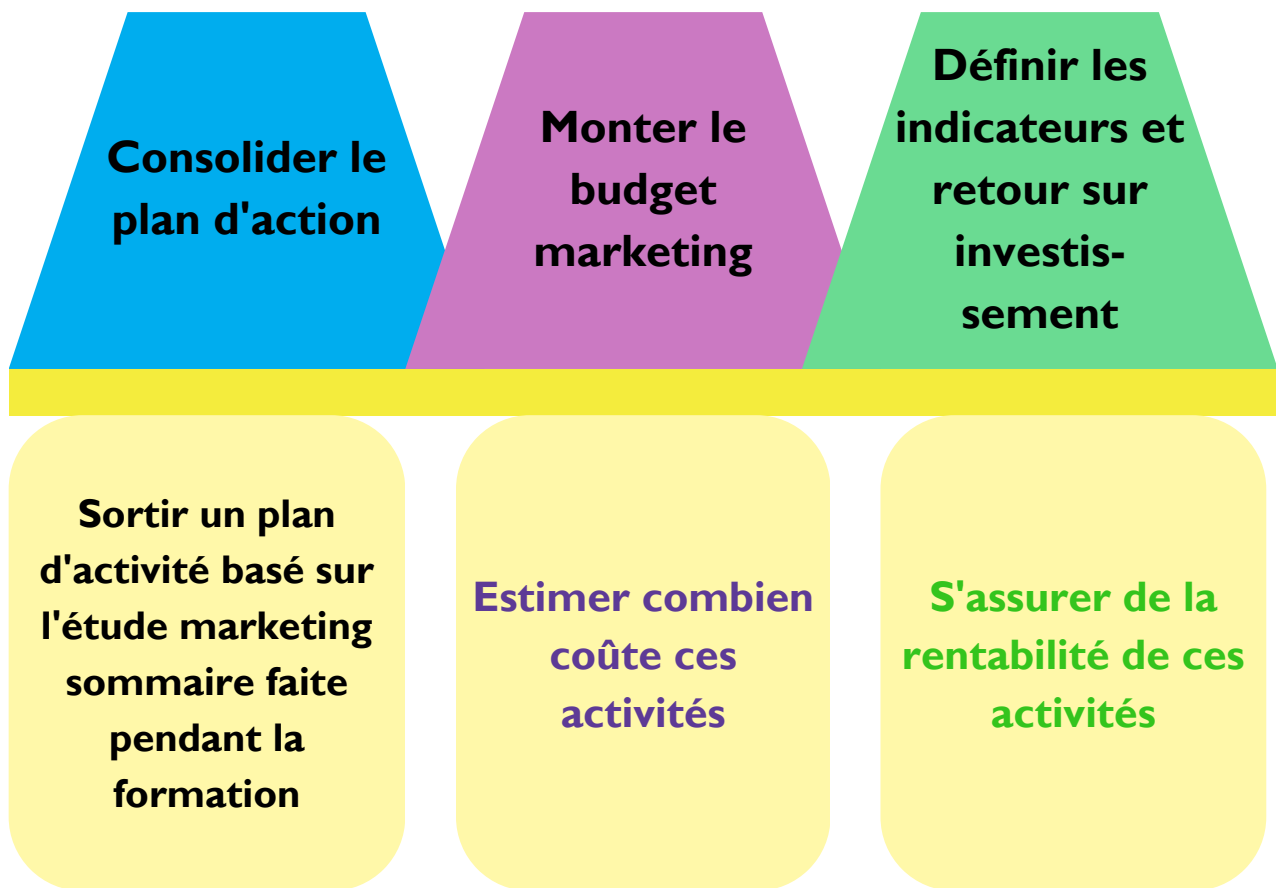
Les techniques de promotion :

- Baisse de prix temporaire ou exclusive (ancrage psychologique et rareté)
- Essai (aversion à la perte, redevabilité)
- Communication sur les réalisations (preuve sociale et dynamique de groupe).

La promotion est la partie manipulatoire du marketing c'est le dernier P ; le fait de discuter avec un spécialiste est recommandé.

Il est impératif de ne pas faire croire aux opérateurs que le financement du marketing doit dépendre d'un financement externe (de type projet) même si le marketing coûte cher.

Les techniques de promotion :



f) Commercialisation des produits de l'entreprise

- Gestion des commerciaux
- Communication prospective passive (panneau, affiche, etc.)
- Mesure incitative de client.

Il s'agit de planifier l'utilisation des ressources de l'entreprise pour que chaque ressource (humaine ou autre charge) soit rentable (et ainsi être une ressource et non une charge).

La démonstration (groupée)

Produit d'appel/ démonstration lifestyle



Cohésion/Cohérence sociale + offre engageante

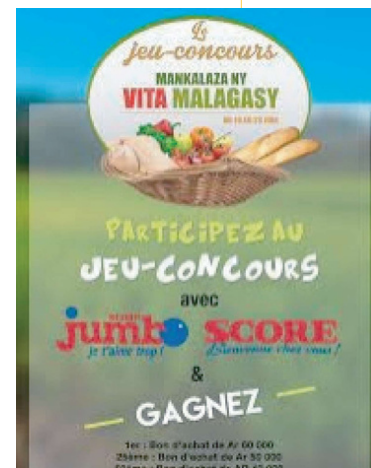


La vente groupée (objectif engagement)

Jeu ou concours

Exemple pour les segments N° 4 et 5

- Celui qui ramène un client obtient trois mois de consommation gratuite!
- Celui qui ramène le plus de client obtient un panneau solaire! Ou une cuisine équipée, etc.



Animation commerciale





