

Coopérer aujourd'hui n° 69

► Émilie Pleuvret, Olivier Bruyeron, Luc Arnaud, Serge Trèche

Le Business social pour lutter contre la malnutrition infantile

L'élaboration d'un service de vente d'aliments pour jeunes enfants à Madagascar (1997-2008)

Prévenir la malnutrition chez l'enfant est l'un des enjeux majeurs des pays en développement : la mortalité et les retards de croissance irréversibles pèsent en effet durablement sur le développement humain et économique de ces pays. Si la distribution gratuite d'aliments adaptés est une approche efficace pour lutter contre la malnutrition aiguë, elle est, en revanche, inopérante pour prévenir la malnutrition chronique et ses conséquences car les ressources publiques des pays en développement sont clairement insuffisantes pour en couvrir durablement le coût.

À Madagascar, le Gret a choisi d'explorer la voie de l'entreprise sociale comme une alternative plus efficiente à l'approche projet, tributaire de subventions à court terme, pour contribuer à l'amélioration durable de l'alimentation des populations vulnérables. Il a mis au point en partenariat avec un Institut de recherche, l'IRD, une farine infantile conforme aux recommandations internationales les plus récentes pour les enfants de 6 à 24 mois, mais produite localement à bas coût. Cette farine est commercialisée au sein de « restaurants pour bébés » implantés dans les quartiers défavorisés des plus grandes villes de Madagascar. L'évaluation de ce dispositif, dans le cadre d'un partenariat avec Danone en 2007 et 2008, a permis d'explorer plus avant la voie du « business social » et de la collaboration ONG/Entreprise en testant différentes pistes d'améliorations stratégiques et opérationnelles au niveau du « marketing social » notamment.

Les auteurs :

► *Émilie Pleuvret* est diplômée du Mastère en Développement durable d'HEC Paris et spécialiste de l'entrepreneuriat social. Elle a conduit plusieurs missions d'appui-conseil auprès d'ONG, d'associations et d'entreprises dans le domaine de l'accès aux services essentiels (alimentation, eau, habitat, nouvelles technologies), en France et à l'étranger.

► *Olivier Bruyeron* est ingénieur agroalimentaire, diplômé d'un Mastère en Management de l'innovation dans les agro-industries (INA PG - Reims Management School). Au sein du Gret, il est responsable du Programme Nutridev, programme mené en partenariat avec l'IRD et visant à améliorer la situation nutritionnelle par l'amélioration durable de l'alimentation, de l'hygiène et des soins chez les groupes les plus vulnérables des populations. Il intervient régulièrement au Burkina Faso, Niger, Mali, Sénégal, Madagascar, Vietnam et Cambodge. Il réalise également des missions d'expertise auprès d'organismes tiers.

► *Luc Arnaud* est ingénieur des Techniques agricoles (Énita Bordeaux). Il travaille depuis vingt ans au Gret où il a été chef de projet, puis responsable de programme dans le domaine des services essentiels (approvisionnement en eau potable, assainissement, électrification, lutte contre la malnutrition). Il est actuellement représentant du Gret à Madagascar, en charge du Programme Nutrimad, programme de lutte contre la malnutrition infantile.

► *Serge Trèche* est ingénieur agronome (INA PG), Docteur ès-Sciences (Université Montpellier II) et directeur de recherche IRD (Institut de recherche pour le développement). Ses travaux, le plus souvent réalisés dans le cadre de programmes de recherche-action en collaboration avec des ONG et organismes dont la mission est de mener des projets de développement, visent principalement à développer des voies alimentaires d'amélioration de l'état nutritionnel des populations des pays du Sud.

Comité de lecture :

Michel Doucin (ambassadeur chargé de la bioéthique et de la responsabilité sociale des entreprises - MAEE), Christian Castellanet et Jean-Philippe Fontenelle (Gret), Peggy Lazian (Blédina-Groupe Danone) et Emmanuel Marchant (Danone.communities).

Sommaire

RESUME.....	1
INTRODUCTION	5
1. L'entreprise sociale, objet d'intérêt et de défiance	6
1.1 Historique de l'émergence de l'économie sociale et de la responsabilité sociale d'entreprise	6
1.2 « L'entreprise sociale » : un concept encore mal défini	10
2. Les enjeux de l'entreprise sociale dans le secteur de la nutrition à Madagascar	14
I. LA GENESE DU PROGRAMME NUTRIMAD (1997-2006)	16
1. Nutrimad : un programme multi-acteurs de recherche-action	16
1.1 Le Groupe de recherche et d'échanges technologiques	16
1.2 L'Institut de recherche pour le développement	16
2. Mise au point du dispositif d'intervention en milieu urbain et naissance du concept des <i>Hotelin-jazakely</i>	17
2.1 L'analyse de la situation nutritionnelle et la définition des axes d'intervention de Nutrimad (1997-2000).....	17
2.2 L'émergence de la stratégie urbaine autour du concept des <i>Hotelin-jazakely</i> (2001 – 2006).....	18
3. Réflexion sur la prise en charge du service.....	19
3.1 Qui contrôle le service ?	19
3.2 Qui finance le service ?.....	20
II. LE PARTENARIAT GRET / DANONE (2007 – 2008)	22
1. Intérêts et attentes respectifs des partenaires.....	22
1.1 Le Gret et ses partenaires.....	23
1.2 Danone et sa filiale Blédina	23
2. Objectif commun et apports de chaque partenaire au projet.....	25
2.1 Objectif de l'expérimentation	25
2.2 Apports de chaque partenaire au projet	26
3. Le cadrage du partenariat	27
3.1 Les étapes du projet	27
3.2 Des droits et des obligations réciproques	27

III. DIAGNOSTIC DU MODELE ECONOMIQUE INITIAL ET RESULTATS DES AMELIORATIONS TESTEES	28
1. Le diagnostic marketing initial.....	28
1.1 Les atouts du modèle <i>Koba Aina</i>	29
1.2 Les améliorations à apporter au modèle	32
2. Les pistes d'amélioration du modèle.....	34
2.1 Les pistes envisagées pour développer les volumes de vente auprès des enfants.....	34
2.2 Les pistes étudiées pour dégager de la rentabilité.....	35
3. Le modèle validé à l'issue de la période d'expérimentation (fin 2008).....	36
3.1 Le nouveau positionnement marketing de la <i>Koba Aina</i>	36
3.2 Les modifications introduites dans le mix-marketing.....	38
3.3 Les autres sources de rentabilité étudiées	44
4. Résultats obtenus suite aux améliorations apportées au modèle initial.....	44
4.1 Le dispositif de suivi et d'évaluation des performances.....	44
4.2 Les résultats atteints à l'issue de la période d'expérimentation.....	45
4.3 Les résultats attendus à cinq ans	49
IV. BILAN CRITIQUE ET PERSPECTIVES.....	51
1. Bilan et perspectives du partenariat	51
2. Bilan et perspectives quant au modèle développé.....	54
CONCLUSION.....	57
ANNEXE 1 SIGLES ET ACRONYMES	60
ANNEXE 2 LE DISPOSITIF MARKETING AUTOUR DE LA Koba AINA : LE NOUVEAU POSITIONNEMENT ET SA DECLINAISON SUR LES 4 P	61
ANNEXE 3 REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	62

Résumé

La malnutrition chronique du jeune enfant qui se traduit non seulement par un retard de sa croissance mais aussi par une altération de ses capacités cognitives et intellectuelles, a pour caractéristique d'être irréversible après l'âge d'environ trois ans et de ne pouvoir être combattue efficacement qu'à travers des actions de type préventif menées en continu. Les enfants doivent recevoir quotidiennement une alimentation appropriée ainsi que des soins préventifs et curatifs de qualité. À Madagascar, la très faible qualité des aliments actuellement consommés par les jeunes enfants en complément du lait maternel est une des causes majeures de l'apparition de la malnutrition chronique.

Un programme de distributions gratuites et systématiques à chaque enfant des aliments de complément qui lui sont nécessaires représenterait des coûts difficilement supportables pour les finances publiques d'États en développement (outre les questions politiques et sociales que de telles distributions pourraient soulever). L'enjeu est donc d'arriver à donner les moyens aux familles de nourrir elles-mêmes correctement leurs enfants.

Engagé dans la lutte contre la malnutrition à Madagascar depuis 1997 à travers le programme Nutrimad, mené en partenariat avec l'IRD et l'Université d'Antananarivo, le Gret a souhaité inscrire son action dans la durée, en explorant la voie du « business social ». En rendant compte des résultats du volet urbain de Nutrimad, ce texte s'interroge sur la pertinence, la viabilité et l'efficacité d'un modèle marchand pour la fourniture de services essentiels aux populations les plus pauvres. Il cherche également à tirer les leçons d'un partenariat avec une entreprise multinationale telle que Danone lors d'une phase d'expérimentation visant à améliorer le modèle d'intervention et en particulier de distribution et commercialisation du produit.

La stratégie de Nutrimad pour lutter contre la malnutrition des enfants de moins de deux ans s'est articulée autour de deux axes :

- le développement et la distribution de produits alimentaires, conçus à base de produits agricoles nationaux et fabriqués localement avec un coût de revient faible, adaptés aux besoins nutritionnels des enfants mais aussi aux ressources et aux pratiques quotidiennes des populations ciblées ;
- et la diffusion de messages d'éducation nutritionnelle.

Dans ce cadre, la phase de diagnostic menée entre 1997 et 2000 a permis d'aboutir au concept de « *Hotelin-jazakely* ». Ces « restaurants pour bébés » ont pour double mission de proposer aux familles urbaines vulnérables des bouillies prêtes à la consommation, préparées à partir de la farine *Koba Aina* conçue par Nutrimad, tout en diffusant des messages de sensibilisation sur l'alimentation des enfants. Ils sont complétés par un réseau de femmes chargées de vendre à domicile la farine infantile en sachet ou déjà préparée sous forme de bouillie vendue à la louche.

La stratégie de Nutrimad a toujours été de vendre ses produits et non pas de les donner, malgré le faible niveau de revenus des populations ciblées, afin de pouvoir envisager de pérenniser le service. En 2007, face au niveau d'autofinancement insuffisant du service, le Gret a souhaité évaluer de manière approfondie les possibilités d'accroître durablement les ventes et d'améliorer la rentabilité commerciale du modèle à travers la signature d'un accord-cadre de collaboration avec le groupe Danone. L'objectif du partenariat était de statuer sur la faisabilité et les conditions de viabilité économique d'un modèle de production et de commercialisation

d'un aliment pour enfants à destination des familles défavorisées. Dans cette optique, un diagnostic du modèle initial a été réalisé conjointement, suivi de propositions d'améliorations.

L'étude a montré que les points forts du modèle résidaient dans la parfaite adaptation au contexte local des caractéristiques du produit distribué par Nutrimad et dans la forte reconnaissance du concept de *Hotelin-jazakely* par les acteurs institutionnels nationaux et locaux. En revanche, les faiblesses pointées par l'étude concernaient essentiellement des aspects commerciaux tels que l'emballage du produit, son étiquetage, sa distribution et les arguments de vente utilisés par les animatrices.

À l'issue d'une phase d'expérimentation courant 2008 testant différentes options d'améliorations proposées par l'étude, un nouveau modèle est validé. Le ciblage est revu, adaptant davantage le canal de distribution en fonction des revenus des personnes visées. L'emballage est modifié pour le rendre plus solide et plus attractif. Un important travail est réalisé concernant le management des animatrices chargées de vendre le produit autour des *Hotelin-jazakely* : modification des procédures de recrutement, de formation, réorganisation du travail et des tournées, renforcement de l'encadrement et du suivi quotidien. Enfin, le réseau se dote de nouveaux outils de *merchandising* pour diffuser son nouveau positionnement.

L'analyse des résultats de l'expérimentation de ce nouveau modèle montre principalement que si celui-ci permet d'améliorer de manière significative le taux de pénétration du produit (plus de la moitié des enfants de 6 à 24 mois des quartiers d'intervention consomment au moins une fois dans le mois le produit), il reste très difficile d'atteindre des niveaux de consommation supérieur à une fois par jour (la moyenne de consommation chez les enfants consommant au moins une fois dans le mois est de 16 louches ou sachets consommés dans le mois). Il serait donc pertinent d'envisager un renforcement de la formule du produit, en augmentant la teneur de certains nutriments, pour qu'un niveau inférieur de consommation à celui préconisé initialement apporte suffisamment de micronutriments essentiels pour avoir un impact fort sur la santé des bébés. D'un point de vue économique, le plan d'affaire élaboré suite à cette expérimentation permet d'envisager un équilibre, voire la réalisation d'un léger excédent sur un horizon de cinq ans, avec un réseau de 100 *Hotelin-jazakely* et un total de 212 emplois créés.

Cette expérience permet de tirer deux types d'enseignements. Premièrement, en ce qui concerne la réalisation d'un partenariat entre une ONG et une entreprise multinationale : elle a montré qu'il était possible qu'une telle collaboration débouche sur un apprentissage mutuel et améliore l'efficacité du programme concerné ; cela moyennant la formulation claire et le respect de certaines règles, notamment en matière de définition des rôles et des modalités de financement, de dialogue et de transparence dans l'action. Deuxièmement, quant au modèle développé : la création d'un « business social » peut réellement permettre de fournir un service de base aux plus vulnérables.

Concevoir ce type de modèle demande non seulement beaucoup de temps – la mise au point du service proposé par Nutrimad a pris près de 10 ans – mais aussi la mobilisation de savoir-faire très variés. La création de nouveaux outils pour financer les phases d'incubation favorisant l'émergence de nouveaux « business sociaux » et assurer ensuite des modes de gouvernance pluri-acteurs apparaît donc indispensable.

Pour Nutrimad, l'enjeu est désormais d'institutionnaliser le réseau des *Hotelin-jazakely* et de le déployer à large échelle. De nouveaux partenaires sont à impliquer (investisseurs sociaux par exemple) ; une nouvelle forme d'entreprise à la fois rentable et sociale est à déployer. Cette nouvelle étape reste à franchir.

Le business social pour lutter contre la malnutrition infantile

L'élaboration d'un service de vente d'aliments
pour jeunes enfants à Madagascar (1997 – 2008)

*Émilie Pleuvret, Olivier Bruyeron
Luc Arnaud, Serge Trèche*

INTRODUCTION

Ce document a un double objectif. Premièrement, il rend compte des résultats obtenus à date autour de la mise au point d'un service durable de vente d'aliments de complément aux familles défavorisées à Madagascar, pays où la malnutrition infantile est un problème de santé publique chronique. Il tente ainsi de contribuer à la réflexion sur différentes questions actuelles : faut-il chercher à vendre ou à distribuer gratuitement les aliments de complément aux familles ? Les familles défavorisées ont-elles les moyens d'acheter ce type de produits ? Si oui, sous quelles conditions ? Si elle vise réellement les familles défavorisées, la vente d'aliments de complément peut-elle être économiquement viable ou doit-elle dépendre à long terme de subventions publiques ? La mise en place d'une entreprise sociale peut-elle être envisagée pour assurer durablement l'accès à une alimentation de qualité aux enfants des familles pauvres ?

En second lieu, ce document présente la mise en place d'un partenariat innovant qui s'est déroulé pendant deux ans, en 2007 et 2008, entre le Gret¹⁶ et le Groupe Danone et il en tire le bilan. Ce partenariat est intervenu alors qu'un modèle de production locale et de vente d'aliments de complément avait déjà été défini dans le cadre du programme dénommé Nutrimad¹⁷. L'enjeu était alors d'améliorer ce modèle afin d'accroître son impact et sa viabilité financière.

Ce document débute par une présentation de la notion d'entreprise sociale et de ses enjeux pour le secteur de la nutrition à Madagascar (Introduction). Il explicite ensuite comment le concept d'un service de vente de repas pour les enfants des familles défavorisées a été défini par le Gret et ses partenaires (Partie I « Genèse du projet »), puis analysé et optimisé en partenariat avec le groupe Danone (Partie II « Le partenariat Gret/Danone ») en vue de son

¹⁶ Le Gret (Groupe de recherche et d'échanges technologiques) est une association professionnelle française de solidarité et de coopération internationale.

¹⁷ Ce programme est mené depuis 1997 par le Gret conjointement avec les autorités publiques malgaches (Office national de nutrition, ministère de la Santé, autorités communales), des centres de recherches (l'IRD - Institut de recherche pour le développement et le Labasan - Laboratoire de biochimie alimentaire appliquée à la nutrition de l'Université d'Antananarivo) et avec le soutien financier de différentes institutions (ministère français des Affaires étrangères et européennes, Union européenne, conseil régional du Nord-Pas de Calais, conseil régional de l'Île-de-France, fondation Sight & Life, etc.).

autofinancement par l'activité marchande auprès des populations destinataires (Partie III « Diagnostic du modèle économique initial et résultats des améliorations testées »). À la lumière de cette expérience et des résultats obtenus, nous reviendrons sur l'intérêt et les écueils du partenariat ONG/entreprise dans ce type de démarche et sur les perspectives de déploiement du modèle à grande échelle (Partie IV « Bilan critique et perspectives) sous la forme d'une entreprise sociale.

1. L'entreprise sociale, objet d'intérêt et de défiance

Popularisé par des « success stories » d'entrepreneurs sociaux telle celle de Muhammad Yunus et de « sa » Grameen Bank qui se sont vues attribuer le prix Nobel de la Paix en 2006, le concept d'entreprise sociale a le vent en poupe auprès du grand public mais aussi au sein des principales institutions de développement. Est-ce à dire qu'il fait l'unanimité comme la nouvelle « arme » pour « créer un monde sans pauvreté » (Yunus M., 2007) ? Loin s'en faut. Il suscite également la défiance ou tout au moins la circonspection chez de nombreux acteurs du développement : pourquoi ?

1.1 Historique de l'émergence de l'économie sociale et de la responsabilité sociale d'entreprise

Les premières entreprises sont apparues dès l'Antiquité créées par des entrepreneurs individuels jouant le rôle de négociants pour la commercialisation de produits de luxe en Europe. Ces grands négociants ont prospéré jusqu'aux XVII^e et XVIII^e siècles, période à laquelle a émergé une classe moyenne urbaine incitant ces négociants à devenir fabricants afin de produire à moindre coût des tissus, du papier, des outils, etc. (Vindt G., 2009).

Ces marchands fabricants ont d'abord sous-traité leur production à des ouvriers travaillant à domicile et payés à la pièce. Mais les difficultés de gestion de ces entreprises « décentralisées » ont conduit les négociants fabricants à privilégier le regroupement de la main-d'œuvre au sein des premières fabriques textiles. Ces fameuses cotonnades vont se multiplier et connaître un grand succès dès la fin du XVII^e siècle, grâce à leur capacité de production à grande échelle et donc à moindres coûts. Ces regroupements permettent en effet de limiter les frais liés au contrôle social de la main-d'œuvre mais aussi de préserver les secrets de fabrication. L'apparition de ces manufactures, modèle qui se généralisera progressivement à partir du XVIII^e siècle, constitue un tournant dans l'histoire de l'entreprise. De par les capitaux qu'elles mobilisent et le nombre de salariés qu'elles rassemblent, il n'est désormais plus possible de confondre ces entreprises avec le patrimoine familial de leurs propriétaires. Au XIX^e siècle, les États européens vont donc créer un cadre institutionnel favorable au développement de ce nouveau type d'entreprise et en particulier le statut de « Société anonyme » qui fait de l'entreprise une institution en soi, capable de mobiliser en son nom capitaux et compétences. L'entreprise moderne est née.

■ L'apparition du mouvement coopératif

Au XIX^e siècle, la misère ouvrière et la résistance qu'elle suscite à ce nouveau mode de production des biens, marquent le début de la contestation de la soumission à l'autorité patronale et l'émergence du droit du travail, par opposition au droit commercial, désormais distincts. Les intérêts de l'entreprise et de ceux qui travaillent pour elle apparaissent clairement divergents. La question de la finalité de l'entreprise est déjà posée par les socialistes « utopiques » qui contestent la théorie selon laquelle cette finalité serait uniquement d'enrichir les actionnaires. Ainsi est né le mouvement coopératif, alternative à

l'entreprise moderne et dont l'objectif est d'agir en faveur de l'organisation du travail, la défense mutuelle de ses membres, l'entraide et la formation. Ces coopératives se fondent alors sur des principes permettant de ne pas placer les travailleurs en situation de dépendance par rapport au détenteur du capital de l'entreprise (Draperi, JF., Fremeaux, P. 2006).

Les principes du mouvement coopératif

- ▷ **Associer des personnes volontaires** : c'est le principe de libre adhésion ou « de la porte ouverte », en échange duquel l'adhérent (qu'il soit salarié, personne morale ou personne physique non salariée) s'engage à assumer ses obligations (participation à la gestion démocratique, prise de responsabilité au sein de la coopérative). Cette adhésion se traduit par l'acquisition de parts sociales dans le capital de la coopérative. Inversement, lors de son départ, les adhérents peuvent revendre leurs parts.
- ▷ **Sur une base égalitaire** : c'est le principe « une personne, une voix ». Acquérir une part du capital social donne le droit de voter aux assemblées générales. Ainsi tous les membres de la coopérative sont égaux et ce quel que soit le nombre de parts sociales qu'ils détiennent. Seuls les hommes comptent, pas les capitaux qu'ils ont pu apporter.
- ▷ **En vue d'effectuer une activité de nature économique au plus juste prix** (pour assurer l'indépendance économique) : il s'agit ici du principe de mixité ou d'hybridation des ressources, c'est-à-dire le fait de financer ses activités grâce à des revenus tirés d'activités marchandes et pas seulement de subventions publiques ou de contributions bénévoles.
- ▷ **Et en limitant la rémunération du capital** (le capital est constitué de la somme des parts sociales acquises par chaque associé lors de sa souscription) : ainsi une part élevée des bénéfices peut être mise en réserve c'est-à-dire non distribuée. Ces bénéfices peuvent également être affectés aux membres de la coopérative sous forme de ristournes commerciales sur les produits/services vendus. Cette part est déterminée en fonction du montant des activités pour lesquelles le coopérateur a eu recours aux services de la coopérative. C'est l'activité de chacun de ses membres et non le capital qui est rémunéré. Dans la même logique, les parts sociales acquises par les coopérateurs ne peuvent être revendues qu'à la valeur nominale (valeur fixée à l'émission) à laquelle elles ont été acquises, sans plus-value.

Dans les décennies suivantes, ce mouvement alternatif se développe au travers de la constitution de coopératives spécialisées : les coopératives de production dans un premier temps puis les coopératives de consommation (dernier quart du siècle).

En parallèle de ce puissant mouvement économique et social, les entreprises modernes poursuivent également leur essor au XIX^e siècle. Certaines d'entre elles vont connaître une croissance très forte de leur taille, sous l'effet conjugué de l'émergence des États nations et de la colonisation qui unifient et élargissent les marchés auxquels elles ont accès et multiplient les sources d'approvisionnement possibles. Ces perspectives florissantes leur permettent de mobiliser des capitaux à une échelle inégalée jusque-là, bien loin de l'entrepreneuriat familial d'origine et des limites intrinsèques de la coopérative en la matière (principe de la rémunération limitée du capital). On entre alors dans l'ère des multinationales.

À partir de la fin du XIX^e siècle, la grande dépression puis les guerres mondiales vont renforcer le poids de ces multinationales dans l'économie mondiale par le jeu des fusions acquisitions, visant tantôt le contrôle de la concurrence (ententes oligopolistiques après la dépression) ou des filières (intégration verticale après la Première Guerre mondiale), tantôt la diversification (naissance des conglomérats après la Seconde Guerre mondiale). Au-delà de leur croissance en taille, ces entreprises s'internationalisent de manière particulièrement rapide après la Seconde Guerre mondiale quand débute les initiatives des États pour la suppression progressive des barrières commerciales et des limites aux mouvements de capitaux. À cette

période il devient évident que le mouvement coopératif n'est pas en mesure de renverser l'économie capitaliste. Dès lors, le mouvement coopératif européen perd sa visée alternative et choisit de se renforcer économiquement, tout en se banalisant au regard de ses valeurs. La participation démocratique s'affaiblit et le pouvoir des managers s'accroît. Simultanément, l'accession à l'indépendance des pays du Sud provoque un déploiement inédit des organisations coopératives, en particulier dans les secteurs agricoles, de l'épargne et du crédit.

■ **L'économie sociale**

Affaibli en Europe, le mouvement coopératif s'intègre aujourd'hui dans le mouvement plus large de l'économie sociale, qu'il a largement suscité et auquel il a transmis ses principes fondateurs. L'économie sociale englobe en effet l'ensemble des coopératives, mutuelles, associations et fondations, dont les caractéristiques les distinguent à la fois des entreprises individuelles, des entreprises publiques et des sociétés de capitaux. Elles émanent de personnes physiques ou morales, et ont pour finalité de répondre aux besoins et aux attentes collectives de ces personnes (Draepi J.-F., Fremeaux P. 2006).

On le voit bien, l'économie sociale réunit des acteurs dont les finalités sont bien différentes de celles des entreprises de l'économie marchande. Pour autant, la question de la finalité et de la responsabilité de ces dernières ne cessera d'être posée et ce avec d'autant plus d'acuité que les défis sociaux et environnementaux qui émergent à partir des années 1970 sont grands. Deux formes nouvelles de réponses vont y être apportées dans les années 1990 : d'une part le concept de responsabilité sociale d'entreprise (RSE), d'autre part celui d'entreprise sociale.

■ **La responsabilité sociale d'entreprise**

Depuis la fin des années 1990, les plus grandes entreprises mondiales, sous la pression des ONG et de la société civile, ont commencé à exprimer leur conception de leur responsabilité sociale et à créer des services dédiés. Le mouvement relève donc d'une démarche semi-volontaire, en ce sens que les entreprises ne sont pas soumises à une réglementation stricte dans ce domaine. Elles sont en revanche fortement incitées à modifier leurs pratiques, par le biais de campagnes de communication accusatrices, parfois même violentes, ou par la publication de notations sur leur performance extra-financière. Plus qu'une simple réponse aux pressions extérieures, cet engagement volontaire est aussi aujourd'hui une façon pour les entreprises de préparer l'avenir en changeant leurs pratiques, sans augmenter leurs coûts, sinon de manière modérée : l'innovation est favorisée, l'entreprise est mieux préparée pour le jour où les contraintes réglementaires ou des pénuries écologiques seront là, et le risque de se faire attaquer par les ONG se restreint. Les managers conscients des effets de l'activité de leur entreprise sur les équilibres humains et écologiques peuvent donc contribuer par le biais de la RSE à faire changer les pratiques du capitalisme traditionnel. Mais tous ne partagent pas cette vision et l'émergence du concept de RSE a suscité des prises de positions très diverses dans le monde économique.

■ **Le credo libéral et les tenants de la régulation publique**

De très nombreux économistes et chefs d'entreprise restent fidèles à la pensée libérale et à la célèbre formule du prix Nobel de l'Économie Milton Friedman : « *The business of business is business* ». Selon cette approche, l'entreprise n'a qu'une finalité : le profit. Et c'est en recherchant le profit maximal que l'entreprise rend les meilleurs services à la société. Cette recherche incite en effet les entreprises à mieux adapter leurs produits à la demande, à produire dans les conditions les plus efficaces et à réaliser des gains de productivité qui se traduisent en baisse de prix ou en hausse de salaires. Enfin le profit est la condition de

l'investissement, qui assure la survie et le développement de l'entreprise. L'entreprise n'a donc pas à se préoccuper de problèmes moraux ou sociétaux, c'est à l'État de fixer les règles du jeu et d'assurer l'équité et la cohésion de la société par l'intermédiaire de l'impôt et de la dépense publique. À l'autre bout de l'échiquier, les tenants de l'intervention réglementaire étatiste convergent paradoxalement avec la vision libérale, convaincus que les seules actions responsables que les entreprises sont susceptibles de promouvoir, sont celles qui sont aussi économiquement avantageuses. Et puisque cela ne saurait suffire au regard des défis sociaux et environnementaux à relever, la contrainte légale et réglementaire leur apparaît comme la seule capable de rendre les entreprises plus responsables et d'égaliser les termes de la concurrence en imposant à toutes les mêmes surcoûts (Chiapello E., 2009).

■ La philanthropie au service de la compétitivité

L'approche intermédiaire est celle qui vise à réconcilier l'économique et le social par une démarche de « philanthropie d'entreprise », stratégie préconisée par Porter et Kramer pour améliorer la compétitivité de l'entreprise : « *Corporations can use their charitable efforts to improve their competitive context* » (Porter et Kramer, 2002). Selon eux, l'entreprise peut non seulement dépasser les contradictions entre le social et l'économique, mais aussi maximiser l'impact social comparativement aux organisations de charité. Cela à condition de sélectionner des domaines d'intervention en lien avec son cœur de métier d'une part, et de repenser ses modalités d'intervention « philanthrope » d'autre part. Leur théorie se fonde sur l'analyse des leviers de compétitivité de l'entreprise. Une entreprise sera d'autant plus compétitive qu'elle aura la capacité de disposer et d'utiliser efficacement les ressources en capital humain, financier et environnemental pour mettre au point des produits et des services de qualité. Agir sur les quatre principaux leviers de compétitivité (les facteurs de production, la demande, le contexte réglementaire et institutionnel et le tissu économique de fournisseurs et de partenaires potentiels) peut donc permettre d'améliorer la position concurrentielle de l'entreprise. Concernant les modalités d'intervention de nature à maximiser l'efficacité de leur action philanthropique au service de leur compétitivité et de l'impact social, Porter et Kramer définissent quatre règles : sélectionner attentivement les projets/partenaires auxquels les fonds sont attribués, investir collectivement avec d'autres entreprises du secteur, coopérer sur le long terme avec les partenaires sélectionnés en mettant à leur disposition ses compétences métier pour plus d'efficacité, contribuer financièrement à la recherche de modèles sociaux innovants et à leur déploiement à grande échelle pour en maximiser les effets.

■ Les pauvres : un nouveau marché

Dans les pays en développement (PED), la philanthropie d'entreprise s'est présentée sous la forme de démarches devant faciliter l'accès à la consommation des populations dites du « *Bottom of the Pyramid* » (BoP), expression désignant les individus dont le pouvoir d'achat en monnaie locale est inférieur à 3 dollars par jour¹⁸ (World Resource Institute & International Finance Corporation, 2007). Commencée dans les années 1990 par la société Unilever en Indonésie, la démarche a été largement décrite par Prahalad, auteur référent dans ce domaine. Celui-ci met en avant que les pauvres (environ 4 milliards d'individus dans le monde) représentent des opportunités de marché énormes que les entreprises ont largement délaissées. Pourquoi ? Parce qu'elles ont longtemps perçu cette clientèle comme non solvable. Or, sous réserve d'y apporter des réponses adaptées (en termes d'offre et de prix notamment), Prahalad annonce aux entreprises qu'elles peuvent « vaincre la pauvreté grâce aux profits » (Prahalad C.K., 2004). Après l'engouement suscité dans le monde des affaires par cette

¹⁸ Soit l'équivalent de 3,35 dollars au Brésil, 2,11 dollars en Chine, 1,89 dollars au Ghana et 1,56 dollars en Inde.

nouvelle approche des marchés émergents, et quelques échecs plus tard aussi en termes de développement des ventes sur ces marchés, les entreprises prennent conscience que les gisements de profits ne sont pas à portée de main, mais nécessitent de s'inscrire dans la durée pour repenser totalement leur modèle économique.

Quant à l'aspect social et au cercle vertueux décrit par Prahalad entre la commercialisation à bas prix et la lutte contre la pauvreté, il est lui aussi largement contesté, cette fois par les acteurs du développement. D'une part, les expériences *BoP* connues à ce jour montrent la difficulté à toucher les plus pauvres des plus pauvres : les offres *BoP* s'adressent en réalité essentiellement aux classes « moyennes » des pays en développement, c'est-à-dire à ceux dont les revenus sont situés entre deux et trois dollars, mais rarement aux plus pauvres (revenus inférieurs à un dollar). D'autre part, les produits/services vendus ne répondent pas nécessairement aux besoins de ces populations dans l'optique de leur meilleur développement. À titre d'exemple, dans l'agroalimentaire, se sont développées de très nombreuses offres de « snack » à prix unitaire abordable, mais très élevé rapporté au poids. Leur « part de poche »¹⁹ au sein des ménages *BoP* est importante. Les estimations de chiffre d'affaires potentiel sur la cible *BoP* parlent d'elles-mêmes : le marché²⁰ alimentaire est évalué à 2895 milliards de dollars contre seulement 443 pour l'énergie, 332 pour l'habitat, 179 pour les transports, 158 pour la santé, 51 pour les TIC²¹ et enfin 20 milliards de dollars pour l'eau (World Resource Institute & International Finance Corporation, 2007). En revanche, leur contribution à la prévention de la malnutrition et à la lutte contre la pauvreté reste à démontrer... En matière de réconciliation des objectifs économiques et sociaux, il semble donc nécessaire d'aller plus loin qu'une démarche « *BoP* » pour prétendre proposer aux populations pauvres des produits et services marchands rentables et qui contribuent à leur développement durable.

■ Un débat non clos

Au-delà des différences d'approche sur la manière la plus adaptée de faire évoluer les pratiques des entreprises, les tenants d'une RSE volontaire (dans laquelle s'inscrit la démarche *BoP*) et les étatistes, contrairement aux libéraux les plus purs, partagent donc l'idée que l'activité de l'entreprise intéresse toutes ses parties prenantes (salariés, consommateurs, fournisseurs, État) et pas seulement les actionnaires. Ce qui implique une redéfinition des objectifs de l'entreprise dans le sens d'une conception élargie de sa responsabilité. La dimension économique, objectif central dans la conception libérale, devrait selon eux, être ramenée au rang d'une contrainte parmi d'autres : la seule limite à la volonté d'agir pour le bien est en effet la pérennité économique de l'entreprise, qui doit aussi être durable pour continuer à distribuer ses bienfaits. Ainsi, le vieux débat sur le rôle et l'entendue des responsabilités de l'entreprise moderne, posé dès l'avènement des manufactures, n'est pas encore terminé.

1.2 « L'entreprise sociale » : un concept encore mal défini

La RSE paraît porter en elle des limites intrinsèques du fait qu'elle reste subordonnée à la génération de profit pour les actionnaires. La seconde réponse apportée au questionnement sur la finalité de l'entreprise, à savoir l'émergence des entreprises sociales du début des années 1990, est-elle de nature à dépasser cette limite et à proposer un modèle alternatif au capitalisme marchand comme l'ambitionnaient les coopératives du XIX^e siècle ?

¹⁹ Concept désignant le budget disponible journalièrement chez les consommateurs du *BoP*.

²⁰ Part de revenus consacrée à l'alimentation x nombre d'individus appartenant au *BoP*.

²¹ TIC : Technologies de l'information et de la communication.

La notion d'entreprise sociale semble avoir émergé dans deux contextes très différents, l'un américain, l'autre italien (Bacq S., Janssen F., 2008). Aux États-Unis, c'est d'abord dans le milieu académique des *business schools* prestigieuses (Harvard) que le terme d'entrepreneuriat social est apparu à la fin des années 1990 (Dees, 1998, Thompson et al, 2000). Considéré d'abord comme un simple sous-ensemble de l'entrepreneuriat, le concept est resté vague, désignant essentiellement des activités marchandes mises au service d'un but social. L'enjeu est alors surtout de créer une source de recettes financières pour mener par ailleurs une action de type culturel, philanthropique, environnemental, etc. Encore aujourd'hui, deux écoles s'affrontent sur leur conception de l'entreprise sociale. L'«*American Social Enterprise School*» d'une part, et l'«*American Social Innovation School*» d'autre part. La première définit l'entreprise sociale comme une entreprise devant faire du profit tout en accomplissant des missions sociales. Cette vision prend racine dans les expériences du pionnier de ce mouvement, le cabinet de conseil «*New Ventures*» fondé en 1980 et spécialisé dans le tiers secteur (par opposition aux deux secteurs traditionnels, le privé et le public). Sa raison d'être était alors l'intérêt croissant des organisations non lucratives pour des sources de financement alternatives aux dons et aux subventions. L'«*American Social Innovation School*» propose une vision plus large, définissant l'entreprise sociale comme un moyen nouveau et plus efficace que l'aide au développement (en termes de coût par bénéficiaire, de retour sur investissement et d'impact potentiel) pour traiter les problèmes ou satisfaire les besoins sociaux. Cette vision est en particulier celle de Bill Drayton et de sa fondation Ashoka, dont la mission est de promouvoir les entrepreneurs sociaux, notamment en leur facilitant l'accès aux ressources financières.

En Italie, le concept d'entreprise sociale est apparu pour la première fois à la fin des années 1980 dans le tiers secteur. Dès 1991, le Parlement italien a voté une loi reconnaissant le statut de coopérative sociale qui a favorisé le développement d'une branche nouvelle du mouvement coopératif : actives dans les services sociaux et dans l'insertion par le travail de personnes marginalisées, les coopératives sociales italiennes se sont multipliées très rapidement et ont d'emblée suscité beaucoup d'intérêt à travers l'Europe. Ainsi, au vu de l'émergence de dynamiques semblables dans les autres pays européens, des chercheurs de 15 pays membres de l'Union européenne ont formé en 1996 un réseau de recherche sur l'émergence des entreprises sociales : le réseau EMES²². Ce réseau a forgé une définition de l'entreprise sociale qui est aujourd'hui la plus répandue en Europe. Les critères retenus ne sont pas impératifs mais ils constituent un « faisceau d'indices » permettant de situer une entreprise comme faisant partie ou non du mouvement (cf. encadré page suivante). Cette définition, à la fois ouverte mais beaucoup plus spécifique que celle des écoles américaines, place l'entreprise sociale à l'européenne non pas comme un sous-ensemble de l'entreprise au sens large, mais comme un pont entre la tradition coopérative et le monde associatif dont elle combine certains traits.

Il n'existe donc pas de définition unanime de l'entreprise sociale, et ce malgré les efforts récemment entrepris par la communauté scientifique pour en délimiter les contours. Quand des définitions précises existent, elles sont souvent portées par leurs seuls auteurs. À l'inverse les définitions les plus inclusives posent le problème de la classification : quelles initiatives relèvent réellement de l'entreprise sociale ? Comment dès lors les identifier pour éventuellement les promouvoir ? Comment évaluer leur performance et à l'aune de quels critères ?

²² Le réseau EMES doit son nom à son premier programme de recherche, sur « l'émergence des entreprises sociales en Europe. » Ses champs de recherche sont, cependant, plus vastes et couvrent les thématiques liées au tiers-secteur.

Critères définissant l'entreprise sociale selon le réseau européen EMES

Indicateurs retenus sur le plan économique et entrepreneurial :

- ▷ une activité continue de production de biens et/ou de services ;
- ▷ un degré élevé d'autonomie ;
- ▷ un niveau significatif de prise de risque économique ;
- ▷ la présence d'au moins un emploi rémunéré.

Indicateurs retenus sur le plan social :

- ▷ un objectif explicite de service à la communauté ;
- ▷ une initiative émanant d'un groupe de citoyens ;
- ▷ un processus de décisions non basé sur la propriété du capital ;
- ▷ une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité (travailleurs rémunérés, usagers, bénévoles, pouvoirs publics locaux, etc.) ;
- ▷ une distribution limitée des bénéfices.

À ce stade de notre étude, il est donc important, dans un premier temps, de souligner les convergences entre ces différentes définitions. Cela afin de définir le socle minimal sur lequel doit être assise une initiative se réclamant du qualificatif d'entreprise sociale. Dans un deuxième temps, il est également fondamental d'identifier la nature de leurs divergences, afin de bien comprendre ce que la préférence pour l'une ou l'autre de ces approches impliquerait pour l'usage et l'avenir du concept d'entreprise sociale en tant que nouvel instrument de lutte contre la pauvreté.

■ **Le socle commun aux différentes définitions de l'entreprise sociale**

L'entreprise sociale est caractérisée tout d'abord par la primauté donnée à la mission sociale qu'elle s'assigne. Cela se traduit par la priorité donnée à l'objectif de création de valeur / bénéfice social, que ce soit pour le compte d'une catégorie fragilisée de la société ou de la société dans son ensemble. En cela, elle se différencie nettement des entreprises classiques, pour lesquelles le profit est une condition *sine qua non*, voire l'objectif principal. La seconde caractéristique de l'entreprise sociale est d'adopter une stratégie entrepreneuriale (en utilisant en particulier les outils classiques des entreprises et notamment les approches de marchés pour la définition de leurs biens et services).

■ **Divergences fondamentales entre les différentes approches**

Pour ce faire, nous nous appuyons sur les critères de comparaison établis par des chercheurs du CRECIS²³ dans une étude concernant l'entrepreneuriat social, publiée en 2008. Les divergences s'observent sur les aspects suivants :

▷ La place assignée à l'entrepreneur social

Pour l'« *American Innovation School* », l'entrepreneur qui est à l'origine du projet en est l'élément central. Il est celui qui, par son innovation, va remédier à un problème social. Cette vision implique qu'il soit doté de certaines caractéristiques essentielles à sa réussite : être visionnaire et innovant, avec un profond sens de l'éthique, être capable d'identifier les

²³ Center of Research in Entrepreneurial Change and Innovative Strategies.

opportunités de changement et de provoquer ce changement, en sachant mobiliser pour cela toutes les ressources nécessaires autour de lui.

Pour l'« *American Social Enterprise School* » et l'EMES, celui qui est à l'origine du projet n'y joue pas un rôle central. L'accent est surtout mis sur le caractère collectif du projet, qui peut émaner d'un groupe issu d'une organisation à but non lucratif ou de l'État. Cela participe non seulement d'une vision démocratique et participative de l'économie sociale, mais s'inscrit aussi dans un souci de pérennisation des services apportés à la société.

▷ La nature et l'intensité du lien entre la mission sociale et l'activité marchande de l'organisation

Pour l'« *American Innovation School* » et l'école européenne, il doit y avoir un lien direct entre l'activité économique exercée et la mission sociale assignée à l'organisation.

Au contraire, l'« *American Social Enterprise School* » considère que les activités marchandes sont essentiellement destinées à générer du profit pour financer l'activité sociale et qu'en ce sens, elles peuvent ou non y être liées.

▷ La question du statut légal de l'entreprise sociale

Selon l'« *American Innovation School* », l'organisation peut être à but lucratif ou non, le choix devant être dicté par la nature de l'activité et le montant des ressources nécessaires pour les mener à bien. Cette école souligne en particulier que l'esprit et l'organisation entrepreneuriaux importent plus que la constitution sous la forme juridique d'entreprise. Car c'est ce qui permet de développer des activités lucratives pouvant contribuer au financement de l'action sociale, d'être plus indépendant et donc plus efficace et réactif dans la réponse aux besoins sociaux, et enfin de lever plus facilement des fonds. Dans ce sens, cette école se montre très ouverte aux modèles hybrides d'organisation (par exemple : logique entrepreneuriale avec activités lucratives au sein d'une organisation non lucrative).

Au contraire, l'« *American Social Enterprise School* » considère que les entreprises sociales sont nécessairement des structures juridiques à but non lucratif, qui font simplement usage des techniques entrepreneuriales. Ce sont donc des structures privées, légalement indépendantes et qui ne distribuent pas de profit.

Cette vision est partagée par l'école européenne, les différents statuts créés par les membres de l'Union européenne reflétant bien la volonté de prendre en compte la posture entrepreneuriale adoptée par un nombre croissant d'organisations à but non lucratif (« *Community Interest Company* » en Angleterre (2001), « Société à finalité sociale » en Belgique (1995), « Société coopérative d'intérêt collectif » en France (2001)). Ces nouvelles formes juridiques se rapprochent grandement des coopératives historiques en termes de principes de fonctionnement (une personne une voix, minimum de bénéficiaires réinvestis dans l'activité, etc.). La principale innovation concerne le multi-sociétariat qui impose de réunir non seulement les usagers et salariés, mais aussi une catégorie d'associés supplémentaire : collectivités locales, financeurs, bénévoles, etc.

▷ La distribution du profit

L'« *American Innovation School* » n'interdit en rien la distribution de dividendes aux actionnaires de l'entreprise sociale, même si elle précise que les profits devraient être réinvestis de préférence dans l'activité sociale. Le critère essentiel pour décider de l'utilisation des profits reste néanmoins l'augmentation de l'impact social final. En ce sens, la rémunération des actionnaires à un instant donné peut répondre à la crainte de voir ces derniers quitter l'entreprise, compromettant ainsi son avenir à long terme.

Au contraire, l'« *American Social Enterprise School* » interdit formellement la distribution du profit, ce dernier devant être entièrement réinvesti en vue de maximiser l'impact social.

L'école européenne adopte une position médiane : la redistribution des profits est autorisée mais limitée, de manière en particulier à éviter les logiques de maximisation, au détriment de l'objectif social.

La comparaison des modèles de fonctionnement théoriques de l'entreprise sociale nous éclaire sur les différentes approches possibles de l'entrepreneuriat social aujourd'hui, et sur leurs implications potentielles en termes d'atteinte des objectifs sociaux (en particulier les modalités de gestion des profits). Dans le cas de l'expérience Nutrimad, seul le choix de mettre l'objectif nutritionnel au-dessus de tous les autres (primauté du bénéfice social) et la stratégie de développer des activités marchandes en lien direct avec cet objectif ont été faits en amont. Ces choix se justifient par le contexte spécifique du secteur de la nutrition à Madagascar dans lequel la future entreprise sociale entend opérer.

2. Les enjeux de l'entreprise sociale dans le secteur de la nutrition à Madagascar

Un nombre croissant de pays en développement connaissent le phénomène de transition nutritionnelle consistant en un changement profond des habitudes alimentaires et des modes de vie de leurs populations et se traduisant par une augmentation importante des prévalences²⁴ d'obésité et de maladies de surcharge de poids chez celles-ci. Pour autant, les formes de malnutrition les plus fréquemment rencontrées dans ces pays se caractérisent par des retards de croissance chez les enfants, ainsi que par l'insuffisance pondérale et des maladies de carences en micronutriments (anémie, avitaminose A, goitre...) chez les enfants et les femmes en âge de procréer.

Prévenir la malnutrition chez les enfants est un levier majeur de développement : la mortalité infanto-juvénile et les retards de développement physique et intellectuel irréversibles pèsent en effet fortement et durablement sur le développement humain et économique des pays concernés (The Lancet's Series on Maternal and Child Undernutrition, 2008).

La malnutrition aiguë sévère, définie par une insuffisance importante de poids par rapport à la taille (maigreur), connaît aujourd'hui un traitement efficace et adapté, à savoir l'administration pendant quelques semaines d'aliments spécialement conçus (laits thérapeutiques, aliments thérapeutiques prêts à l'emploi de type *plumpy'nut*). L'efficacité de la lutte contre la malnutrition aiguë sévère dépend essentiellement de la capacité des structures sanitaires à prendre en charge rapidement et complètement les enfants concernés. L'approche développée est souvent comparable à une distribution gratuite de médicaments ou de vaccins dans un contexte de pandémie. En revanche, la malnutrition chronique du jeune enfant, qui se traduit par un retard de croissance et donc par une taille insuffisante par rapport à l'âge, ne peut être résolue par ce type d'action intensive et à court terme. Contrairement à la malnutrition aiguë, qui peut apparaître après des périodes relativement courtes de consommation alimentaire insuffisante, la malnutrition chronique apparaît, généralement entre 6 et 20 mois, lorsque l'alimentation des enfants est insuffisante en quantité et/ou en qualité pendant une période prolongée. Elle est difficilement réversible. Seule une action préventive, menée sur le long terme et ciblée non seulement sur l'enfant mais aussi sur la mère, avant et après la naissance, peut prévenir la malnutrition chronique et ses conséquences. En la matière, le seul « remède »

²⁴ Rapport du nombre de cas à l'effectif total de la population.

consiste à proposer quotidiennement à l'enfant une alimentation appropriée. Les modèles développés pour la prise en charge de la malnutrition aiguë, basés sur la distribution gratuite d'aliments, sont inopérants, l'investissement public des pays en développement étant clairement insuffisant. À titre d'illustration, à Madagascar, on peut estimer à 96 millions d'euros²⁵ le coût annuel d'un programme de prévention de la malnutrition chronique qui distribuerait gratuitement et quotidiennement un aliment de complément aux enfants âgés de 6 à 24 mois. Selon la loi de finances pour 2010, cette dépense représenterait 110 % des dépenses de fonctionnement et d'investissement prévues pour la santé et le planning familial en 2010, dont le montant prévisionnel s'établit autour de 85 millions d'euros (217 milliards d'Ariary). Ce coût élevé et récurrent ne paraît donc pas actuellement supportable par l'État malgache.

Si l'investissement public ne peut suffire à prévenir efficacement et durablement la malnutrition chronique, est-il pour autant envisageable de faire porter ce projet par les familles elles-mêmes et par une entreprise sociale dont la pérennité économique serait assurée par la vente des produits alimentaires ? La question se pose d'abord d'un point de vue commercial : peut-on vendre aux pauvres ? À qui exactement ? À quel prix ? Comment ? Quel volume de vente peut-on atteindre pour quel impact nutritionnel ? Elle se pose ensuite sous l'angle de l'autonomie financière : quel niveau de rentabilité peut-on atteindre en vendant aux pauvres un produit de qualité ? L'équilibre économique est-il envisageable ? En d'autres termes, les recettes de la vente peuvent-elles suffire à couvrir les coûts et les investissements nécessaires au maintien de l'action dans la durée ? La question se pose enfin d'un point de vue technique (juridique, institutionnel, humain, financier, etc.) : quels sont les freins et les opportunités pour le développement d'une entreprise sociale à Madagascar ? Le contexte y est-il favorable ?

Il s'agit donc d'explorer une nouvelle voie, celle de l'entreprise sociale, qui se veut une alternative plus efficiente (en termes de coût par bénéficiaire) et plus durable aux dons et subventions publics ou privés (du fait qu'il s'agirait d'une entreprise rentable), pour contribuer à l'amélioration de l'alimentation des populations vulnérables.

Pour poursuivre l'exploration de cette voie commencée en 2002, le Groupe de recherche et d'échanges technologiques (Gret) a noué en 2007 un partenariat d'échange de compétences avec le groupe Danone et sa filiale d'alimentation infantile Blédina, reconnus en particulier pour leur savoir-faire marketing. Le périmètre de l'expérimentation (nous y reviendrons) a été arrêté sur le produit « *Koba Aina* », farine infantile destinée aux enfants de 6 à 24 mois et commercialisée dans le cadre du programme Nutrimad depuis 2000 au sein de ses « *Hotelin-jazakely* » (restaurants pour bébés) implantés dans les quartiers défavorisés des plus grandes villes de Madagascar, dont Tananarive, la capitale. Son objectif était de tester différentes pistes d'amélioration stratégiques et opérationnelles de la chaîne de valeur (depuis la production jusqu'à la commercialisation) du produit *Koba Aina*. L'enjeu était double : développer les volumes de vente (à périmètre constant du parc d'*Hotelin-jazakely*) sur le public cible des enfants de 6 à 24 mois d'une part, et améliorer la rentabilité économique d'autre part. Ce sont là deux conditions indispensables pour un impact nutritionnel significatif et durable.

²⁵ On peut estimer à 1 100 000 le nombre de bébés âgés de 6 à 24 mois à Madagascar à partir des données de l'enquête démographique et de santé 2003-2004. Pour couvrir ses besoins en énergie, un enfant doit pouvoir, selon son âge, consommer de 356 à 772 kcal par jour en complément du lait maternel. En prenant l'exemple de la *Koba Aina*, farine infantile mise au point dans le cadre du projet Nutrimad à Madagascar pour lutter contre la malnutrition infantile et dont les apports en énergie sont de 3,6 kcal/g de farine, il faudrait pouvoir distribuer quotidiennement 200 tonnes de farine par jour pour couvrir les besoins énergétiques de l'ensemble des enfants concernés. Avec un coût de revient - sortie d'usine - d'environ 0,66 euros/kg (1650 Ariary), le coût de production annuel serait d'environ 48 millions d'euros, auxquels il faut ajouter les coûts de distribution (environ 50 % des coûts totaux à ce jour). Soit un coût total annuel de 96 millions d'euros.

I. LA GENESE DU PROGRAMME NUTRIMAD (1997-2006)

1. Nutrimad : un programme multi-acteurs de recherche-action

Déclinaison malgache du programme Nutridev²⁶, Nutrimad est né en 1997 à l'initiative de deux co-fondateurs et partenaires : le Gret, ONG française de solidarité internationale, et l'Institut français de recherche pour le développement (IRD). Nutrimad est un programme de recherche-action, dont l'objectif est d'élaborer, valider et diffuser des méthodes d'amélioration de l'alimentation des enfants de moins de deux ans, afin de réduire la malnutrition par la mise à disposition du plus grand nombre de solutions alimentaires²⁷ adaptées au contexte socio-économique local. Il implique le laboratoire malgache Labasan²⁸, pour des actions de recherche, et la société TAF qui produit et commercialise des produits agro-alimentaires (dont la *Koba Aina*).

1.1 Le Groupe de recherche et d'échanges technologiques

Créé il y a 30 ans, le Gret est une association professionnelle de solidarité et de coopération internationale. Le Gret travaille, en Afrique, en Asie, en Amérique latine, mais aussi en Europe, pour contribuer à un développement durable et solidaire et lutter contre la pauvreté et les inégalités structurelles. Ses actions visent à accroître les revenus des populations rurales et urbaines, réduire leur vulnérabilité, améliorer leur accès à des infrastructures et des services de qualité, développer leur capacité à faire entendre leur voix.

Le Gret conçoit et met en œuvre des projets de terrain, il réalise des expertises, des études et évaluations et des recherches appliquées, il anime des réseaux d'information et d'échanges. Il met un accent important sur la capitalisation d'expériences et la communication pour le développement, en particulier à travers ses publications. Il contribue à l'élaboration des politiques publiques, au Nord comme au Sud.

Le Gret est présent à Madagascar depuis 1995. Il mène l'approche opérationnelle du programme Nutrimad à savoir la conception et mise en œuvre de la stratégie d'intervention ainsi que la gestion des équipes et des budgets.

1.2 L'Institut de recherche pour le développement

L'IRD est un établissement public français à caractère scientifique et technologique, créé en 1944. Il mène des recherches en Afrique, en Asie, dans l'Océan Indien, en Amérique latine et dans le Pacifique. L'IRD remplit trois missions fondamentales : la recherche scientifique orientée vers des champs thématiques qui « intéressent » le développement ; l'expertise et la valorisation au service du développement ; et le renforcement des communautés scientifiques du Sud. Il mène des activités de recherche à Madagascar depuis plus de 60 ans.

²⁶ Nutridev est un programme multi-pays dont l'objectif principal est de mettre au point des stratégies d'amélioration de l'alimentation des groupes vulnérables de la population (jeunes enfants, femmes en âge de procréer, etc.). Il est mené conjointement par le Gret et l'IRD depuis 1995.

²⁷ Par solution alimentaire, il est fait référence aux pratiques alimentaires susceptibles de répondre à un problème nutritionnel bien identifié dans un contexte donné. Ces pratiques peuvent se résumer à la consommation d'un type d'aliment spécialement élaboré, selon un calendrier et des fréquences bien identifiés, mais un aliment à lui seul n'est pas une « solution ». Le problème nutritionnel est généralement une couverture insuffisante d'un ou plusieurs besoin(s) nutritionnel(s) : énergie, macro ou micronutriments.

²⁸ Labasan : laboratoire de biochimie appliquée à l'alimentation et à la nutrition, Université de Tananarive.

L'Unité mixte de recherche 204 « Prévention des malnutritions et des pathologies associées » mène l'approche scientifique du programme Nutrimad :

- identification des déterminants de la malnutrition ;
- formulation des aliments de complément et participation à la définition de leurs conditions de production ;
- élaboration des protocoles de suivi et d'évaluation ;
- mesure d'impact des actions sur les populations ;
- encadrement scientifique des intervenants malgaches ou français s'engageant dans des études de troisième cycle en nutrition ou en biochimie alimentaire (thèse de doctorat, master, DEA, DESS²⁹) en lien avec le programme.

2. Mise au point du dispositif d'intervention en milieu urbain et naissance du concept des *Hotelin-jazakely*

Le programme Nutrimad a débuté fin 1997. Il a connu différentes phases de recherche-action et s'est progressivement déployé en milieu urbain et rural, avec le soutien de divers bailleurs de fonds publics et privés³⁰.

2.1 L'analyse de la situation nutritionnelle et la définition des axes d'intervention de Nutrimad (1997-2000)

De 1997 à 2000, l'équipe Nutrimad a réalisé plusieurs enquêtes afin d'établir un diagnostic précis de la situation nutritionnelle, des pratiques alimentaires et de leurs déterminants. Celles-ci ont été effectuées en zone urbaine (à Tananarive) et en zone rurale (à Brickaville, ville située sur la côte Est). Elles ont permis non seulement de connaître de manière approfondie la situation nutritionnelle des enfants, confirmant ainsi l'importance d'intervenir sur cette problématique par une approche préventive chez les enfants de moins de deux ans, mais aussi de caractériser les pratiques alimentaires et d'en comprendre leurs déterminants socio-économiques et culturels. Ce travail a mis en évidence que la plupart des enfants recevaient une alimentation inadaptée à leurs besoins et que cela était lié, outre le contexte global de pauvreté, d'une part au faible niveau de connaissances de la plupart des familles sur l'alimentation et d'autre part aux difficultés objectives d'accès à des aliments de complément de bonne qualité.

Face à cette situation, l'équipe Nutrimad a développé une stratégie visant à améliorer l'alimentation des enfants de moins de deux ans, articulée autour de deux axes : développer des solutions alimentaires adaptées d'une part, et induire des changements de comportements alimentaires par la diffusion de messages d'éducation nutritionnelle (concernant le suivi de la grossesse, l'allaitement maternel exclusif, la diversification de l'alimentation du nourrisson à partir de six mois, etc.), d'autre part. La conviction acquise progressivement par Nutrimad est que seul ce couplage rend possible une amélioration effective et durable des pratiques alimentaires des populations concernées. Cette approche distingue clairement l'action Nutrimad de celles menées alors à Madagascar en matière de prévention de la malnutrition. Jusque-là des messages d'éducation nutritionnelle destinés aux familles d'enfants de moins de

²⁹ DEA : diplôme d'études approfondies, DESS : diplôme d'études supérieures spécialisées.

³⁰ Bailleurs publics : Onudi, Région Île-de-France, Unicef (sur la composante rurale uniquement), Union européenne, ministère français des Affaires étrangères et européennes, et bailleur privé : entreprise Sanofi (Sanofi est un groupe pharmaceutique français).

cinq ans étaient diffusés sans proposer d'aliments spécifiquement adaptés. Quand des aliments étaient proposés, ils provenaient généralement de l'aide internationale, étaient de qualité nutritionnelle très variable, pas nécessairement adaptés aux goûts locaux, ni disponibles en dehors du contexte ponctuel de l'aide.

Les premières actions entreprises par le programme Nutrimad pour développer des solutions alimentaires ont combiné la production semi-industrielle d'aliments de complément avec leur production ménagère (recettes améliorées à partir des aliments disponibles dans le foyer) ou à l'échelle villageoise. Mais il est apparu que les familles rencontraient de grandes difficultés à préparer elles-mêmes des repas de qualité nutritionnelle suffisante pour leurs enfants : manque de temps, manque d'ustensiles de préparation, coût, difficulté à comprendre les proportions à utiliser entre les ingrédients, etc. De ce constat est née l'idée de proposer aux familles des zones urbaines des plats déjà tout préparés. Cette idée est à la base du concept des *Hotelin-jazakely* (restaurant pour bébés), dont le premier a été ouvert en 2000.

Définir et tester une stratégie de résolution d'un problème social : étapes clés

1. Étude des populations concernées : diagnostic de leur situation nutritionnelle, identification de leurs pratiques alimentaires et analyse de leur milieu et de leur mode de vie.
2. Définition du service : mise au point de solutions alimentaires en réponse aux besoins identifiés et mise au point de la stratégie d'éducation nutritionnelle.
3. Mise en œuvre opérationnelle du service : recherche de partenaires locaux pour la fabrication d'une part et pour la diffusion des solutions alimentaires et des messages d'éducation nutritionnelle d'autre part.
4. Ancrage institutionnel du service : établissement de partenariats institutionnels (ministère de la Santé, Office national de Nutrition, communes, etc.).
5. Évaluation du service : mise en place des mécanismes de suivi-évaluation des solutions alimentaires proposées.

2.2 L'émergence de la stratégie urbaine autour du concept des *Hotelin-jazakely* (2001 – 2006)

■ Un constat : l'absence de solutions pour l'alimentation des plus démunis

Pour mettre au point un service adapté de commercialisation d'aliments pour enfants auprès des familles pauvres de Madagascar, l'équipe Nutrimad a observé les solutions dont disposaient ces familles pour nourrir correctement leurs jeunes enfants. En pratique, ces solutions étaient peu nombreuses. En milieu rural comme en milieu urbain, l'équipe projet a constaté la difficulté pour les familles malgaches à préparer facilement et à moindre coût un repas adapté pour leurs enfants. Étaient en cause en particulier le prix des matières premières agricoles et le niveau d'éducation nutritionnelle des populations concernées, mais aussi leur dénuement en termes de moyens nécessaires à la préparation des aliments (énergie chère, eau insalubre, manque d'ustensiles de cuisine). Ainsi la disponibilité de produits agricoles locaux variés et de qualité n'était pas une condition suffisante pour prévenir la malnutrition chez les plus démunis. Par ailleurs, si des farines infantiles industrielles bien adaptées nutritionnellement (Cérélac, Farilac, Blédina) étaient effectivement disponibles sur le marché, ces produits étaient commercialisés à des prix totalement inaccessibles pour la très grande majorité des Malgaches.

■ La recherche de solutions alimentaires à travers une série d'expérimentations

Pour lever les freins liés à la préparation, l'équipe projet a imaginé de proposer des bouillies prêtes à la consommation. Il fallait alors un lieu pour les préparer dans de bonnes conditions. Et pourquoi ne pas profiter de ce lieu pour en faire également un moyen de sensibilisation des familles sur l'alimentation de leurs enfants ? Le concept d'*Hotelin-jazakely* ou restaurants pour bébés était né. Implantés dans les quartiers les plus pauvres de la capitale malgache, ces restaurants proposent des plats adaptés et prêts à consommer sur place ou à emporter. Par leur visibilité, par les affiches d'information qui y sont accrochées, par les connaissances acquises et retransmises par les vendeuses de bouillie, ils sont aussi un lieu de sensibilisation des familles aux bonnes pratiques alimentaires.

Par le biais de ce lieu dédié à l'alimentation des enfants, l'équipe Nutrimad a pu tester l'attractivité pour les familles pauvres de différents produits mis au point dans le cadre de ses recherches et destinés aux jeunes enfants : du riz accompagné de viande ou de légumineuses (« *vary sosoa* amélioré »), puis de la farine infantile *Koba Aina*.

■ L'installation progressive des premiers *Hotelin-jazakely* et le couplage avec l'éducation nutritionnelle

De 2001 à 2006, une vingtaine d'*Hotelin-jazakely* ont été ouverts à Tananarive, mais aussi dans des villes de provinces (Tamatave, Antsirabe et Fianarantsoa), afin d'intervenir dans des contextes variés et de tester un modèle qui serait ensuite reproductible à large échelle à Madagascar. L'équipe Nutrimad a également cherché à coupler la promotion et la vente d'un aliment de complément de qualité bon marché avec des activités d'éducation nutritionnelle. Ainsi les femmes responsables de la vente de la *Koba Aina* autour des *Hotelin-jazakely* ont également été chargées de transmettre des messages éducatifs lors de visites à domicile. L'objectif recherché était à la fois d'améliorer les pratiques d'allaitement maternel (allaitement maternel exclusif jusqu'à six mois et poursuite de l'allaitement ensuite) et d'encourager à la consommation de la *Koba Aina* chez les enfants de 6 à 23 mois. Ces activités ont été réalisées avec un souci permanent de limiter les coûts de façon à ce que le modèle demeure reproductible à plus grande échelle.

3. Réflexion sur la prise en charge du service

En parallèle de ces travaux sur les plans nutritionnels et opérationnels, l'équipe projet a entamé sa réflexion sur les conditions de pérennisation du service et sur son périmètre exact. Deux points clés ont alors été identifiés pour assurer la pérennité du service à un niveau de qualité élevé : son contrôle et son financement.

3.1 Qui contrôle le service ?

Quels étaient les modes de gestion souhaités et envisageables de la délivrance du service et de ses deux composantes clés : l'éducation nutritionnelle d'une part, la mise à disposition du produit d'autre part ?

Initialement, trois modes de gestion ont été envisagés par le Gret :

- ▷ **Une gestion 100 % publique** reposant sur les pouvoirs publics et les collectivités locales : cette solution a été progressivement écartée. En effet, à Madagascar, les pouvoirs publics ne disposent ni du mandat, ni des moyens et des compétences requis pour assurer à eux seuls la gestion de la fabrication, de la distribution et de la promotion d'aliments améliorés.

- ▷ **Une gestion essentiellement marchande**, reposant sur l'initiative privée : dans cette hypothèse, la régulation s'effectuerait par la mise en concurrence sur le marché des produits proposés par les différents fabricants. Chaque producteur définirait les modalités de production de ses farines, sa marque commerciale et sa cible. Seuls les mises en marché et les contrôles de qualité seraient soumis à l'autorité de l'Office national de Nutrition (ONN) et du ministère de la Santé, ainsi que de toute autre institution publique dans le cadre de la législation en vigueur. Chaque fabricant utiliserait les circuits de distribution de son choix (grande distribution, épiceries, circuits informels, réseau en propre). Un tel schéma fonctionnerait au prix du marché, ces opérateurs économiques privés classiques ne pouvant prétendre aux subventions et n'envisageant pas de vendre à perte.

Si ce mode de gestion paraissait envisageable économiquement et susceptible d'intéresser un industriel/producteur local, il porte en lui un certain nombre de risques :

- les populations les plus fragiles pourraient ne plus avoir accès aux solutions alimentaires, du fait d'une probable hausse des prix à la consommation par rapport à ceux pratiqués auparavant ;
 - le ciblage des enfants de 6 à 24 mois pourrait ne plus être une priorité, du fait d'une approche visant à maximiser les volumes de vente ;
 - les réseaux informels d'animatrices vendeuses mis en place pour la diffusion du produit dans les quartiers défavorisés pourraient purement et simplement disparaître ; les producteurs leur préférant les circuits plus traditionnels (épiceries, grande distribution) ;
 - et par conséquent, le dispositif de conseil et d'éducation nutritionnelle pourrait se trouver réduit à sa plus simple expression, voire disparaître totalement, pour laisser place à des messages de nature exclusivement publicitaire.
- ▷ **Une gestion multi-acteurs** où interviendraient conjointement l'entreprise privée, les ONG, les autorités locales de santé et les bailleurs publics et privés.

Les producteurs et distributeurs assureraient les activités rentables sous la forme d'activités marchandes (production, promotion, distribution). Les pouvoirs publics en contrôleraient seulement la mise en marché. Les ONG organiseraient les réseaux informels de distribution dans les quartiers défavorisés. Les bailleurs internationaux prendraient en charge financièrement l'éducation nutritionnelle, non rentabilisable (sauf à très long terme).

Ce mode de gestion est celui qui semblait le plus à même de réussir, sous réserve d'assurer le transfert de compétences à chaque acteur concerné. Par ailleurs, l'équilibre entre les sphères publiques et privées, entre les activités rentables et non rentables restait encore à trouver.

3.2 Qui finance le service ?

Les coûts engendrés par la délivrance du service sont de différentes natures :

- coûts de fabrication du produit,
- coûts de distribution (logistique/transport, préparation en *Hotely*, marges des distributeurs),
- coûts du marketing social³¹ pour promouvoir l'aliment de complément,

³¹ L'inventeur de la notion dans les années 1970, Philip Kotler, définit le marketing social comme l'application des techniques et des outils du marketing commercial à des milieux relevant de problématiques sociales, environnementales ou culturelles.

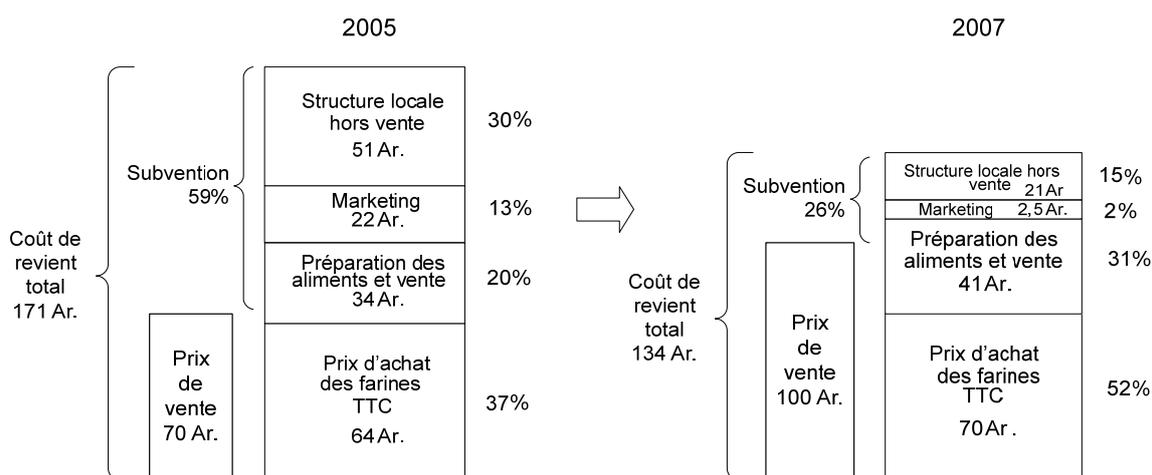
- coûts de l'éducation nutritionnelle,
- coûts de supervision du service (hors distribution) : contrôle qualité produit et service, dispositif de suivi-évaluation des performances, gestion des partenariats (institutionnel et industriel).

Pour faire face à ces coûts de fonctionnement, la stratégie Nutrimad a été, dès le début de son intervention, de vendre ses produits au lieu de les donner et ce malgré le très faible pouvoir d'achat des familles cibles. Pourquoi ? Si l'idée de faire du bénéficiaire un décisionnaire n'y était pas étrangère, le souci plus prosaïque de pérenniser un programme confronté aux réductions des subventions a beaucoup pesé. L'équipe Nutrimad a ainsi été amenée à augmenter les prix de vente de ses produits au fil des ans. La *Koba Aina* est passée de 60 à 100³² Ariary entre 2005 et 2007, réduisant le taux de subvention du prix de vente de 59 % à 26 % (cf. schéma page suivante), au risque de rendre la farine moins accessible pour les familles. La tension entre l'économique et le social était déjà palpable.

En 2007, le niveau d'autofinancement insuffisant rendait peu vraisemblable la pérennisation du dispositif via une gestion essentiellement marchande. Les risques perçus comme inhérents à ce mode de gestion seraient devenus quasi inévitables, au nom de la rentabilité économique : augmentation drastique du prix de vente, réduction de la quantité vendue par portion, délaissement des quartiers défavorisés pour aller vers des quartiers plus aisés.

La solution hybride se dessinait donc déjà à l'horizon. Le Gret a souhaité évaluer de manière approfondie la capacité d'autofinancement de la composante marchande du modèle, à savoir la fabrication et la vente de l'aliment de complément. Comment et dans quelle mesure la rentabilité commerciale pouvait-elle être améliorée sans se départir des objectifs sociaux ? La rentabilité commerciale étant définie comme le surplus (en pourcentage) des recettes sur l'ensemble des coûts de fonctionnement, il s'agissait donc d'optimiser ce rapport. En somme, deux défis devaient être relevés : développer les ventes tout en réduisant les coûts.

Evolution de la structure de coût et du taux de subvention de la Koba Aina (Ariary)



³² 2500 Ariary = 1 euro.

II. LE PARTENARIAT GRET / DANONE (2007 – 2008)

Nous l'avons vu, Nutrimad est un programme multi-acteurs, aux expérimentations multiples à l'échelle pilote. Dans ce paysage varié de partenariats et d'activités, c'est progressivement et de manière assez informelle que le Gret et ses partenaires ont noué contact avec le groupe Danone et affiné l'objet et le périmètre de leur collaboration.

Les premiers échanges ont eu lieu en 2006. Le directeur du développement durable de Danone avait entendu parler de Nutridev par le responsable des programmes du Gret. Ce dernier lui avait décrit les initiatives de commercialisation d'aliments infantiles aux populations très pauvres, lancées dans ce cadre. Au même moment, deux réflexions étaient en cours chez Blédina, filiale d'alimentation infantile du groupe Danone : comment atteindre les populations à faible revenu des pays en développement ou émergents en complément de l'offre actuelle, et comment agir de manière plus responsable sur ces marchés (stratégie de responsabilité sociale d'entreprise) ?

À l'initiative de Danone, Blédina, l'IRD et l'ONG GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition) se sont rencontrés à Lyon. Si l'envie de collaborer était tangible de part et d'autres à l'issue de ce premier contact, il restait à définir les contours et les modalités d'un éventuel partenariat. D'autres échanges ont suivi dans cette optique. Tout d'abord la visite sur place à Madagascar du responsable développement durable de Danone, puis une mission d'évaluation plus poussée conduite par Danone et Blédina. Positivement surpris par l'originalité de la démarche et les résultats encourageants obtenus dans les quartiers d'intervention urbaine, conscients aussi du défi social et désireux d'y participer, les représentants de Danone ont alors interrogé les équipes Nutrimad : « de quoi avez-vous le plus besoin aujourd'hui pour aller plus loin ? (en termes d'impact social) ? », « En quoi Danone peut-il y contribuer ? ». L'équipe Nutrimad a alors évoqué ses difficultés commerciales : « les ventes plafonnent », « nous ne savons pas suffisamment bien créer des slogans et des discours 'produits' qui font mouche pour promouvoir nos produits », « nous manquons de compétences marketing ».

Au-delà de la conviction acquise par l'équipe Nutrimad de l'intérêt d'un échange de compétences, il était nécessaire à ce moment-là de formaliser les attentes et apports respectifs des partenaires, leur objectif commun et les modalités de collaboration. Ce qui fut fait en 2007 par la signature d'un accord-cadre de collaboration entre Danone et le Gret³³, suivie de celle d'une convention d'application de cet accord-cadre signée entre Blédina et le Gret portant spécifiquement sur le modèle urbain de diffusion de la *Koba Aina* au travers du réseau des *Hotelin-jazakely*. Sur le périmètre ainsi défini et pour les besoins de l'expérimentation, les termes du contrat prévoyaient, en accord avec les partenaires historiques du programme Nutrimad, que le Gret les mobiliserait selon les nécessités du projet et selon leurs possibilités, bien qu'ils n'aient pas jugé nécessaire d'être signataires de la convention.

1. Intérêts et attentes respectifs des partenaires

Nous présentons ci-dessous les motivations des parties prenantes directes au projet défini par cette convention à savoir : le Gret, Danone/Blédina, mais aussi les principaux partenaires mobilisés par le Gret au cours de cette expérimentation, l'IRD et la société TAF, producteur local de la *Koba Aina*.

³³ Qui concerne la mise en œuvre de projets d'entreprises à finalité sociale pour la production et la distribution d'aliments fortifiés pour les populations vulnérables des pays en développement.

1.1 Le Gret et ses partenaires

Dans le cadre de la recherche de la pérennisation du service, le Gret attendait de Blédina une expertise marketing et de gestion d'activité commerciale afin de :

- ▷ accroître significativement et durablement les ventes par une stratégie marketing plus adaptée,
- ▷ améliorer la rentabilité commerciale du modèle de diffusion urbaine de la *Koba Aina* par l'emploi de méthodes et d'outils issus du monde de l'entreprise.

Intérêts et attentes des principaux partenaires du Gret

L'Institut de recherche IRD : ses chercheurs sont à l'origine de la mise au point des produits alimentaires vendus dans le cadre du programme Nutrimad et notamment de la *Koba Aina*. La perspective d'un changement d'échelle et d'une démultiplication de l'impact était une occasion de valoriser leurs travaux de recherche au-delà de l'échelle pilote du programme de recherche/action.

L'entreprise TAF : industriel local au chiffre d'affaires estimé à 10 millions d'euros³⁴, il travaille avec l'équipe Nutrimad depuis le lancement de la *Koba Aina* (2002). Il assure l'approvisionnement en matières premières, la fabrication dans son unité de production située à Tananarive, le conditionnement du produit et sa distribution directe dans les épicerie. Depuis le début, TAF s'est montré intéressé par la contribution à un projet social, par la voix de son fondateur et dirigeant, M. Taloumis, qui dit « vouloir rendre au pays ce que celui-ci lui a donné ». Au-delà de ses motivations personnelles, la perspective d'un changement d'échelle était pour lui synonyme de retombées potentielles en termes d'image et la possibilité de rentrer dans une stratégie de volume, compte tenu de la faible marge commerciale qu'il a toujours pratiqué au titre de sa contribution au projet. La collaboration avec Danone, via le Gret, était aussi source d'échanges potentiels en matière industrielle et commerciale pouvant bénéficier à l'ensemble de ses activités.

1.2 Danone et sa filiale Blédina

Dans la vision exprimée par Danone, l'économique ne s'oppose pas au social, ou tout au moins l'entreprise ne peut réussir sans chercher à concilier les deux. Cette vision s'est exprimée très tôt dans l'histoire du groupe. Après les événements de 1968 en France, le groupe BSN³⁵ (futur Danone) affirme, par la voix de son directeur général des relations humaines Jean-Léon Donnadiou, que « développement des hommes et développement de

³⁴ Source : Mission économique locale. Il est à noter que ce chiffre d'affaires n'est pas réalisé sur la seule activité « Produits de première nécessité ». TAF dispose par ailleurs d'activités d'importation, de reconditionnement et de distribution de produits de consommation (vins, cognac, levures, moutarde, vinaigre, etc.), parmi lesquels les produits Nestlé dont il est le distributeur à Madagascar et d'activités diverses plus ou moins éloignées de son cœur de métier (embouteillage de rhum, conditionnement d'eau de source, exploitation des salines de Diego, immobilier...).

³⁵ Danone est né de la fusion en 1966 entre deux entreprises verrières, la Verrerie Souchon-Neuvesel et les Glaces de Boussois. La première produit des bouteilles, des pots industriels, des flacons et de la gobeletterie (verre creux). Elle possède 25 % du capital d'Évian. La seconde fabrique des vitrages pour le bâtiment et l'automobile (verre plat). Antoine Riboud, président-directeur général de Souchon-Neuvesel, est nommé P.-D.G. de la nouvelle société, qui prend comme raison sociale Boussois-Souchon-Neuvesel avant d'adopter le sigle BSN un an plus tard. En 1967, BSN prend simultanément le contrôle d'Évian, de Kronenbourg et de la Société européenne de Brasseries et devient d'un seul coup le numéro un français de la bière et des eaux minérales ainsi que des aliments infantiles, Évian lui apportant (outre Badoit) Jacquemaire (futur Blédina) et Fali. Cette entrée spectaculaire dans l'alimentaire, qui représente dès le premier exercice (1970) un tiers de son chiffre d'affaires, s'explique par sa volonté de ne plus chercher son développement uniquement dans les produits industriels mais par les produits de grande consommation.

<http://www.danone.com/images/pdf/construction/3.pdf>

l'entreprise doivent être pris comme un seul et même but. ». L'objectif affiché, est de « fournir aux personnes le maximum de possibilités d'épanouissement dans le cadre de leur travail, mais aussi de faire en sorte que BSN dispose en quantité et en qualité des hommes formés et motivés nécessaires à son fonctionnement optimal, compte tenu de son environnement socio-économique »³⁶. En 1972, Antoine Riboud instaure la ligne directrice du groupe qui réaffirme cette vision : « la croissance ne devra plus être une fin en soi, mais un outil qui, sans jamais nuire à la qualité de vie, devra au contraire la servir ». Aujourd'hui la mission du groupe Danone est d'apporter « la santé par l'alimentation au plus grand nombre ».

Dans la lignée de cette vision historique, et face à l'incapacité des modèles industriels classiques à toucher le plus grand nombre dans les pays en développement ou émergents, la réflexion de Danone l'a amené à débiter en 2006 une démarche de « business social », en participant au Bangladesh à l'expérimentation de nouveaux modèles de développement local, en partenariat avec la Grameen Bank de Muhammed Yunus. Grameen et Danone ont fondé conjointement la « Grameen Danone Foods », dont l'objectif est de « réduire la pauvreté en apportant la santé par l'alimentation aux enfants, grâce à la mise en place d'un *business model* de proximité commercialisant à bas prix un yaourt fortifié en micronutriments »³⁷. On est bien là dans une démarche de RSE volontaire qui doit apporter une solution à un problème social et, par là même, contribuer à la compétitivité de l'entreprise à terme, à défaut de contribuer aux profits à court terme (c'est l'équilibre économique qui est visé, pas la profitabilité). Cette action s'inscrit également dans une démarche d'apprentissage de Danone pour développer des offres de produits s'adressant aux populations à bas revenus.

Devant l'intérêt suscité en interne comme en externe par le lancement de Grameen Danone Foods et souhaitant donner les moyens (techniques et financiers) à d'autres initiatives de ce type de voir le jour et/ou de démultiplier leur impact, Danone a créé en décembre 2006 le fonds d'investissement Danone.communities. Ce fonds est dédié au « développement d'entreprises à finalité sociétale avec pour objectif la maximisation d'objectifs sociaux ou sociétaux, et non celle de leurs profits ». Il a été doté à son lancement de 100 millions d'euros dont 20 millions proviennent du Groupe Danone.

Les moyens alloués aujourd'hui à Danone.communities permettent aux filiales de Danone de s'investir dans d'autres projets de *social business* en lien avec leur cœur de métier. La collaboration de Blédina au projet *Koba Aina* relève de cette démarche.

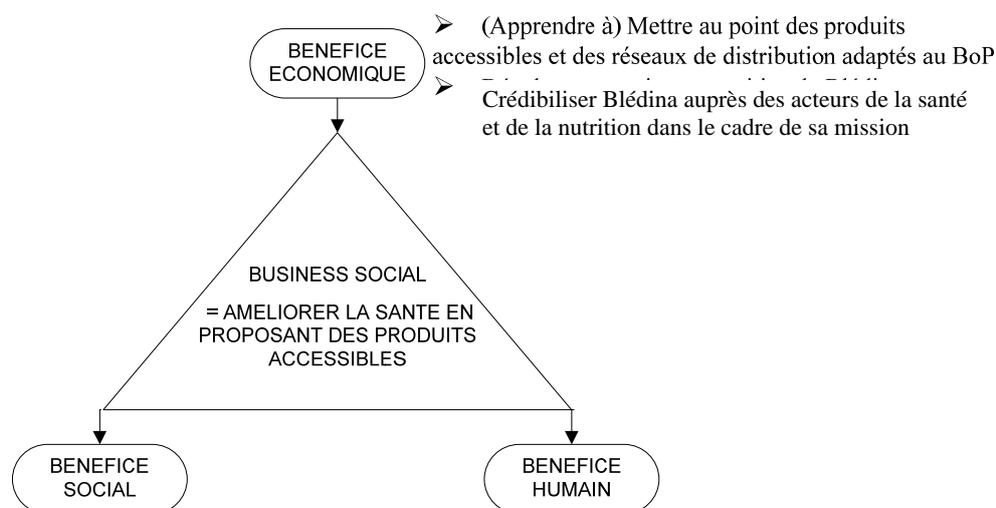
Danone.communities se veut une « locomotive » capable d'entraîner derrière elle l'ensemble des métiers du groupe vers la résolution de la contradiction entre l'économique et le social, et vers ces nouveaux marchés. En parallèle des expérimentations conduites avec l'appui de ce fonds, le groupe dans son ensemble évolue : il a récemment revu ses critères d'évaluation des performances de ses salariés³⁸ et de ses projets. Tous deux doivent pouvoir prétendre apporter une triple contribution : économique, sociale/environnementale et humaine. C'est selon ces trois axes que Blédina a évalué son intérêt à s'investir dans le projet « *Koba Aina* » (schéma page suivante)³⁹ :

³⁶ <http://www.danone.com/images/pdf/construction/4.pdf>

³⁷ Le yaourt Shoktidoi est commercialisé au prix de 5 BDT (6 centimes d'euro environ). L'usine du Bangladesh s'approvisionne en priorité auprès des fermiers qui ont créé ou développé leur activité grâce aux microcrédits de Grameen, tout en leur garantissant un prix d'achat fixe. Le produit est distribué par des centaines de femmes issues de familles pauvres et qui y trouvent une source de revenus.

³⁸ Les managers de Danone sont depuis peu évalués sur ces trois axes et leur bonus dépend pour moitié de leur performance économique et pour une autre moitié de leur contribution sociale et humaine.

³⁹ Source : Blédina.



- Réduire la malnutrition infantile
- Contribuer au développement économique local
- Motiver les salariés Blédina en leur donnant l'occasion de s'impliquer sur le projet

Au-delà du projet *Koba Aina* à Madagascar, dont la visée est avant tout sociale, l'expérience devait également permettre à Blédina, et plus largement au groupe Danone, d'enrichir son savoir-faire pour répliquer ce type de modèle dans d'autres pays en développement, cela afin d'élargir sa clientèle aux consommateurs à bas revenus dits du « Bottom of the Pyramid »⁴⁰.

2. Objectif commun et apports de chaque partenaire au projet

2.1 Objectif de l'expérimentation

L'objectif du partenariat était de statuer sur la faisabilité et les conditions de viabilité économique d'un modèle de production et de commercialisation d'un aliment pour enfants à destination des familles les plus défavorisées. *In fine*, le modèle serait jugé pertinent s'il était économiquement viable, à visée sociale et transférable à grande échelle. De par ses ambitions, cette coopération se situe clairement dans le cadre d'une initiative d'entrepreneuriat social. En effet :

- ▷ l'objectif social est prioritaire : les partenaires du projet souhaitent contribuer à la réduction de la malnutrition infantile mais aussi créer des emplois pour les populations défavorisées et développer la transformation agroalimentaire locale ;
- ▷ l'autonomie financière est un moyen et non pas une fin : le modèle doit pouvoir se développer à grande échelle et dans la durée, maximisant ainsi son impact social. Dans cet esprit, l'objectif économique est d'atteindre le niveau de rentabilité permettant d'autofinancer toutes les dépenses (production, distribution, marketing, structures, etc.) ;
- ▷ l'approche de marché est utilisée, comme dans l'approche entrepreneuriale.

⁴⁰ Le «BoP» ou «Bottom of the Pyramid» a été défini en 1998 par les professeurs C.K. Prahalad and Stuart L. Hart pour désigner les 4 milliards d'individus qui vivent avec moins de 2 dollars par jour. Ce concept a été développé par la suite dans les ouvrages « *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* » (Prahalad, 2004) et « *Capitalism at the Crossroads* » (Hart 2005).

2.2 Apports de chaque partenaire au projet

Le partenariat a consisté en une mise en commun de ressources humaines et de compétences, en vue d'un travail collaboratif autour de l'amélioration des performances économiques du modèle *Koba Aina*. Ce n'était ni une relation de client/prestataire moyennant facturation, ni une relation ONG/mécène. D'un point de vue financier, il a été convenu que chaque partenaire assume le coût lié à la mobilisation de son propre personnel (salaires, frais de déplacement, etc.), que les coûts associés au fonctionnement habituel des activités des *Hotelin-jazakely* soient pris en charge grâce aux financements obtenus par le Gret et que les charges exceptionnelles (études, tests) soient supportées par Danone/Blédina.

Chaque partenaire a apporté son expertise spécifique, à savoir :

Partenaires	Expertise/expérience spécifique
Gret	Expériences réussies dans la mise au point de services marchands à destination des plus pauvres (projets du pôle ASE ⁴¹ , projets de microcrédit) et dans l'appui aux entreprises locales. Connaissance de Madagascar et des acteurs locaux. Savoir-faire accumulé depuis 1997 concernant la mise en œuvre de projets d'amélioration des pratiques alimentaires chez les familles à très bas revenus à Madagascar et dans d'autres pays (Vietnam, Burkina Faso).
IRD	Savoir-faire méthodologique en termes de diagnostic de situation nutritionnelle, de mise au point de solutions alimentaires à destination des pays en développement et d'études d'impact nutritionnel sur les populations cibles.
Partenaires	Expertise/expérience spécifique
TAF	Expertise industrielle, dont la maîtrise de procédés de transformation qualitatifs, simples et peu onéreux. Connaissance du fonctionnement des circuits de distribution classiques (épiceries).
Danone	Expertise industrielle pour la production à grande échelle et la recherche de gains de productivité. Expériences en cours dans la mise au point de modèles économiques à destination des populations à faibles revenus (projets en Indonésie, au Bangladesh et en Afrique du Sud).
Blédina	Expertise marketing dans le secteur de l'alimentation infantile. Savoir-faire en termes de gestion commerciale et financière.

⁴¹ ASE : « Accès aux services essentiels »: pôle regroupant au sein du Gret les projets dont l'objectif est de permettre aux exclus d'accéder à moindre coût aux services et produits essentiels (alimentation, eau, électricité, etc.).

3. Le cadrage du partenariat

3.1 Les étapes du projet

La convention, signée en 2007 entre Blédina et le Gret, prévoyait quatre étapes de travail. Elles sont présentées dans le tableau ci-après :

Étape	Période	Activités
1. Pré-évaluation	Janvier/juin 2007	Définition de l'objet et du périmètre de collaboration. Analyse du modèle des <i>Hotelin-jazakely</i> dans toutes ses dimensions : approvisionnement matières premières et emballage, coûts et procédés de fabrication, produit, distribution, prix de vente au consommateur, communication, organisation... Identification des pistes de travail.
2. Études complémentaires et plan d'action détaillé	Juillet 2007/ mars 2008	Études complémentaires de terrain (consommateurs, distribution, etc.). Identification des améliorations potentielles du modèle. Définition du plan d'action détaillé et des indicateurs de réussite par « chantier » : production, produit, distribution, marketing, suivi-évaluation, partenariat institutionnel.
3. Expérimentation des améliorations identifiées	Avril/septembre 2008	Mise en œuvre du plan d'action et test de différentes options d'optimisation du modèle initial à l'échelle pilote de 15 <i>Hotelin-jazakely</i> de Tananarive.
4. Rédaction du rapport final	Octobre/décembre 2008	Analyse des résultats obtenus par les différentes options testées et validation des options les plus pertinentes. Rédaction d'un rapport quant à la faisabilité et aux conditions d'extension du modèle révisé.

3.2 Des droits et des obligations réciproques

La convention de collaboration Gret/Blédina conférait aux parties des droits et des obligations :

- ▷ engagement réciproque à mobiliser les ressources et expertises adéquates pour satisfaire aux obligations contractuelles : pour la conduite conjointe des analyses, la définition des recommandations et la mise en œuvre du plan d'action ;
- ▷ engagement réciproque à financer en propre les équipes et expertises mobilisées par chacun pour satisfaire à ses obligations contractuelles⁴² ;
- ▷ en cas de désaccord sur le plan d'action, liberté pour chaque partie de mettre fin à sa participation au projet sans que l'autre partie ne puisse prétendre à une quelconque compensation ;

⁴² Les dépenses liées au plan d'action ont été également partagées entre le Gret et Blédina. La contribution totale de Blédina au plan d'action s'élève à environ 200 000 euros.

- ▷ engagement réciproque à fournir les résultats mesurés en toute transparence et sans restriction aucune. En particulier, droit pour Blédina de mener des audits/études indépendants du Gret pour confirmer ou préciser les résultats obtenus ;
- ▷ pendant le projet, obligation réciproque de stricte confidentialité tant sur la collaboration, que sur le projet et les résultats obtenus, sauf à l'égard des partenaires et bailleurs de fonds (ONN, ministère malgache de la Santé, ministère français des Affaires étrangères et européennes, etc.) ;
- ▷ à l'issue du projet, liberté réciproque d'utilisation de tout ou partie des résultats pour une communication interne. Accord préalable de l'autre partie requis pour toute communication externe ;
- ▷ à l'issue du projet, liberté réciproque d'exploitation des résultats issus de l'étude dans le cadre de projets similaires, sous réserve d'information préalable du partenaire.

III. DIAGNOSTIC DU MODELE ECONOMIQUE INITIAL⁴³ ET RESULTATS DES AMELIORATIONS TESTEES

1. Le diagnostic marketing⁴⁴ initial

Sur la base de l'évaluation préalable conduite au cours du premier semestre 2007, Blédina a proposé une analyse stratégique des forces et des faiblesses du modèle *Koba Aina*, au regard de son objectif spécifique d'une part (prévenir la malnutrition infantile chez les enfants de 6 à 24 mois issus des familles pauvres), et de l'analyse de l'environnement de marché d'autre part (attentes des consommateurs, concurrence, etc.). Les questions posées étaient : parmi les éléments du modèle existant, lesquels constituaient des atouts à conserver, voire à renforcer, pour développer les ventes ? Lesquels paraissaient au contraire inadaptés ou insuffisamment développés ?

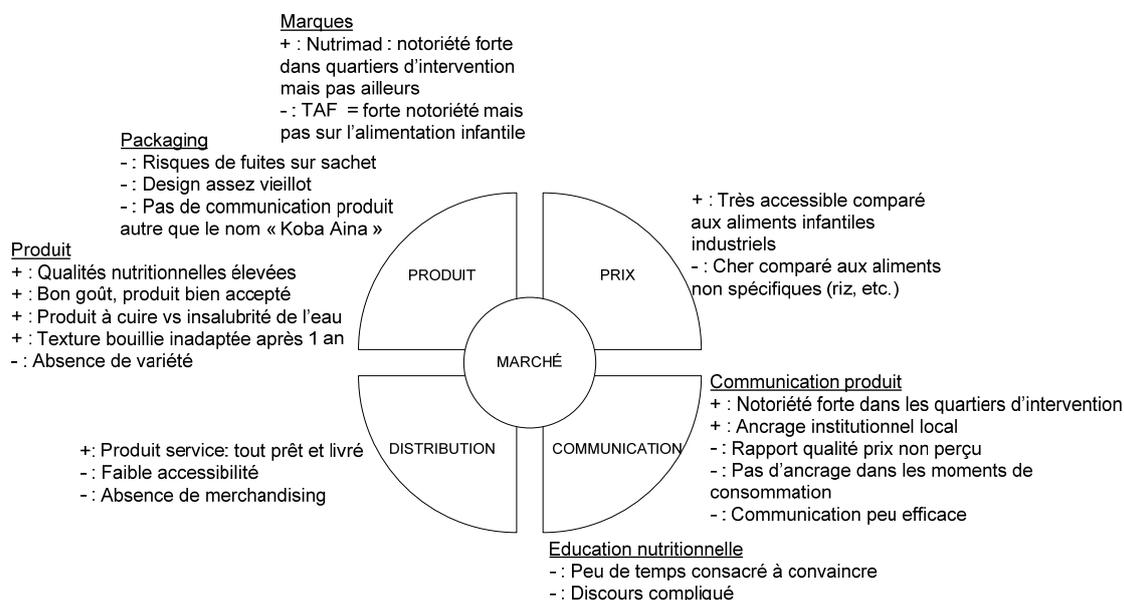
Le diagnostic est présenté ci-dessous sous la forme d'un schéma construit autour des traditionnels 4 P du marketing : le produit, le prix, la distribution et la communication⁴⁵. Les forces du modèle sont signalées par un « + », les points à améliorer par un « - ».

⁴³ Le terme de « modèle économique » désigne ici une forme de fonctionnement et d'organisation interne. Ce modèle résulte de l'analyse particulière du contexte malgache et ne constitue en aucun cas quelque chose à copier comme une formule reproductible partout ailleurs sans adaptation.

⁴⁴ Le marketing est une discipline qui cherche à déterminer les offres de biens et services en fonction des attitudes et de la motivation des consommateurs qui favorisent leur commercialisation. On distingue la stratégie marketing, qui vise à mettre l'entreprise en adéquation avec les exigences implicites ou explicites du marché sur lequel elle agit, du marketing opérationnel qui en est la concrétisation sur le terrain. Le marketing opérationnel est segmenté en quatre principaux domaines appelés les 4 P ou *marketing mix*, notion introduite en 1960 par le professeur Jérôme McCarthy de l'Université américaine de l'État du Michigan dans l'ouvrage « *Basic Marketing* ». Les 4 P sont : le produit, le prix, la distribution (*Place* en anglais) et la communication (*Promotion* en anglais). Source <http://fr.wikipedia.org/wiki/Marketing>

⁴⁵ Idem ci-dessus.

Diagnostic marketing initial des forces et faiblesses de la Koba Aina - 2007



1.1 Les atouts du modèle Koba Aina

L'atout majeur du modèle tient à sa combinaison produit/prix, qui est en bonne adéquation avec la cible et l'objectif spécifique du projet.

■ Les atouts concernant l'offre produit

Commercialisée pour la première fois en 2002, la *Koba Aina* a été conçue conformément aux caractéristiques retenues par l'IRD pour les farines infantiles destinées aux pays en développement⁴⁶ (voir encadré).

**Caractéristiques retenues par l'IRD
pour la mise au point de farines infantiles destinées aux pays en développement
(par ordre d'importance)**

1. Salubrité et innocuité du produit dans les conditions réelles d'utilisation.
2. Accessibilité et acceptabilité pour les groupes de population ciblés :
 - être commercialisé à proximité des ménages ayant des enfants
 - être à un prix accessible compte tenu du faible pouvoir d'achat (voir section marketing)
 - ne pas contenir d'ingrédients faisant l'objet d'interdits alimentaires et si possible contenir des aliments locaux
 - être facile à préparer
 - avoir des caractéristiques organoleptiques (consistance, saveur, couleur, odeur) adaptées aux préférences alimentaires des populations
- 3 Qualités nutritionnelles, en termes de :
 - densité en énergie et en nutriments
 - équilibre en nutriments
 - biodisponibilité des nutriments.

⁴⁶ Trèche S. *Complementary foods in developing countries: importance, required characteristics, constraints and potential strategies for improvement*. In Kolsteren P, Hoérée T, Perez-Cueto eds: *Proceedings of the International Colloquium promoting growth and development of under fives*. Antwerpen: ITG Press 2002: 132-148.

Ses caractéristiques sont parfaitement adaptées au contexte local. En particulier le fait que ce soit une farine à cuire (et non instantanée) écarte les problèmes liés à l'insalubrité de l'eau. Elle est fabriquée à 99 % à base de matières premières disponibles localement : maïs (49,6 %), riz (15,0 %), soja (15,6 %), arachide (7,5 %), sucre blanc (11,0 %), sel iodé (0,7 %), complément minéral et vitaminique (CMV) (0,21 %), Calcium et Potassium (0,45 %), Amylases (0,006 %). Seuls les minéraux et vitamines ainsi que les amylases sont achetés à l'étranger.

Elle présente des qualités nutritionnelles élevées : la consommation journalière de deux sachets (2 x 35 g) entre 6 et 12 mois et de quatre sachets entre 12 et 24 mois permet de couvrir en moyenne respectivement 39 et 56 % des besoins énergétiques et environ 50 % des apports journaliers recommandés (AJR) en nutriments, le reste étant apporté par le lait maternel. Une étude d'efficacité biologique⁴⁷ de la farine a montré que sa consommation deux fois par jour entre l'âge de 6 et 9 mois se traduisait par une croissance en taille de 1,3 mm supérieure à celle d'enfants n'en bénéficiant pas et que sa consommation entre 6 et 12 mois réduisait de 5 % la prévalence du retard de croissance.

Elle est très appréciée des consommateurs pour ses qualités organoleptiques : les tests organoleptiques organisés avant la mise à disposition du produit ont confirmé son acceptabilité gustative, notamment grâce à son goût d'arachide.

C'est un « produit-service » dans la mesure où préparation, livraison et conseils nutritionnels sont inclus dans l'offre :

- ▷ Pour un apport nutritionnel et un prix équivalents, le produit est disponible soit sous forme de sachets de 35 g à préparer soi-même, soit servi tout prêt par louche⁴⁸. Les louches disposent d'un avantage concurrentiel fort dans l'esprit du consommateur des quartiers défavorisés, qui y voit un gain de temps et d'argent (coûts des consommables de cuisson). La répartition des ventes jusqu'alors enregistrées par Nutrimad (70 % de louches contre 30 % de sachets) le confirme. Pour autant, les sachets gardent leur intérêt : ainsi les mères peuvent emporter les repas avec elles pendant leurs déplacements.
- ▷ Dans les quartiers d'intervention où sont installés les *Hotelin-jazakely*, les animatrices vendeuses font du porte-à-porte lors des tournées mobiles, en plus de la vente dans le restaurant. Elles vont ainsi au-devant des consommateurs, créent une relation de proximité avec des personnes qu'elles finissent par connaître et qui souvent leur sont fidèles. Le choix d'implantation géographique des restaurants au cœur des quartiers pauvres et ce système de « quadrillage mobile » sont des atouts majeurs pour encourager une consommation régulière du produit.
- ▷ Enfin, l'animatrice vendeuse est en mesure de fournir des conseils à ses clientes pour l'alimentation de leur bébé. Même si le dispositif d'éducation nutritionnelle ne disposait plus en 2007 des mêmes moyens que par le passé⁴⁹, beaucoup d'animatrices qui travaillent pour le programme ont été formées et ont commencé à exercer dans le cadre de ce

⁴⁷ Rakotonirainy NH, 2007. Étude d'efficacité et de transférabilité d'aliments fortifiés dans le cadre d'une stratégie d'amélioration de l'alimentation des jeunes enfants en milieu urbain. Mémoire de DEA de biochimie appliquée (*Option sciences de l'alimentation et de la nutrition*), Université d'Antananarivo, Madagascar.

⁴⁸ Les animatrices vendeuses partent en tournées mobiles dans les quartiers avec une quantité de farine déjà cuite qu'elles servent directement aux clients à la louche. La louche est calibrée pour correspondre à un repas de 35 g.

⁴⁹ En particulier les visites à domicile, qui se voulaient des moments d'échange et d'éducation privilégiés avec les mères, ont été supprimées en 2006 devant la réduction des subventions et la nécessité de réduire les dépenses du programme pour pouvoir envisager sa pérennisation.

dispositif. Elles ont ainsi noué une relation d'aide et de confiance avec les mères, ce qui explique les bons résultats de vente de certaines d'entre elles.

■ Les atouts concernant le prix

La *Koba Aina* est très accessible en termes de prix comparativement aux farines infantiles industrielles : depuis 2007, elle est vendue à 100 Ar. (0,04 cts d'euros⁵⁰) par ration de 35 g de farine (1 ration = 1 repas = 1 sachet ou 1 louche), soit 1,15 euros/kg contre en moyenne 6 euros/kg pour les offres industrielles les plus accessibles. La *Koba Aina* est donc cinq fois moins chère⁵¹ que les offres industrielles packagées, à qualités nutritionnelles comparables. Cela s'explique par l'utilisation de matières premières locales, la production sur place à Madagascar, la faible marge commerciale pratiquée par le fabricant TAF et enfin des coûts de fonctionnement (équipe Nutrimad) réduits.

De par son accessibilité, la *Koba Aina* a réussi à entrer de manière assez régulière (plusieurs fois par mois) dans le panier de près de 40 % des ménages pauvres⁵². Blédina s'est déclaré impressionné par ce résultat. Comment s'explique-t-il ? Notre conviction est que le temps passé à étudier les populations concernées et leur environnement et la mise au point du service par itérations entre recherche et action, ont permis, moyennant quelques échecs, de proposer un concept global (pas seulement un prix accessible) pertinent pour ces populations.

■ Les atouts concernant la communication

L'équipe Nutrimad a su construire avec les autorités locales malgaches une relation de coopération.

Avec les institutions en charge de la santé et de la nutrition tout d'abord : le Gret est membre du Conseil national de Nutrition, ce qui marque la reconnaissance de sa légitimité dans le domaine, et il collabore avec l'Office national de Nutrition (ONN) et avec le ministère de la Santé. Le produit *Koba Aina* lui-même est reconnu et approuvé pour son efficacité par ces institutions. Elles soutiennent publiquement le projet dans la presse de manière régulière.

Avec les collectivités locales ensuite : leurs représentants sont souvent très demandeurs de l'ouverture d'*Hotely* dans leur circonscription. Ils participent aux inaugurations de nouveaux *Hotely* et appuient officiellement la démarche devant les bénéficiaires à cette occasion. Les communes partenaires mettent également à disposition des terrains ou des bâtiments à titre gratuit pour qu'y soient ouverts des *Hotely* (ce qui contribue à pouvoir proposer des prix bas aux familles).

Les noms de tous ces partenaires figurent sur les devantures des *Hotely*.

Il ne s'agit pas ici de dire que ce soutien contribue directement à augmenter les ventes. Mais par contre l'inverse (une démarche incomprise, un produit remis en cause, des bâtiments à louer) aurait des conséquences problématiques pour le projet et détériorerait la qualité du service pouvant être proposé aux familles.

⁵⁰ 1 euro = 2500 Ariary.

⁵¹ À titre d'exemple, parmi les farines instantanées les plus accessibles, on trouve les marques Farilac (entreprise malgache Socolait) vendue en épicerie à 800 Ar le sachet de 50 gr et Phosphatine (de Blédina) vendue à 14 000 Ar les 250 g (prix relevés à Tananarive en septembre 2008).

⁵² Niveau de consommation par enfant et taux de pénétration mensuel (Pourcentage de consommateurs ayant acheté le produit au moins une fois dans le mois) constatés sur la cible des enfants de 6 à 24 mois dans les quartiers d'intervention à Tananarive en 2006.

1.2 Les améliorations à apporter au modèle

Si le concept « produit/service » a été perçu comme une base solide et prometteuse, Blédina a ensuite fait valoir que « l'enveloppe marketing » (les 4 P) autour de ce concept était insuffisamment travaillée pour lui donner toute son envergure. Blédina a mis en avant plusieurs points à améliorer.

■ Points à améliorer concernant l'emballage du produit

L'emballage n'est pas assez attractif : le film plastique du sachet est de qualité insuffisante (trop fin), ce qui inspire peu confiance (risque de fuites) et le design de l'emballage (bébé qui mange) est un peu « démodé ». Autant d'éléments qui donnent peu de chance au produit d'attirer l'œil du consommateur sur l'étagère de l'épicier surchargée de produits à forte rotation commerciale.

Même une fois le produit en main, l'étiquetage n'est pas assez « lisible » : tout d'abord, les marques figurant sur le sachet (Nutrimad et TAF) sont peu, voire pas du tout, associées à l'univers du bébé dans l'esprit des consommateurs : la mère comprend-elle immédiatement à qui est destiné le produit ? Ensuite, le sachet ne porte aucun message ou slogan particulier, uniquement le nom « *Koba Aina* » et le dessin d'un bébé en train de manger : quelle est la promesse de ce produit ? Que peut en attendre la mère ? Dans quelle mesure peut-elle percevoir que ce produit répond à ses attentes et à ses besoins pour l'alimentation de son bébé ?

■ Points à améliorer concernant la distribution

En milieu urbain, 52 %⁵³ des Malgaches vivent en dessous du seuil de pauvreté alimentaire (à savoir moins de 0,33 euros par personne et par jour) et au niveau national, près de 51 %⁵⁴ des enfants de 6 à 24 mois souffrent de malnutrition chronique. En ville, l'atteinte de l'objectif de santé publique suppose donc de pouvoir proposer la *Koba Aina* à la vente à l'ensemble de ces populations, c'est-à-dire quasiment partout compte tenu de la prévalence de la malnutrition.

À titre de comparaison, on dénombre en milieu urbain environ une épicerie ou gargote⁵⁵ pour trois enfants de 6 à 24 mois⁵⁶. L'animatrice est donc confrontée à une concurrence très forte des produits de substitution vendus à proximité des mères (riz, manioc, biscuits, etc.). Atteindre cette même densité commerciale avec le réseau des *Hotely* en milieu urbain nécessiterait la construction de quelques 80 000⁵⁷ *Hotely* sur tout le territoire malgache ! Cela n'est envisageable ni d'un point de vue investissement et coût de revient, ni d'un point de vue gestion humaine et matérielle. Or la grande majorité (plus de 80 %) des ventes Nutrimad en milieu urbain est réalisée dans le réseau des *Hotelin-jazakely*, les animatrices ne voulant pas renoncer à une partie de leur marge en vendant à l'épicier. Ce dernier est pour elles un intermédiaire supplémentaire et, qui plus est, gourmand en marge⁵⁸.

⁵³ EPM 2005, Enquête périodique auprès des ménages.

⁵⁴ EDS 2003-2004, Enquête de santé.

⁵⁵ Les gargotes sont de petites échoppes qui vendent des plats tout prêts le plus souvent à base de riz.

⁵⁶ Source : estimation faite par l'agence de publicité Factories, basée à Tananarive.

⁵⁷ Sur les 1 100 000 bébés de 6 à 24 mois, 22 % résident en ville soit 242 000 bébés, source EPM 2005.

⁵⁸ Le taux de marge de l'épicier est supérieur à 30 %, alors que celui de l'animatrice est de 25 %. Lorsque l'animatrice vend par l'intermédiaire de l'épicier, sa marge se réduit de moitié (vente à 90 Ar. au lieu de 100 Ar. pour un prix d'achat à Nutrimad de 80 Ar.).

Ainsi, bien que Blédina ait perçu le système de distribution informel autour des *Hotelin-jazakely* comme un atout pour sensibiliser et convaincre la population la plus pauvre en allant au-devant d'elle (la livraison d'un produit tout prêt à domicile permet à l'animatrice « d'arriver avant le riz »), de fortes interrogations sont apparues sur les moyens de développer les volumes de vente à grande échelle par ce biais. Comment prétendre avoir un impact significatif sur la malnutrition dans ces conditions ? Fallait-il renoncer au concept d'*Hotely* ?

Enfin, le produit n'est pas ou peu mis en avant sur les points de vente : les outils de *merchandising*⁵⁹ (affiches, publicités, supports de promotion sur les lieux de vente) sont quasi absents du réseau de distribution en propre (les *Hotely*). De ce fait, les restaurants ne sont pas assez identifiables comme des lieux destinés spécifiquement au bébé. Les animatrices vendeuses elles-mêmes ne sont pas habillées de manière à se différencier des autres vendeurs de rue. Ce type d'outils avait été développé par l'équipe Nutrimad par le passé mais nécessitait un entretien/renouvellement régulier qui n'a pu être assuré pour des questions de coûts.

■ Points à améliorer concernant la communication

Le discours « produit » est compliqué à comprendre pour la population ciblée. L'argumentation est issue du dispositif d'éducation nutritionnelle, au travers duquel les animatrices étaient formées et rémunérées pour assurer des séances d'information à domicile. De ce fait, elle est très empreinte du discours scientifique. Elle décrit plus les caractéristiques « objectives » du produit (composition) qu'elle ne met en avant ses bénéfices potentiels pour la mère et l'enfant. Dans quelle mesure la mère perçoit-elle l'intérêt du produit au travers de sa composition, compte tenu de ses faibles connaissances nutritionnelles ? Si les séances d'éducation passées ont fait progresser la connaissance des mères, depuis la suppression de ces séances en 2006 pour des raisons financières, les animatrices vendeuses se consacrent exclusivement à la vente et ne disposent ni d'un temps suffisant, ni des arguments nécessaires pour convaincre : comment leur permettre de convaincre en un temps plus court ? Il faudrait certainement faire des choix parmi les arguments à mettre en avant...

Enfin, le discours « produit » n'insiste pas sur les moments de consommation : il semble que la *Koba Aina* puisse être consommée indifféremment comme un goûter ou comme un repas. En d'autres termes, la *Koba Aina*, formulée pour constituer un repas complet pour le bébé (sous réserve de respecter les quantités recommandées selon l'âge) est trop souvent perçue comme une « simple » collation, surtout pour les bébés âgés de plus d'un an. Cette perception n'a-t-elle pas un effet négatif sur l'image du produit ? Est-elle de nature à faire percevoir son excellent rapport qualité/prix⁶⁰ et à donner envie de l'acheter ?

⁵⁹ Le *merchandising* désigne l'ensemble de techniques visant à favoriser l'écoulement d'un produit dans le commerce par un travail sur la présentation de celui-ci. Il s'appuie généralement sur l'image de marque dudit produit ou de son producteur, et il passe par l'adoption d'un packaging adapté.

⁶⁰ *Value For Money* en anglais, terme qui désigne au-delà du rapport qualité/prix objectif, la valeur perçue de manière subjective par le consommateur, selon le marketing mis en place autour du produit (les 4 P) et sa propre sensibilité.

Le diagnostic marketing de la *Koba Aina* fait par Blédina

À l'issue de ces observations, l'analyse marketing de Blédina est la suivante : « le concept produit/service et le rapport produit/prix sont objectivement très adaptés à la cible. Mais l'équipe projet n'a pas mis en place un positionnement et un *mix-marketing*⁶¹ de nature à faire percevoir clairement la valeur de ce produit aux mères et à susciter chez elles l'envie d'acheter. Pour développer les ventes, il faut donc mettre en place un *mix-marketing* plus cohérent autour du produit et de son positionnement. En marketing, la notion de cohérence du « *mix* » se définit en fonction :

- de la cible consommateur à atteindre : la *Koba Aina* s'adresse aux pauvres certes, mais ne devrait-on pas définir cette cible plus précisément ? Car les « pauvres » ne sont pas tous les mêmes.
- du positionnement produit : que veut-on véhiculer à la cible (en termes d'image, de message...) pour la convaincre d'acheter ?

Ce positionnement se transmet via :

1. Une mise en situation ou accroche : elle doit mettre en scène un besoin fort de la cible (mères et bébés) que le produit va pouvoir satisfaire.
2. Une promesse : quels bénéfices liés à la consommation du produit va-t-on proposer à la mère pour la convaincre ? Ces bénéfices doivent correspondre au besoin identifié en amont.
3. Des arguments concrets de nature à convaincre que la promesse sera tenue.
4. Une caution : pourquoi le consommateur devrait-il nous croire ? Quel prescripteur de confiance faut-il utiliser pour faire passer le message ?

2. Les pistes d'amélioration du modèle

Le diagnostic initial apportait en fait plus de questions que de réponses pour l'optimisation du modèle : si les freins au développement des ventes étaient plus clairs, les moyens de les lever ne l'étaient pas encore. L'analyse devait donc être approfondie. Les pistes qui en ressortiraient seraient ensuite testées pendant quelques mois à une échelle pilote pour déterminer celles à retenir.

En matière de marketing, la première étape a été de définir le positionnement produit le plus adapté à la cible. Les éléments du « *mix* » ont ensuite été revus pour les mettre en cohérence avec ce positionnement.

En matière de rentabilité, la structure de coûts a été étudiée en détail pour déterminer les pistes d'optimisation.

2.1 Les pistes envisagées pour développer les volumes de vente auprès des enfants

■ Définir un positionnement marketing pertinent

Pour ce faire, Blédina a proposé plusieurs études, conduites avec l'équipe du Gret. Chaque étude avait son objectif propre (cf. tableau page suivante).

⁶¹ Voir note 29 page 28.

Études	Objectifs
Une étude qualitative auprès des mères malgaches défavorisées ⁶² afin de mieux connaître la cible en termes de profil socio économique, d'habitudes de vie et d'achat, d'attentes vis-à-vis de la santé et de l'alimentation de leurs bébés, de revenus et de communauté d'appartenance.	Définir le positionnement le plus pertinent : quelles sont les attentes les plus fortes des mères ? Quels bénéfices les plus pertinents et uniques par rapport aux concurrents sont à mettre en avant ? Avec quels arguments les plus compréhensibles et les plus parlants pour les mères ?
Une étude comparée du « mix » (4 P) des produits concurrents de la <i>Koba Aina</i> ⁶³ et ayant réussi à rentrer au quotidien dans le « panier de la ménagère », pour comprendre leurs atouts spécifiques.	Définir le bon « mix » produit/prix pour faire face à la concurrence.
Une étude qualitative des leviers d'influence des mères dans leurs comportements d'achat. ⁶⁴	Définir les prescripteurs potentiels : sur qui/quoi s'appuyer pour donner confiance dans le produit ?
Une étude quantitative pour valider la nouvelle stratégie marketing. ⁶⁵	Valider le nouveau positionnement : concept, « mix » produit/prix, nouveau packaging.

■ Améliorer les performances des animatrices vendeuses

Comment développer les performances individuelles de vente de chaque animatrice ? Une étude qualitative a été conduite auprès de ces dernières afin de mieux connaître leur profil ainsi que leurs freins et motivations à développer les ventes sur la cible⁶⁶. Cette étude a livré des éléments précieux à ce sujet. On y apprend en effet que pour les animatrices un travail attractif est celui qui propose un bon compromis entre le niveau de salaire, la pénibilité et la flexibilité (horaires, avance sur salaires, etc.). De ce point de vue, le poste d'animatrice tel qu'il était proposé leur convenait mal. Le niveau de salaire correct ne compensait pas à leurs yeux la pénibilité physique (amplitude horaire 5 h/17 h, port des marmites de bouillie en tournée mobile) et intellectuelle (devoir convaincre des mères, que certaines décrivent comme « méchantes »...), ni le manque de flexibilité/sécurité (un salaire uniquement variable en particulier). Que fallait-il changer pour rendre le travail plus attractif et se donner la chance de retrouver une force de vente plus motivée et donc plus efficace ?

En complément de cette étude, les meilleures animatrices (selon les volumes de ventes atteints, leur capacité à convaincre, l'hygiène, l'organisation) ont été observées en situation de vente pour identifier les facteurs clés de succès et tenter de les transmettre et/ou de les repérer chez de futures candidates.

2.2 Les pistes étudiées pour dégager de la rentabilité

Vendre plus aux mères des bébés de 6 à 24 mois est essentiel en termes d'impact, mais insuffisant en termes de pérennité financière. Il faut donc vendre mieux, c'est-à-dire faire plus avec moins.

⁶² Étude des pratiques alimentaires de jeunes enfants et de leurs déterminants socioculturels, à Tananarive (Madagascar), Gilles Sarter, décembre 2007.

⁶³ Étude média, Factories Madagascar, décembre 2007.

⁶⁴ Leviers d'influence des mères de jeunes enfants à Tananarive (Madagascar), Gilles Sarter, juillet 2008.

⁶⁵ Notoriété, image, usage et attitudes et test de concept de la *Koba Aina* à Tananarive (Madagascar), ATW consultants, juillet 2008.

⁶⁶ Étude exploratoire animatrices et vendeurs de rue, à Tananarive (Madagascar), Gilles Sarter, décembre 2007.

- ▷ L'optimisation produit : à qualités nutritionnelles égales, est-il possible de trouver une formule moins chère ?
- ▷ L'optimisation du process de production : des modifications du process lui-même, une meilleure organisation des tâches en usine, l'investissement dans de nouvelles machines peuvent-ils permettre augmenter en volume et de gagner en productivité ? Comment ? Combien ?
- ▷ L'extension du réseau de distribution : comment investir d'autres circuits (épiceries en particulier) pour générer plus de rentabilité et de volume ? Quelle cohabitation-complémentarité avec le réseau des *Hotely* ?
- ▷ L'augmentation du prix de vente : peut-on augmenter le prix de vente sans détourner l'intérêt des clients pour le produit ? Est-ce possible sans réduire drastiquement l'accessibilité du produit ?

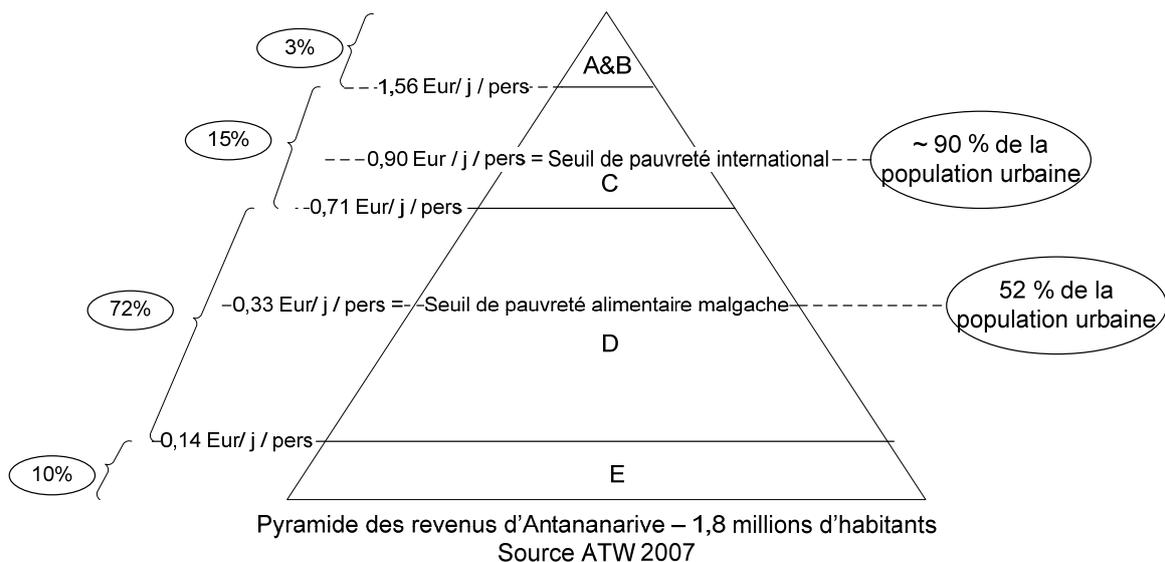
3. Le modèle validé à l'issue de la période d'expérimentation (fin 2008)

Le modèle présenté ci-dessous est celui qui a été validé conjointement par le Gret et par Danone à l'issue de la phase d'expérimentation des améliorations identifiées lors du diagnostic, qui a été conduite sur le terrain d'avril à septembre 2008. Les options décrites ci-dessous ont été retenues en tant que celles offrant le meilleur compromis entre l'objectif social prioritaire et l'objectif d'autofinancement.

3.1 Le nouveau positionnement marketing de la *Koba Aina*

La cible prioritaire

Une étude quantitative des catégories socioprofessionnelles (CSP) de Tananarive a donné une estimation de la répartition des revenus des ménages urbains, présentée sur la pyramide ci-dessous :



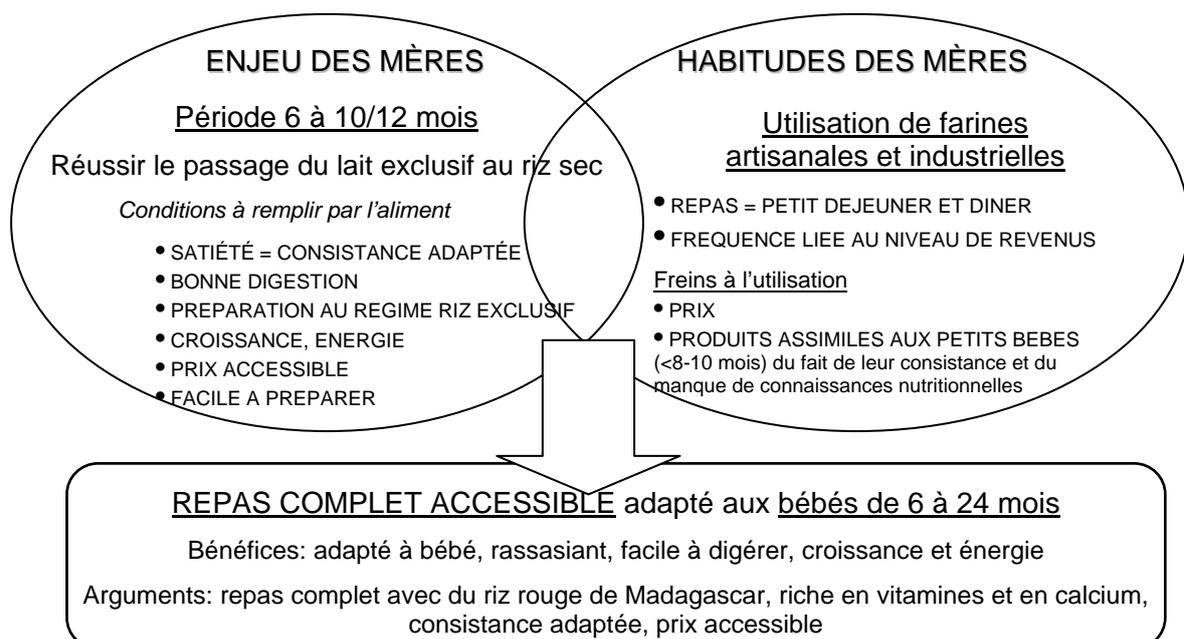
Nous avons ensuite croisé ces données avec le budget alimentaire de chaque catégorie socioprofessionnelle (CSP). Sur cette base, les catégories C & D, représentant 87 % de la population, ont été définies comme les cibles prioritaires, considérant que leur budget alimentaire journalier par enfant, compris entre 200 et 500 ar/jour (soit 8 à 20 cts d'euros), leur permet effectivement d'acheter deux repas *Koba Aina* par jour (cf. recommandations nutritionnelles). En revanche, au prix de 100 Ar., le produit est difficilement accessible aux CSP E, tout au moins dans la perspective d'une consommation quotidienne au prix marchand. Il a donc fallu chercher d'autres pistes pour atteindre cette catégorie (voir ci-après adaptation du prix selon le canal de distribution). Quant aux catégories A et B, elles ne sont bien sûr pas exclues, mais ne sont pas prioritairement ciblées par le dispositif marketing.

Le nouveau positionnement

Le nouveau positionnement du produit s'appuie sur l'enjeu fondamental exprimé par toutes les mères malgaches (quelle que soit leur catégorie socioprofessionnelle) pour l'alimentation de leur enfant : « former un mangeur de riz ». Le riz est l'aliment roi dans la perception des Malgaches et ce à tous points de vue : culturel (c'est l'aliment de base de tout Malgache, toutes les classes sociales en consomment au quotidien), identitaire (en malgache, manger se dit « manger du riz », celui qui n'en mange pas (assez) n'est pas malgache) et même alimentaire (il est considéré comme un aliment parfait qui apporte « tout ce dont on a besoin »). De ce fait, si la mère ne parvient pas à habituer son enfant au riz (goût, consistance), elle se prépare à de grandes difficultés socio-économiques : que mangera-t-il alors que toute la famille mange du riz ? Comment réussira-t-elle à le satisfaire ? Combien cela va-t-il coûter ? Sera-t-il en bonne santé ?

En pratique, les mères malgaches constatent que la transition du lait maternel au riz, qu'elles voudraient la plus rapide possible, ne se fait pas sans difficulté car l'enfant ingère difficilement le riz, il en mange donc peu et a du mal à le digérer par la suite. Cela explique qu'elles recourent à des farines à base de céréales dont elles comprennent l'intérêt (ingestion facile surtout). Pour autant, elles ont du mal à considérer celles-ci comme un « vrai » repas.

Le nouveau positionnement du produit reprend ces éléments pour faire de *Koba Aina* la marque référence des mères des catégories socioprofessionnelles C, D, E pour l'alimentation et la santé de leurs bébés.



3.2 Les modifications introduites dans le mix-marketing

La synthèse des modifications est présentée sous forme d'un schéma en annexe 2.

■ Le produit

Les tests réalisés pendant le premier semestre 2008 dans un laboratoire d'analyses sensorielles de Tananarive auprès d'un panel expérimenté ont confirmé que les choix faits par le Gret et l'IRD pour la formulation de la farine au moment de sa mise au point étaient pertinents, en particulier en ce qui concerne sa consistance qui lui est conférée par l'incorporation d'amylases et son goût d'arachide. Il est également apparu qu'une augmentation de 11 à 13 % du taux d'incorporation du sucre accroîtrait légèrement l'acceptabilité de la farine et que la présence de riz dans la formule n'était pas identifiée par les panélistes. Les taux d'incorporation de ces deux derniers ingrédients ont néanmoins été maintenus, d'une part, pour éviter d'habituer les enfants à la saveur sucrée et, d'autre part, pour pouvoir continuer à communiquer sur la présence de riz dans la formule.

Seul l'emballage a été modifié sur deux points : le design, afin de mettre en valeur le nouveau positionnement et le film plastique utilisé pour le sachet, dont l'épaisseur a été augmentée pour éviter les fuites et améliorer la qualité perçue par le consommateur⁶⁷.

Le choix de la marque

Une étude marketing⁶⁸ a montré que l'apposition de la marque ombrelle Blédina en remplacement de Nutrimad et TAF générerait des intentions d'achat plus élevées (95 % contre 88 % quand le prix est mentionné). Bien que le Gret ait donné son accord pour la réalisation de cette étude et malgré ce résultat, cette option n'a pas été retenue. Elle n'était envisagée ni par le Gret, ni par le Groupe Danone. L'objectif de cette étude était avant tout de comprendre la notoriété et l'image des différentes marques présentes sur le projet et de déceler un éventuel frein marketing majeur sur une des marques utilisées alors (Nutrimad et TAF). Ce ne fut pas le cas. En tout état de cause, il était clair dès le début pour chacun des partenaires, que la caution marketing d'une marque détenue par un groupe international à vocation commerciale ne pourrait pas être mobilisée pour développer les ventes de *Koba Aina*, afin d'éviter tout risque d'amalgame et de confusion.

La création d'une nouvelle mascotte

Une nouvelle mascotte a été créée. Associée au produit, elle facilite son identification sur tous les supports de communication et permet de véhiculer plus facilement les valeurs de la marque à savoir : la qualité, la santé/la nutrition mais aussi l'affectif (l'univers bébé, l'identité malgache). Elle permet également de mettre en avant de façon visuelle claire un des arguments majeurs du produit, reposant sur la présence de riz malgache dans sa composition. Cette mascotte représente un sac de riz rouge malgache au « visage » souriant et enfantin⁶⁹.

⁶⁷ Ces changements n'ont pas été introduits durant la phase pilote pour des raisons de faisabilité (délais d'approvisionnement du nouveau film, nécessité de changer d'ensacheuse en cours de production pour introduire un film plus épais, film actuel inadéquat pour l'impression du nouveau design en 4 couleurs) mais elles ont été validées par l'étude quantitative auprès d'un échantillon représentatif de la cible prioritaire (CSP C&D), et par un plan d'investissement industriel dont tient compte le plan d'affaire présenté par la suite.

⁶⁸ Étude « Image, notoriété, usages et attitudes et test de concept de la marque Koba Aina », juillet 2008, Agence ATW Tananarive.

⁶⁹ Le décret sur la promotion des aliments de complément à paraître à Madagascar interdit la représentation d'enfant sur les produits d'alimentation infantile.

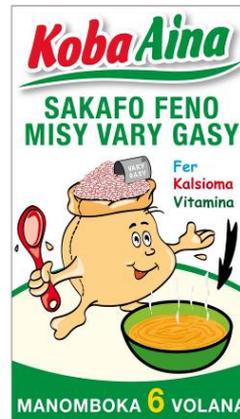
Le nouvel emballage

Il comporte le nouveau design (mascotte, logo *Koba Aina* retravaillé), les bénéfices produits et les mentions légales concernant les aliments de complément au lait maternel⁷⁰.

Avant repositionnement



Après repositionnement



■ **Le prix : une politique adaptée par circuit de distribution pour rendre le produit accessible**

Contrairement à ce qui était en place au moment du diagnostic du modèle, il a été décidé de différencier à l'avenir le prix de la louche et du sachet. Pourquoi ? Pour trouver un compromis aux deux enjeux majeurs du projet : être accessible aux plus démunis et parvenir à l'autofinancement.

- ▷ La vente à la louche est le levier social du projet : bien qu'elle constitue objectivement un meilleur compromis prix/service (économie pour le client sur les coûts et le temps de préparation du fait que le produit est vendu tout prêt) et que son prix de revient soit plus élevé que celui du sachet, son prix de vente sera inférieur afin de la rendre accessible en priorité aux catégories socioprofessionnelles C et D (celles qui ont le plus de mal à préparer chez elles la bouillie). Pour autant, il a quand même été décidé d'augmenter progressivement son prix. Pourquoi ? Pour faire face à l'augmentation des coûts de préparation d'une part, et pour lui donner plus de crédibilité sur le marché en tant que produit de référence pour la santé du bébé. Car à 100 Ar., la *Koba Aina* se situe en dessous du prix psychologique plancher, en-deçà duquel le consommateur commence à douter de sa qualité⁷¹. À ce prix, elle se positionne au même rang que les produits les moins chers du marché, en particulier la soupe chinoise, aussi consistante qu'un bol d'eau chaude... Une première augmentation à 120 Ar. est ainsi prévue en année 1 (2009) puis une deuxième en année 4 (2012) à 150 Ar., ce qui correspond à l'évolution par paliers constatée sur les produits de première nécessité et représente un rattrapage de l'inflation sur cinq ans. Une part de cette augmentation est reversée aux animatrices sous forme d'accroissement de leur marge commerciale.

⁷⁰ Dans le respect du projet de décret malgache portant réglementation de la Commercialisation des substituts du lait maternel.

⁷¹ Étude « Image, notoriété, usages et attitudes et test de concept de la marque Koba Aina », juillet 2008, Agence ATW Tananarive.

- ▷ Le sachet est le levier rentabilité du projet : il sera vendu principalement en épicerie, notamment dans des quartiers où il n'est pas prévu d'implanter des *Hotelin-jazakely*. Grâce à un packaging plus valorisant, il pourra être positionné à un prix de vente supérieur à la louche pour cibler en priorité les catégories socioprofessionnelles C. Cela permettra à la fois de couvrir les taux de marge des épiciers (de l'ordre de 30 %, contre 25 % pour les animatrices) et de le rendre attractif et crédible aux yeux des catégories supérieures. En effet, celles-ci ne doivent pas avoir le sentiment de consommer un produit identique à la louche vendue dans les quartiers pauvres, auxquels elles ne s'identifient pas. Ainsi, le prix du sachet passera à 150 Ar. en 2009, puis 200 Ar. en année 3 (2011) et 250 Ar. en année 5 (2013) atteignant ainsi le prix plafond que peuvent payer les catégories C⁷².
- ▷ À ces deux « mix » circuit/prix, s'ajoute un troisième : la vente de la farine *Koba Aina* sous son format d'un kilogramme à des institutions à caractère social (Centres de santé de base, Églises, ONG). Pourquoi ? C'est un moyen de concilier objectif social, volume et rentabilité. En effet, ces institutions achètent souvent en grosses quantités et prennent en charge elles-mêmes la préparation et la distribution du produit sans exiger de marge commerciale. Elles disposent également de moyens financiers leur permettant d'acheter la *Koba Aina* à un prix au kilogramme situé entre celui du sachet et celui de la louche. Et surtout, leur mission sociale les conduit à distribuer le produit gratuitement ou à prix subventionné, ce qui le rend accessible aux populations les plus vulnérables, en particulier les catégories E. En respect du projet de décret malgache sur la commercialisation des produits d'alimentation des nourrissons et des jeunes enfants, les produits écoulés par cette voie ne porteront ni marque ni logo sur leur emballage. D'un point de vue marketing, il n'aurait d'ailleurs pas été opportun « d'habiller » ces produits au risque d'associer la marque *Koba Aina* à un positionnement « bas de gamme », ce qui serait contre-productif vis-à-vis du positionnement validé pour les épicerie.

■ La distribution : vers un management plus rapproché des animatrices

Après de nombreuses discussions à ce sujet, le réseau en propre (les *Hotely*) reste le fer de lance de la politique sociale du projet. Il est le véritable levier pour « asseoir » le produit dans les quartiers pauvres et déclencher ensuite des achats en épicerie. Les animatrices se doivent donc d'être convaincantes et efficaces pour recruter et surtout fidéliser le plus grand nombre de mères de bébés. Les propositions de réorganisation validées pendant l'expérimentation vont dans ce sens. Elles concernent le mode de recrutement, la formation, l'organisation du travail et son suivi.

La modification des procédures de recrutement des animatrices

Devant les nombreuses démissions survenues en 2007⁷³, un travail sur l'identification du « bon » profil d'animatrice a été fait. L'idée étant qu'une animatrice bien adaptée au poste réalisera facilement de bonnes performances et y « trouvera son compte » plus naturellement qu'une animatrice en difficulté.

⁷² Leur budget alimentaire journalier par enfant se situe entre 300 et 500 ar, « Études des déterminants sociaux des pratiques alimentaires de jeunes enfants (6 mois – 1 an) », Tananarive, Décembre 2007, Gilles Sarter.

⁷³ Essentiellement du fait de la pénibilité du travail : pénibilité physique d'une part (amplitude horaire 5h/17h, port des marmites de bouillie en tournée mobile), pénibilité intellectuelle d'autre part (devoir convaincre les mères)...conflit avec la hiérarchie, besoin d'autonomie.

- Le profil « idéal » : c'est une mère de famille issue du quartier (pour des questions de crédibilité et de proximité), ayant le goût du challenge commercial et un sens aigu de l'hygiène et de l'organisation, souhaitant œuvrer pour le bien-être des enfants de son quartier.
- La valorisation des atouts du poste d'animatrice : si le travail proposé comporte une pénibilité certaine, ses attraits ne sont pas négligeables dans le contexte malgache : une certaine flexibilité (temps libre entre les tournées, garde d'enfants possible sur le lieu de travail, lieu de travail proche du domicile voire confondus) et une perspective de salaire régulier et correct (supérieur au salaire minimum local, soit environ 32 euros/mois ou 80 000 Ar.).

Une fois le profil défini et les atouts du poste plus clairement identifiés, des viviers de recrutement pertinents ont été recherchés. Après de longs tâtonnements (affichage, voie de presse, autorités locales, etc.), les ONG de réinsertion sociale (par exemple Inter Aide) se sont révélées être les meilleurs partenaires. Ces ONG valorisent les perspectives d'emplois stables et décents que le projet *Koba Aina* offre aux femmes bénéficiaires de leur accompagnement à la réinsertion. Ces ONG réalisent un travail de sélection et de suivi des recrues qu'elles nous proposent. Un échange de bons procédés en somme ! Ce vivier n'est pas unique, les animatrices peuvent être recommandées par d'autres animatrices ou des proches du projet. Quoi qu'il en soit, toutes sont soumises pendant l'entretien d'embauche à un questionnaire visant à valider leur profil. Désormais, elles sont également mises en situation de devoir convaincre une mère réticente d'acheter le produit. Si ces tests s'avèrent concluants ou au moins « encourageants », l'animatrice est recrutée à l'essai.

La formation : contenu et méthode

La principale « nouveauté » dans ce domaine concerne l'introduction des techniques de vente utilisées par les agents commerciaux d'entreprise classique : quelles sont les étapes d'un cycle de vente réussi ? (l'accroche, la découverte/le questionnement, l'argumentation et la conclusion) et comment s'y prendre à chaque étape pour réussir finalement à vendre ? Ces techniques simples ont été facilement comprises par la plupart des animatrices. Cela fut aussi l'occasion de se rendre compte, côté Nutrimad comme côté Blédina, qu'un bon vendeur et un bon éducateur ont au moins un point commun : leur capacité d'écoute. Car comment choisir les bons arguments pour convaincre (d'acheter ou de changer ses comportements alimentaires) sans passer par une phase d'écoute et de questionnement de l'interlocuteur sur ses préoccupations et ses besoins ? On comprend maintenant pourquoi les anciennes éducatrices sont souvent de bonnes vendeuses : elles sont à l'écoute de leurs clientes, elles ne les jugent pas et ne se comportent pas en donneuses de leçons.

Si les techniques à transmettre ont été assez rapidement identifiées, le plus difficile a été de trouver la bonne méthode pour dispenser ces formations. Très théoriques au début et finalement très peu mises en œuvre par la suite, les formations sont devenues depuis très opérationnelles : elles ont lieu quasiment à 100 % sur le terrain. Initialement dispensées par groupes de 15 à 20 animatrices, elles sont aujourd'hui organisées en binôme superviseur / animatrice, qu'il s'agisse de la formation initiale ou de la formation continue (recyclage). Cette dernière est également beaucoup plus fréquente qu'avant la phase expérimentale, puisque elle est intégrée par les superviseurs au suivi hebdomadaire des animatrices.

La réorganisation du travail des animatrices

La principale nouveauté issue de la phase expérimentale est le découpage des quartiers en secteurs commerciaux : chaque animatrice se voit désormais attribuer environ 200 bébés de 6 à 24 mois (après recensement) dans une zone géographique située à une distance raisonnable de l'*Hotely*. Sur cette zone, elle est responsable de visiter quotidiennement les clients. Ce

nombre de bébés résulte d'un compromis testé durant plusieurs mois entre la perspective de revenus de l'animatrice (liée au nombre de bébés sur son secteur) et la qualité des résultats qu'elle peut raisonnablement obtenir sur la zone en termes de recrutement (conquête de nouveaux clients) et de fidélisation des clients (progression de leur niveau de consommation).

Pendant l'expérimentation, une réflexion a été menée sur l'organisation des tâches (préparation/tournée mobile/recrutement de nouveaux clients) entre les animatrices travaillant au sein d'un même *Hotely*, sachant que la collaboration est quasi-obligatoire compte tenu de l'exiguïté de l'espace et du nombre de feux disponibles. Après avoir imaginé des répartitions « très savantes », basées sur la théorie des avantages comparatifs des animatrices (sic !), nous en sommes revenus à un constat simple : quand les animatrices s'entendent, elles trouvent une répartition des tâches qui leur convient. Dans le cas contraire, rien ne peut leur être imposé au nom de l'efficacité ! La répartition des tâches est donc laissée à l'initiative des animatrices.

L'organisation des tournées :

- La nouvelle règle introduite est d'effectuer les tournées mobiles aux heures de repas pour positionner le produit comme un repas complet et non comme un goûter. En pratique les animatrices ciblent surtout les tournées du matin – à partir de 6 h – et du midi, la tournée du soir étant plus problématique (fatigue, nuit tombée, etc.).
- Pour permettre à l'animatrice de voir un maximum de mères pendant sa tournée, tout en réduisant la pénibilité de la vente mobile, plusieurs éléments ont été introduits. Tout d'abord à la place des marmites en aluminium, l'animatrice dispose désormais d'un thermos muni d'une housse à bandoulière pour emporter facilement et garder au chaud une quantité de bouillie suffisante pour une tournée de 2 à 3 h (environ 2 kg de farine soit 50 repas contre 1 kg auparavant). Ensuite, des « bornes *Koba Aina* », matérialisées par des affichettes publicitaires présentant le produit, ont été disposées sur le parcours de tournée. Ces bornes fonctionnent comme des arrêts de bus qui jalonnent le parcours de l'animatrice. Ce sont des points de passages stratégiques dans le quartier (Centre de santé de base, etc.), situés entre l'*Hotely* et le domicile des mères.

Le renforcement de l'encadrement et du suivi des animatrices

La formation initiale est assurée désormais par les superviseurs et comprend la formation « produit » (désormais plus axée sur les bénéfices que sur sa description factuelle) ainsi que la formation aux techniques de vente.

Le suivi au quotidien : avant l'expérimentation déjà, chaque animatrice se voyait fixer un objectif de ventes mensuel impératif qui, s'il n'était pas atteint pendant deux mois consécutifs, conduisait théoriquement à son licenciement⁷⁴. Le seul changement dans ce domaine est la hausse des objectifs pour prendre en compte la taille des secteurs désormais validée (200 bébés par animatrice). Il est donc important, pour éviter un renouvellement trop fréquent des animatrices, d'assurer un suivi rapproché de cet objectif. C'est le rôle du superviseur qui accompagne en tournée au moins une fois par semaine les animatrices en difficulté sur des points particuliers (discours « produit » non maîtrisé, accroche timide, absence de questionnement des besoins de la mère, etc.). Ce dispositif tient lieu de formation continue.

⁷⁴ La règle se révèle difficile à appliquer systématiquement compte tenu des aléas qui peuvent survenir (maladies, absences liées à des problèmes familiaux, etc.) dans la vie des animatrices et expliquer que même des bonnes recrues n'atteignent pas les objectifs. La règle est maintenue pour « garder le cap » mais son application est gérée au cas par cas.

■ La communication / promotion

Les nouveaux outils de *merchandising* ont été déployés dans tous les canaux de communication de proximité disponibles pour diffuser le nouveau positionnement :

- ▷ Les animatrices sont le vecteur privilégié de communication auprès des mères de par leur proximité. Grâce à une tenue vestimentaire de qualité portant la marque *Koba Aina*, elles sont devenues mieux identifiables et mises en valeur. Dans le même souci de les appuyer dans leur rôle de conseil, un support de communication a été développé sous la forme d'un petit livret présentant l'importance de l'allaitement maternel exclusif jusqu'à 6 mois et l'intérêt de la *Koba Aina* en tant qu'aliment de complément à partir de 6 mois. Dans une logique de cohérence, tous les autres accessoires mis à disposition des animatrices ont repris le nouveau design de la marque, sous forme d'autocollant ou d'imprimés (bornes, housses pour thermos, sac banane).
- ▷ Les devantures des restaurants pour bébés ont été repeintes, pour y faire figurer le nouveau design, avec la mascotte et la mise en avant des bénéfiques nutritionnels. L'intérieur a également été repeint afin de délimiter les espaces « repas », « repos » et « pesée ». Derrière la création de ces espaces dédiés, l'idée était de faire de l'*Hotely* un lieu de vie pour recevoir des conseils plutôt qu'un simple lieu de passage. L'objectif était de faire venir les mères à l'*Hotely* au lieu de se rendre systématiquement chez elles en tournée mobile (plus long, plus pénible, plus coûteux). Dans cette optique, nous avons organisé dans les *Hotely* (ou à proximité) des séances d'animation et de pesée. L'animation visait à faire connaître le produit : ses effets se sont révélés très peu durables (augmentation des ventes du jour seulement). Les séances de pesée des enfants cherchaient à démontrer concrètement les bénéfiques de la *Koba Aina*. Moins coûteuses à organiser, les pesées ont drainé un flux de mères qui ne s'est pas démenti avec le temps, confirmant par là leur intérêt en terme de fidélisation. Il faut souligner ici que ces séances d'animations et de pesée ont été organisées avec le soutien de la Communauté urbaine d'Antananarivo et en particulier des chefs de quartiers qui se sont associés à l'organisation et la promotion. Enfin des affiches ont été créées pour l'intérieur des *Hotely*, prenant modèle mais de manière simplifiée sur les supports d'éducation nutritionnelle développés auparavant par l'équipe Nutrimad.
- ▷ Le circuit des épiceries a été peu travaillé spécifiquement pendant l'expérimentation, à l'exception de publicités à afficher sur le lieu de vente proposées aux épiciers qui commercialisaient déjà le produit afin de signaler au consommateur la présence de la farine. Ce circuit a été délibérément laissé de côté malgré son importance pour faire décoller les volumes de ventes, comme souligné initialement par Blédina, car la stratégie mise au point était, dans un premier temps, de créer la demande par une distribution de proximité (en porte-à-porte) pour ensuite seulement rediriger la clientèle ainsi recrutée vers les épiceries. Mais l'observation du terrain a remis en cause cette approche initiale. Des freins importants ont été perçus, à la fois chez les animatrices, réticentes à rediriger leurs clientes fidèles en épicerie, et chez les clientes elles-mêmes, qui ne souhaitent pas renoncer au service de livraison à domicile et/ou du tout prêt. *In fine*, il a été recommandé de traiter ces deux circuits (*Hotely*/épiceries) de manière distincte en y ciblant des clientèles différentes, par un positionnement du prix adapté (cf. la politique de prix mentionnée plus haut).
- ▷ La communication de masse (télévision, radio) n'a pas été utilisée pendant la phase d'expérimentation dans le souci du respect du projet de décret sur les substituts du lait maternel. Si la radio aurait *a priori* présenté un intérêt pour élargir l'impact des

communications compte tenu du taux d'équipement en postes élevé, la pertinence de la télévision a été longuement discutée pour toucher la cible défavorisée et qui plus est les mères d'enfants en bas âge, segment par nature étroit. De ce point de vue, le débat n'est pas clos.

- ▷ La communication via le personnel de santé (pédiatres, centres de santé de base, hôpitaux, etc.) n'a pas été réalisée pendant l'expérimentation, pour les mêmes raisons que la communication de masse, bien que l'étude des leviers d'influence des mères ait indiqué clairement l'importance de ces prescripteurs vis-à-vis de la population concernée.

3.3 Les autres sources de rentabilité étudiées

Au-delà du marketing, dont certaines modifications contribuent à dégager de la rentabilité (en particulier la politique de prix adaptée selon le circuit de distribution et la réorganisation de la distribution en *Hotely*), la période d'expérimentation a permis d'étudier la validité d'autres pistes d'amélioration du modèle envisagées initialement :

■ Le produit

L'optimisation produit/process : sur la base de tests organoleptiques et de simulations économiques réalisés par l'IRD, le Gret et Blédina ont validé la formule initiale du produit comme étant un compromis optimal en termes qualité/prix.

Il est important de préciser ici que la quantité de farine par sachet (35 g) n'a pas été modifiée. Les optimisations ont été recherchées, à qualités nutritionnelles égales. En clair, il n'a pas été retenu de réduire la quantité de farine par sachet/louche pour faire baisser le prix unitaire, tout en masquant une augmentation du prix au kilo⁷⁵.

■ Le procédé de fabrication

Le procédé initial s'est révélé très satisfaisant. La principale piste de rentabilité en usine réside dans le remplacement de l'ensacheuse actuelle et la réorganisation des tâches du personnel de l'atelier. D'une technologie très sommaire, l'ensacheuse constitue un goulet d'étranglement en production. Non problématique compte tenu des volumes réalisés jusqu'à ce jour, ce point pourrait devenir bloquant avec la montée en volume au-delà de 500 tonnes. Son installation, combinée à la réorganisation des tâches et à une montée en volume permettrait de réaliser une économie de 10 % sur les coûts de production (par an et par kilogramme de produit). Cela moyennant un investissement industriel de 250 000 euros.

4. Résultats obtenus suite aux améliorations apportées au modèle initial

Sont présentés dans cette section les résultats obtenus à l'issue de la période d'expérimentation, conduite d'avril à septembre 2008. Pendant ces six mois, une partie des pistes d'amélioration précédemment identifiées ont été mises en place sur le terrain, sur un périmètre de quinze quartiers de Tananarive et une trentaine d'animatrices.

4.1 Le dispositif de suivi et d'évaluation des performances

Afin de suivre au plus près l'impact des modifications introduites, deux dispositifs ont été mis en place :

⁷⁵ Démarche classique dite de « downsizing » pratiquée dans les projets « *BoP* » pour tenir compte de la somme d'argent disponible au quotidien dans la poche de chaque consommateur.

- ▷ Le premier dispositif a permis de suivre le niveau de consommation des enfants cibles dans les quartiers d'intervention⁷⁶. Trois indicateurs ont été retenus pour cela :
 - le taux de pénétration mensuel défini comme le pourcentage d'enfants ayant consommé la *Koba Aina* au moins une fois dans le mois ;
 - la quantité moyenne consommée par mois (28 jours) et par enfant cible (QC/NC⁷⁷ mensuelle), en nombre de rations (sachet ou louche) ;
 - le taux de clients réguliers défini comme le pourcentage de mères ayant donné la *Koba Aina* au moins une fois par jour pendant la période d'observation (soit 28 repas dans le mois) parmi celles ayant déjà donné de la *Koba Aina* dans le mois.
- ▷ Le second dispositif a permis de suivre les indicateurs de rentabilité économique du projet à savoir :
 - évaluation de la rentabilité industrielle de la *Koba Aina* via le coût de revient sortie d'usine facturé par TAF. Il comprend les coûts matières, les frais de transformation et une quote-part des frais généraux (électricité, etc.) ;
 - évaluation de la rentabilité globale du projet *Koba Aina* via l'indicateur ROP/CANN⁷⁸ qui désigne le revenu (ou bénéfice) d'activité rapporté au chiffre d'affaires après impôt.

4.2 Les résultats atteints à l'issue de la période d'expérimentation

■ Résultats sur le plan nutritionnel

En termes de taux de pénétration et de niveaux de consommation

	Mars 08	Mai 08	Juillet 08	Sept 08	Nds ⁷⁹
<i>Effectif total enquêté</i>	1691	1784	1781	1887	
Taux de pénétration mensuel (%)	43,6 ^a	42,8 ^a	45,4 ^a	52,1 ^b	P<0,05
Nombre moyen de rations/mois	12,5 ^a	14,8 ^b	14,8 ^b	16,2 ^c	P<0,05
Régularité de la consommation chez les enfants consommant au moins une fois dans le mois : pourcentage d'enfants consommant... (graphique ci-dessous)					
- ≥ 1 ration tous les deux jours	30,1 ^a	42,5 ^b	44,7 ^b	52,2 ^c	P<0,01
- ≥ 1 ration par jour (client régulier)	11,5	12,4	12,7	11,6	Ns
- ≥ 2 rations par jour	2,3 ^a	1,0 ^{ac}	0,5 ^{bc}	1,0 ^{bc}	P<0,05

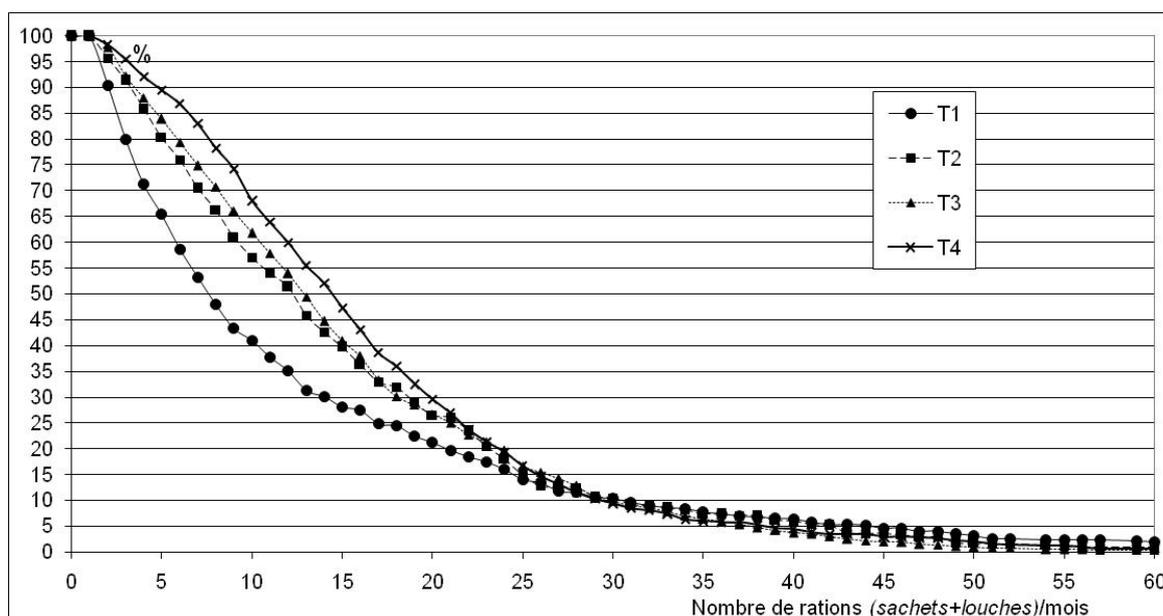
NB : sur une même ligne, les valeurs non suivies d'une même lettre sont significativement différentes au niveau de signification indiqué. Ns : non significatif.

⁷⁶ Ce dispositif a consisté en une série de 4 enquêtes réalisées tous les deux mois (de mars à septembre 2008) auprès d'un échantillon de 1800 mères-enfants préalablement recensés dans les quartiers d'intervention.

⁷⁷ QC/NC = Quantité consommée / Nombre de consommateurs.

⁷⁸ ROP = revenu des opérations ou bénéfice commercial, c'est-à-dire ce qu'il reste du chiffre d'affaires après déduction de tous les frais de fonctionnement; CANN = chiffre d'affaires net net, c'est-à-dire après impôts et remises commerciales éventuelles.

⁷⁹ NdS : Niveau de signification.



Niveau de consommation des enfants ayant consommé au moins une fois des bouillies pendant les 28 jours d'observation (*en pourcentage d'enfants ayant consommé un nombre de rations égal ou supérieur aux valeurs indiquées en abscisse – échelle de 1 à 60*).

NB : T1, T2, T3, T4 désignent respectivement les quatre périodes d'enquête à savoir mars, mai, juillet et septembre 2008.

Analyse des résultats obtenus et recommandation nutritionnelle

On a pu observer au cours de la période d'expérimentation une amélioration significative du taux de pénétration, mais pas du pourcentage d'enfants ayant des niveaux relativement importants de consommation.

À l'issue de cette période, le taux de pénétration dépasse les 50 % dans les quartiers d'intervention, contre 43 % en début d'expérimentation. Cet indicateur témoigne de la notoriété du produit auprès des mères et de l'envie qu'elles ont de l'essayer. Sa forte progression est sans conteste le fruit des améliorations marketing et commerciales entreprises pour promouvoir la *Koba Aina*.

Mais pour pouvoir avoir un impact sur l'état nutritionnel des enfants, il faut encore que ceux qui utilisent le produit, le consomment suffisamment fréquemment et en quantité suffisante. Or, mesurer de manière fiable la corrélation entre niveau de consommation et impact nutritionnel pose de nombreuses difficultés méthodologiques et pratiques (voir encadré). Dans ce domaine, le meilleur critère réaliste de l'efficacité, ou en tout cas de l'utilité, d'un projet visant à promouvoir la consommation d'aliments adaptés par des enfants de 6 à 24 mois en milieu défavorisé semble être, comme nous l'avons fait dans le cadre de ce travail⁸⁰, des enquêtes visant à évaluer le taux de pénétration des produits et le niveau de consommation des enfants et d'en déduire le taux de couverture des besoins énergétiques et des apports journaliers recommandés en nutriments.

⁸⁰ Voir en annexe le protocole de suivi des indicateurs de consommation de la *Koba Aina* par les enfants de 6 à 24 mois

Sur cette base, au vu des résultats obtenus, on peut dire que sur un peu plus de la moitié des enfants qui ont été confrontés au produit, environ 50 % des enfants de 6 à 24 mois des quartiers d'intervention ont consommé l'équivalent d'une moins une ration de 35 g tous les deux jours, et que 12 % des enfants ont eu des niveaux de consommation atteignant au moins une ration de 35 g par jour (≥ 1 ration par jour). Ces résultats sont encourageants bien qu'encore insuffisants. Certains sont en nette progression tout au long de l'expérimentation.

Malgré cette progression, l'atteinte de l'objectif social du projet, c'est-à-dire une contribution réelle, même si elle reste dans un premier temps peu apparente au niveau de la diminution des prévalences de malnutrition chronique, nécessite donc, soit de parvenir à augmenter le pourcentage d'enfants ayant des niveaux de consommation suffisants, soit de modifier le produit pour qu'il contribue plus efficacement à la couverture des apports journaliers recommandés à des niveaux de consommation moins élevés.

Compte tenu de notre expérience en termes de distribution, augmenter le niveau de consommation par enfant au-delà d'une ration par jour nous paraît difficile, non seulement en termes d'organisation de la force de vente (cela nécessiterait la plupart du temps deux passages par jour chez les mères), mais aussi en termes de budget disponible chez les familles. D'un point de vue pratique, il nous apparaîtrait donc plus pertinent d'augmenter les teneurs en certains nutriments (ceux qui sont les plus déficitaires dans l'alimentation habituelle donnée aux enfants malgaches) pour qu'un niveau de consommation inférieur de moitié à celui qui est actuellement préconisé soit suffisant.

La difficulté de mesurer l'impact nutritionnel

À partir de quelles fréquences et de quelles quantités consommées peut-on espérer observer un effet ? Si cette question est parfaitement légitime, il est très difficile, pour plusieurs raisons, d'y apporter une réponse. Pourquoi ?

Tout d'abord, même à des fréquences et des quantités suffisantes, il est très difficile de mesurer un effet que ce soit au niveau des prévalences de malnutrition chronique ou de la croissance des enfants effectivement consommateurs. En effet les causes de la malnutrition sont multifactorielles et, si la couverture des besoins nutritionnels est une condition nécessaire que personne ne met en doute, elle est bien souvent insuffisante quand l'enfant naît avec un retard de croissance intra-utérin, est atteint d'infections récurrentes ou qu'il est soumis à un contexte psychoaffectif défavorable. Bien que significatif, l'effet d'une consommation régulière que nous avons mesuré au cours de l'étude d'efficacité réalisée en 2006-2007⁸¹ est resté faible et rend insuffisamment compte du fait que la consommation d'au moins deux bouillies par jour avait en théorie couvert l'ensemble des besoins nutritionnels.

Par ailleurs, rechercher à partir de quel seuil de consommation on peut observer un effet nécessiterait, soit de comparer des groupes relativement importants d'enfants soumis pendant au moins un semestre à des niveaux différents de consommation, soit de réaliser une étude d'observation pendant laquelle la consommation d'un très grand nombre d'enfants serait suivie pour pouvoir la mettre en relation avec l'augmentation de leur taille. Dans le premier cas, cela reviendrait à faire avec au moins quatre ou cinq groupes d'enfants l'étude menée en 2006-2007 sur deux groupes en mobilisant déjà des moyens importants. Dans le second, à essayer de refaire le suivi de cohorte de plus de 10 000 enfants que nous avons tenté de 2004 à 2006 et qui avait été interrompu après constatation du peu de fiabilité des données enregistrées au niveau de la consommation des enfants.

⁸¹ Étude d'efficacité op. cit.

■ Sur le plan social

Populations concernées

Compte-tenu de l'implantation des *Hotely* au cœur des quartiers défavorisés, il est clair que le taux de pénétration (51 %) et les niveaux de consommation précédemment cités sont réalisés très largement sur les catégories C et D, du simple fait qu'elles représentent une proportion très forte de la population de la capitale (87 % des ménages) et plus encore dans les quartiers d'intervention. Cela tend à démontrer qu'il est possible de vendre au plus grand nombre des aliments de complément de bonne qualité même dans un contexte de forte pauvreté.

Emplois créés

Le nombre optimal d'animatrices par *Hotely* se situe autour de deux selon le nombre d'enfants et la superficie du quartier, soit trente à quarante animatrices sur l'ensemble des quartiers pilotes de Tananarive (17). À cela s'ajoute une équipe de sept personnes pour l'encadrement et la gestion commerciale et une équipe de coordination de toutes les fonctions hors vente (marketing, finance, contrôle qualité, suivi-évaluation, etc.) actuellement équivalente à trois personnes à temps plein au sein de l'équipe Nutrimad.

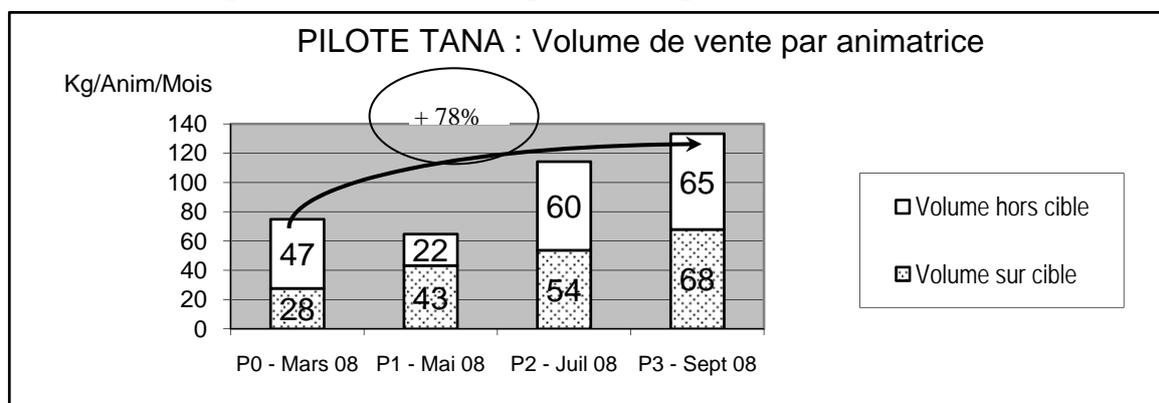
Il faut souligner que ce sont des emplois de qualité : ils sont bien rémunérés par rapport au marché malgache, ils sont qualifiés et socialement valorisant.

■ Sur le plan économique

Performance de vente dans le réseau *Hotely*

Les volumes de ventes par animatrice ont progressé de plus de 78 % depuis le début de l'expérimentation. Dans le même temps, le ciblage des bébés de 6 à 24 mois⁸² a été nettement amélioré, passant de 37 % en début de la période d'expérimentation à 51 % en fin de période. Cela est à mettre au crédit du recensement systématique des bébés dans les quartiers d'intervention, et de l'encadrement rapproché des animatrices pour qu'elles visitent en priorité ces enfants.

Il n'est pas pertinent d'analyser la rentabilité du projet à l'échelle de la période d'expérimentation, dans la mesure où les leviers de développement des ventes via d'autres circuits plus rentables (épiceries et institutions sociales) et de réduction de coûts (production) n'ont pas encore été actionnés. Ces éléments sont en revanche pris en compte dans le calcul de la rentabilité à cinq ans. Le plan d'affaire s'appuie en particulier sur les volumes de ventes moyens constatés par animatrice en fin de période d'expérimentation.



⁸² Pourcentage des ventes réalisées sur la cible prioritaire des enfants de 6 à 24 mois, le reste étant dit « hors cible ». Cet indicateur a été calculé en comparant les volumes de ventes totaux aux niveaux de consommation des enfants de 6 à 24 mois mesurés par le protocole de suivi-évaluation dans les quartiers d'intervention.

■ Sur le plan institutionnel

Au niveau local

Nous l'avons souligné, le partenariat avec les institutions publiques locales (ONN, Communes, autorités de quartiers, ministère de la Santé) ainsi que les structures privées (TAF en particulier) s'est concrétisé par des appuis clairs et directement utiles au projet, ce qui permet d'affirmer aujourd'hui que la démarche engagée est comprise et soutenue.

Au niveau international

Des réticences de la part d'institutions internationales, acteurs majeurs de la nutrition dans les pays en développement, sont apparues au cours de la période d'expérimentation. Ces réticences ne portent pas sur la pertinence du modèle développé qui est pleinement reconnue. Elles portent précisément sur l'implication d'un groupe tel que Danone dans une telle démarche visant les jeunes enfants. Danone ayant dans ses activités économiques classiques la vente de lait maternisé, certaines institutions ont interpellé le Gret en signalant que leur soutien au déploiement du modèle (mais également aux autres activités du Gret en matière de nutrition dans les autres pays) était incompatible avec ce partenariat. Cette opposition vient du fait qu'il est reproché à Danone (ainsi qu'aux autres grandes entreprises commercialisant des substituts au lait maternel) de ne pas respecter intégralement le Code international de commercialisation des substituts au lait maternel de l'OMS (Organisation mondiale de la Santé). Le Gret est également attaché à l'application stricte de ce Code, et a signalé systématiquement à Danone et à Blédina toutes les pratiques identifiées à Madagascar pouvant être interprétées comme étant interdites par le Code. Ces signalements ont entraîné un arrêt rapide de ces pratiques, au moins pendant la durée du partenariat.

4.3 Les résultats attendus à cinq ans

Sur la base de l'observation des résultats obtenus lors de l'expérimentation et moyennant un certain nombre d'hypothèses décrites ci-dessous, il a été possible de construire un plan d'affaires financièrement équilibré à l'horizon 2013 :

■ Principales hypothèses du plan d'affaires

Hypothèses économiques

- ▷ Inflation de 10 % par an appliquée à tous les coûts de référence en année 0 (2008) : matières premières, coûts de production, salaires, etc.
- ▷ Prix d'achat à TAF lui permettant de dégager dès la première année (2009) une marge commerciale de 5 % sur le produit conditionné.
- ▷ Les volumes de ventes prévisionnelles tiennent compte des augmentations de prix prévues et de la perte potentielle de clientèle lors des changements de prix (perte qui, nous l'espérons, n'excèdera pas six mois).

Hypothèses fonctionnelles

- ▷ Prise en charge de l'éducation nutritionnelle : comme cela a été décrit dans le fonctionnement du modèle économique, ce sont les animatrices qui portent le discours « produit » et donnent des conseils en matière d'allaitement et d'alimentation des bébés. Si cela contribue à la modification des pratiques alimentaires des populations cibles, cela reste insuffisant en regard des séances d'éducation dispensées par le passé via des visites à domicile régulières, qui abordaient des thèmes plus larges (hygiène, nature des

aliments, etc.). Le plan d'affaires ne prévoit pas la prise en charge d'un tel dispositif que les seules ventes de la *Koba Aina* ne sauraient financer.

- ▷ Prise en charge du dispositif de suivi-évaluation : le système de suivi de la consommation a constitué le « pouls » du projet puisqu'il a permis de suivre tous les deux mois, et ce dans l'ensemble des quartiers d'intervention, les effets de la nouvelle stratégie de marketing et de distribution. Dispositif « exceptionnel » pour évaluer la pertinence des différentes options testées, il n'a pas vocation à être maintenu. Les statistiques de ventes mensuelles couplées à l'encadrement sur le terrain des animatrices par les superviseurs peuvent suffire pour suivre les niveaux de consommation et le ciblage effectif des enfants de 6 à 24 mois. Pour autant, et dans un souci d'évaluation externe, des bailleurs pourront être sollicités pour des études qualitatives et/ou quantitatives plus poussées.
- ▷ Prise en charge du recensement des bébés de 6 à 24 mois : le recensement régulier des enfants de 6 à 24 mois est essentiel pour le ciblage et également pour pouvoir procéder au découpage des quartiers en secteurs commerciaux. Pendant l'expérimentation, ces données ont été obtenues par le biais du dispositif de suivi-évaluation. À l'avenir (et c'est déjà le cas) ces données pourront être obtenues par les équipes de ventes auprès des autorités de quartier. Ce travail est intégré à leur coût de fonctionnement.

Hypothèses organisationnelles

- ▷ Déploiement géographique dans le temps : le modèle exposé ici est un modèle urbain avant tout, qui a vocation à être déployé progressivement dans les principales villes de Madagascar (axe Tamatave/Tuléar et côte Est) et modérément dans le rural par le biais de ventes directes à des institutions sociales, des projets. En conséquence, les villes représenteront 85 % des ventes d'ici cinq ans.
- ▷ Ressources humaines : nous avons retenu l'hypothèse d'un fonctionnement autour d'une équipe centrale de supervision nationale avec deux antennes régionales de distribution.
- ▷ Le financement d'une équipe d'appui technique du Gret pour le déploiement du modèle et en particulier l'identification et la formation des équipes locales n'est pas inclus dans ce plan d'affaires dans la mesure où c'est un investissement non récurrent, évalué à 120 000 euros par an sur trois ans.

■ **Résultats attendus**

Sur le plan nutritionnel

En année 5 (2013), le projet prévoit d'atteindre :

- ▷ un taux de pénétration mensuel de l'ordre de 60 % parmi les 60 000 enfants de 6 à 24 mois qui vivent chaque année dans les quartiers d'implantation des *Hotelin-jazakely*, soit environ 20 % de la population urbaine âgée de 6 à 24 mois à Madagascar ;
- ▷ un niveau de consommation moyen d'un repas par jour et par enfant au sein de cette population ;
- ▷ la consommation de la *Koba Aina* par plusieurs dizaines de milliers d'autres enfants via les ventes en épiceries et aux institutions à caractère social.

Sur le plan social

- ▷ En termes de ciblage, en année 5, les volumes de vente se répartissent comme suit :
 - 268 tonnes vendues en *Hotely*, dont 90 % de louches ;

- 134 tonnes vendues en épiceries, dont 100 % de sachets ;
- 79 tonnes vendues aux institutions à caractère social, dont 70 % de louches.

Soit 67 % (louches *Hotely* + institutions sociales) des volumes totaux commercialisés à des prix devant permettre de cibler les populations les plus vulnérables (catégories C, D, E).

- ▷ En termes de création d'emplois : compte tenu de l'organisation envisagée et du nombre d'*Hotely* (93) prévus en 2013, on compterait environ 190 animatrices, 15 coaches, 5 personnes pour la supervision nationale centralisée et 2 responsables régionaux. Soit au total 212 emplois. Il faut ajouter à cela les emplois induits liés à l'organisation de séances de pesée, au recensement, au contrôle qualité, à la production chez TAF, etc.
- ▷ Qualité des emplois créés : les niveaux de rémunération à cinq ans sont maintenus au-dessus du marché, notamment pour les animatrices qui voient leur marge augmenter avec le prix de vente. Les efforts entrepris pour réduire la pénibilité du travail seront également maintenus.

Sur le plan économique

- ▷ En termes de volume de ventes : le projet vise un volume de 481 tonnes en année 5 contre 86 tonnes réalisées par le programme Nutrimad en 2008 en milieu urbain. Au total, ce sont près de 45 millions de louches ou sachets qui seront consommés en cinq ans, tous circuits et conditionnements confondus. Ces volumes peuvent paraître faibles dans l'absolu, mais il est important de comprendre qu'ils seront réalisés majoritairement (à 50 %) sur la tranche d'âge très étroite des 6 à 24 mois. Compte tenu de la taille de cette tranche et des difficultés de ciblage, les ambitions du projet en termes de pénétration et de niveau de consommation moyen par enfant sont en réalité très élevées.
- ▷ En termes de rentabilité économique de la future structure : compte tenu de l'ensemble des hypothèses qui précèdent, il nous paraît possible d'atteindre l'équilibre entre les dépenses et les recettes, voire de réaliser un léger excédent de 5 % à cinq ans (i.e. Bénéfice sur chiffre d'affaires).

IV. BILAN CRITIQUE ET PERSPECTIVES

1. Bilan et perspectives du partenariat

■ Une source d'enrichissement et de remise en question pour chaque partenaire

Ce partenariat est l'une des premières expériences ONG-Entreprise multinationale du Gret et de la plupart des équipes du groupe Danone qui ont été impliquées, où il s'agissait d'agir concrètement sur un modèle d'activité économique préexistant et où les décisions se prenaient ensemble, c'est-à-dire sans que l'un soit prestataire ou fournisseur d'expertise pour l'autre. Cette situation a certainement favorisé la mise en place de dialogues et d'échanges. Elle a fait prendre conscience à chaque partenaire des potentialités de l'autre et des expertises développées en son sein. Car sur une période aussi courte de collaboration, il s'est agit plus d'identifier clairement les points forts et les points faibles de chacun des partenaires et de mobiliser autant que possible les compétences nécessaires dans chaque domaine chez l'un ou l'autre plutôt que d'essayer de développer l'expertise manquante au sein de chaque partenaire en vue d'une réplification ultérieure. À ce propos il est apparu qu'une ONG n'était pas

systématiquement porteuse d'une expertise moins pointue ou de moindre valeur qu'une grande entreprise, contrairement à certaines idées reçues, y compris dans des domaines techniques comme les procédés de transformation agroalimentaire. Au final, si chacun a appris sur les domaines d'expertise de l'autre, cela a surtout permis de mesurer ses forces et faiblesses respectives, ce qui doit inciter chacun à sélectionner à l'avenir les partenaires adéquats et à mettre à leur disposition des compétences spécifiques à son « métier ».

Au-delà de la reconnaissance des savoir-faire de chacun et de l'utilité de les mettre en commun, l'enrichissement est aussi dans la confrontation des cultures d'entreprise et sociale : certains échanges de points de vue ont été très animés, parfois conflictuels, poussant chacun dans ses retranchements, bousculant les croyances et les modes de fonctionnement habituels. Un exemple pour illustrer ce point : la notion de déontologie en matière de communication.

Deux cultures différentes se sont entrechoquées : les débats sur la proposition de positionnement marketing faite par Blédina et mettant en avant le riz présent dans la composition du produit ont été houleux. Les partisans du marketing (Blédina et certains membres de l'équipe Nutrimad) s'appuyaient sur les études sociologiques attestant l'importance culturelle du riz et se retranchant parfois derrière des arguments juridiques pour s'autoriser à indiquer la présence du riz sur le sachet sans en préciser la teneur. Les partisans de l'éducation nutritionnelle (en particulier les personnes en charge de la stratégie de sensibilisation aux bonnes pratiques alimentaires et du partenariat avec les institutions de santé internationales) avançaient au contraire que faire du riz l'argument principal allait directement à l'encontre du discours à tenir en vue des changements nécessaires sur le long terme des pratiques alimentaires vers plus de diversité.

Les divergences tenaient en fait pour beaucoup aux différences culturelles propres aux deux milieux professionnels d'origine des acteurs (entreprise versus ONG/recherche), ainsi qu'à *l'a priori* de chacun face au discours de l'autre. La position médiane produite par l'ensemble des participants après développement des argumentaires respectifs et meilleure compréhension du discours de chacun, consista à défendre le fait que le discours « produit » est un élément marketing qui ne prétend pas remplacer l'éducation nutritionnelle, mais dont l'objectif est uniquement de faire adopter un produit dont la qualité nutritionnelle est adaptée aux besoins de l'enfant.

Des débats répétés aussi autour de la politique des prix : car Danone a tout de suite été surpris que l'on propose une louche de bouillie prête à consommer au même prix (voire moins cher) qu'un sachet de farine nécessitant une préparation. Une erreur ? Étude faite, non, car les publics ciblés ne sont pas les mêmes. Ils n'ont pas les mêmes attentes, pas les mêmes contraintes matérielles, pas les mêmes moyens financiers. Dans le cas présent, toucher les plus démunis suppose de fournir plus de services qu'aux « riches ». Et les plus pauvres sont plus sensibles au prix que les plus aisés.

■ **Quelques règles d'or pour une collaboration réussie**

Nous revenons ici *a posteriori* sur les règles fixées par la convention initiale et qui, avec le recul, nous paraissent les plus importantes pour réussir ce type de partenariat.

Définir les engagements et les responsabilités de chacun

Dans ce domaine, la convention signée entre le Gret et Blédina définissait de manière assez « large » la répartition des responsabilités (« qui fait quoi ? » et « qui pilote quoi ? ») et les engagements de ressources humaines et matérielles (locaux, matériels de test industriel, etc.). Au-delà d'un planning général prévu en trois phases (pré-évaluation - plan d'action - mise en

œuvre), le détail des activités à réaliser a été défini au fur et à mesure et les financements nécessaires également. Cet accord écrit qui ménageait une marge de manœuvre importante laissant de fait un certain flou a pu fonctionner grâce à un niveau de confiance mutuelle suffisant et parce que l'équipe Nutrimad était autonome financièrement parlant.

Agir dans la transparence pour créer la confiance

La transparence ne se décrète pas, elle s'organise ! Si ce principe a été affirmé par écrit dans la charte de collaboration, il s'est surtout traduit par des éléments concrets : la possibilité pour Blédina de mener des audits complémentaires et indépendants du Gret pour confirmer ou préciser certains points, l'accord préalable sur toutes les méthodologies employées pendant le projet (tests organoleptiques, mesure des niveaux de consommation auprès des mères, études marketing, etc.), et la diffusion systématique et sans restriction de l'ensemble des résultats obtenus auprès des équipes des deux partenaires.

Si la convention mettait clairement en avant ce principe, il incombait à chacun individuellement d'instaurer et d'entretenir la confiance avec ses interlocuteurs. Ce ne fut pas facile. Confiance et méfiance ont pu alterner dans la perception de chacun, en particulier aux moments sensibles du projet (choix de la marque, parution du projet de décret concernant les substituts du lait maternel, réflexion sur la future structure, etc.). Ces moments difficiles ont pu être dépassés par un certain « parler vrai » de la part de la direction du Gret et de Blédina. Cela a permis de désamorcer certaines peurs (de récupération, de manipulation de la part de Blédina par exemple ou de recherche de fonds privés de la part du Gret) ou de mieux comprendre les logiques d'action de l'autre (par exemple « Pourquoi Blédina veut-il s'investir dans un projet social ? » ou encore « Comment le Gret entend-t-il pérenniser le projet ? Quelle place est-il prêt à faire à Blédina dans la future structure ? »).

Dialoguer en continu et à chaque étape clé pour parvenir à un accord solide

Au-delà de la volonté de collaborer, qui fut réelle de part et d'autre, il est important de formaliser et d'organiser le dialogue *a minima* par l'identification de personnes ressources en charge d'assurer l'interface entre les partenaires et par la tenue de réunions régulières pour statuer ensemble sur l'état d'avancement et les prochaines étapes du projet. Ce dialogue permanent a permis de corriger des décalages de perception, de compréhension, sources de conflits entre des équipes qui ne travaillaient pas sur les mêmes sites et venaient d'horizons très différents.

Se ménager un droit de rétractation

S'il est important de faire certains compromis pour trouver une position commune, il l'est tout autant de faire connaître à son partenaire les points non négociables et de faire valoir au besoin son droit de rétractation. Bien sûr les principales « lignes rouges » apparaissaient déjà dans la convention (priorité du social sur l'économique, pas de dégradation de la formule du produit, etc.). Pour autant, ces points ont quand même été abordés, au cours de discussions parfois dures, au moment où le modèle économique peinait à trouver son équilibre. Les étapes de validation régulières, qui nous ont donné l'occasion d'en débattre, et la possibilité de se rétracter en cas de désaccord ont été autant de soupapes indispensables pour désamorcer les tensions et trouver des solutions.

Ne pas dépendre des ressources du partenaire pour les choix d'orientation du projet

Pour pouvoir discuter sur un pied d'égalité, il est important de « se donner les moyens de ses ambitions ». En d'autres termes, ne pas faire supporter à l'entreprise, ni à l'ONG, l'essentiel des coûts. Dans le cas présent, le Gret a pris en charge les salaires des personnes mobilisées

par lui sur le projet, la location des bureaux du projet à Tananarive et les subventions nécessaires au fonctionnement du réseau des *Hotely* chaque mois. Soit l'équivalent des dépenses engagées par Blédina qui incluent : les ressources humaines mobilisées sur le projet, les essais industriels, les tests organoleptiques, les dépenses de marketing et de suivi-évaluation.

Définir les règles d'usage des documents de projet

Dans un partenariat de recherche et d'expérimentation, il est particulièrement important d'aborder la question de la propriété des résultats et de leur usage. D'autant plus dans le cas d'un partenariat ONG/entreprise, dont les logiques peuvent être antagonistes : l'une voulant diffuser la connaissance, l'autre voulant la protéger pour en tirer éventuellement un avantage compétitif. La protection en vue d'une propriété exclusive a été exclue d'emblée, le Gret ne souhaitant pas favoriser une entreprise plutôt qu'une autre. Il a seulement été convenu que les partenaires se consulteraient mutuellement avant de diffuser des informations à l'extérieur. Il s'agit là plus d'un droit de regard que d'un droit de veto.

2. Bilan et perspectives quant au modèle développé

■ Les éléments gages de confiance pour l'avenir du modèle

Les perspectives de ventes données par l'expérimentation et les pistes de réduction de coûts permettent d'envisager l'atteinte de l'équilibre économique à cinq ans, sur un périmètre urbain, hors éducation nutritionnelle, activité indissociable du modèle pendant quelques années dont le coût devra être couvert par ailleurs. Cela sans se départir de l'objectif initial : cibler les plus démunis.

Qui plus est, le modèle dispose encore de perspectives de croissance et d'optimisation intéressantes dans la mesure où les hypothèses à cinq ans se veulent prudentes, voire pessimistes. En d'autres termes, sa rentabilité pourrait se révéler supérieure à 5 %, ce qui poserait la question de l'utilisation des excédents de gestion. Ces excédents pourraient, en étant réinvestis, accélérer le déploiement sur des zones plus coûteuses (plus éloignées, moins denses en population, etc.) et/ou rendre le produit plus accessible aux catégories socioprofessionnelles E+.

Depuis la fin de la phase d'expérimentation en septembre 2008, les équipes de Tananarive ont entrepris avec succès l'extension du modèle dans les autres quartiers de la capitale : les ventes en volumes et le taux de pénétration ont continué leur progression (passant de 52 % de taux de pénétration mensuelle en septembre 2008 à 57 % en juillet 2009). En parallèle, le niveau moyen de consommation par enfant est resté globalement stable. Cette tendance positive atteste d'un transfert de compétences marketing et commerciales déjà tangible pour une partie des équipes et d'une volonté de s'approprier les méthodes mises au point dans le cadre du partenariat.

La tendance récente des ventes (fin 2009) démontre également la robustesse du modèle qui résiste en effet à une double crise : la crise alimentaire mondiale d'une part, et la crise politique survenue fin 2008 à Madagascar d'autre part. À dire vrai, la première n'a pas touché le pays de plein fouet. Si la flambée des cours mondiaux des matières premières, amorcée fin 2007, a provoqué des troubles sociaux importants dans certains pays au plus fort de la crise (été 2008), à Madagascar les variations du prix du riz local sont restées contenues. Après un plus bas saisonnier au mois de juin 2008 (930 Ar./kg), le prix du riz blanc local a certes connu un rythme de hausse plus soutenu qu'à l'habitude pendant l'été 2008, du fait des incertitudes pesant encore sur les cours mondiaux. L'exonération de la TVA (taxe sur la valeur ajoutée)

sur le marché du riz et les distributions à 950 Ar./kg organisées par les autorités malgaches de Tananarive début septembre ont permis de ralentir le rythme. Après la baisse des cours mondiaux en octobre 2008, le riz local est resté très stable à 1100 Ar./kg jusqu'en fin d'année⁸³. La deuxième crise, politique celle-là, a eu des effets assez contradictoires, Tananarive étant la plus touchée en tant que point névralgique de l'affrontement entre l'ancien président Marc Ravalomanana et son opposant Andry Rajoelina. Les prix du riz ont connu des variations assez anarchiques, d'une semaine à l'autre, d'un quartier à l'autre, au gré des effets d'annonce politique (distributions gratuites, réquisitions) et des pillages de commerces qui ont alimenté le marché noir. Le prix du riz n'a donc pas « explosé » là non plus. En quoi cela démontre-t-il alors une certaine robustesse du modèle ? C'est qu'au-delà du marché du riz, la hausse du chômage, l'incertitude des ménages sur leur avenir et la tendance générale à limiter les dépenses⁸⁴ auraient pu déjà avoir un effet sur les ventes. En réalité, il n'en a rien été. Pendant cette crise, les animatrices ont continué leurs activités de tournées mobiles dans les quartiers, avec des performances au moins similaires aux mois précédents.

■ Les limites constatées

Un des enseignements majeurs de la phase d'expérimentation concerne la forte difficulté à faire progresser le niveau de consommation par enfant : si un repas par jour et par enfant est une perspective atteignable, deux semblent hors de portée. Cet objectif se heurte à la fois à des contraintes de distribution, mais aussi aux contraintes budgétaires des familles ciblées. Or si ce seuil de deux repas n'est pas atteint sur un pourcentage significatif d'enfants, comment garantir l'impact nutritionnel ? Tenir compte de ce « plafond » de consommation peut nous conduire à reconsidérer l'approche nutritionnelle, en augmentant la quantité de certains micro et macronutriments pour un repas de 35 g en fonction des déficits de l'alimentation traditionnelle. Cela permettrait non seulement d'augmenter l'effet sur la malnutrition, mais aussi d'accélérer le déploiement du projet. En effet, les économies potentielles du fait de l'allégement du dispositif de distribution sont autant d'excédents de gestion qui pourront être réinvestis dans l'extension du modèle. Car si les épiceries ont été remises en cause comme circuit majeur pour développer les volumes de ventes, il n'en reste pas moins que le réseau *Hotely*, qui représente à lui seul 57 % des ventes à cinq ans, ne permet pas d'atteindre rapidement des volumes très importants. Il ne permet pas non plus d'atteindre la population rurale. Des phases d'expérimentation seront encore à réaliser pour identifier un autre modèle, adapté au milieu rural.

■ Les défis à relever pour un déploiement réussi du modèle

1. Absorber le choc de l'augmentation de prix : même si les prévisions de ventes tiennent compte des nouveaux tarifs, il faudra vérifier que le modèle est suffisamment robuste pour résister à une chute des volumes éventuellement plus importante que prévue (risque de départ des animatrices dont les revenus ne seraient plus suffisants en particulier).
2. Réaliser les volumes de ventes attendus en épicerie, circuit mal connu et très peu investi jusqu'à ce jour par l'équipe Nutrimad.
3. Définir les modalités de fonctionnement et le statut juridique de la future structure. Le projet fonctionne aujourd'hui encore par l'association de compétences et de moyens de plusieurs entités distinctes : le Gret, l'IRD, TAF et les associations d'animatrices

⁸³ Observatoire du riz de Madagascar.

⁸⁴ Du fait des pertes d'emplois salariés suite aux pillages des entreprises de l'ex-président, du blocage de l'activité économique et administrative, et même de la gêne importante causée aux activités informelles des vendeurs de rue par les violences en ville.

vendeuses. Cette organisation se révèle complexe et lourde à gérer et n'a pas vocation à perdurer dans le cadre de la pérennisation. Dans ce domaine, plusieurs voies sont envisageables, sur lesquelles le Gret devra statuer :

- Un fonctionnement intégré : l'ensemble des activités d'achat, de commercialisation et de promotion seraient réunies au sein d'une unique structure. À Tananarive seraient regroupées les fonctions de supervision nationale (logistique produit, contrôle qualité, marketing, contrôle de gestion). Dans les différentes villes d'implantation, des bureaux régionaux (sans existence juridique propre) assureraient la vente et le conseil.
- Un fonctionnement du type siège social avec des filiales commerciales : les fonctions seraient réparties comme dans l'option précédente mais au lieu de bureaux régionaux, il s'agirait de filiales. Les filiales pourraient acheter (par exemple pour l'achat des farines à TAF directement) et vendre (aux grossistes, aux institutions sociales) indépendamment du siège. Elles auraient plus d'autonomie et de souplesse de gestion. Inversement, le dispositif pourrait se révéler à la fois plus complexe (nécessité de consolidation comptable et fiscale notamment) et plus risqué (contrôle des flux financiers) à gérer.
- Un fonctionnement du type donneur d'ordre en partenariat avec des organisations externes en charge de la vente et du conseil : cela permettrait de sélectionner localement le partenaire *ad hoc* et de réduire les coûts de structure (bureaux, etc.). Ce choix en revanche nécessite probablement plus d'encadrement et de contrôle pour assurer la qualité du service. Au demeurant, ce choix ne pourra probablement pas être fait partout, faute de trouver sur place un partenaire pertinent et intéressé au projet.

Quelle que soit l'option retenue, le cas particulier des animatrices devra être étudié : actuellement elles n'ont pas de contrat de travail (ni en tant qu'indépendantes, ni en tant que salariées), mais elles sont encadrées comme des quasi-salariées (horaires à respecter, etc.), tout en étant rémunérées comme des indépendantes. Sortir de l'informel serait certainement le plus grand défi, à la fois en termes de coûts et d'obligations légales supplémentaires.

D'un point de vue juridique, les options sont moins nombreuses et surtout peu adaptées à la spécificité du « business social ». Idéalement, une organisation se réclamant de cette approche devrait pouvoir pratiquer une activité marchande génératrice de chiffre d'affaires, tout en bénéficiant d'une fiscalité réduite ou nulle (bénéfices réinvestis non taxés, exonération de TVA notamment). Également, son statut devrait lui conférer suffisamment de crédibilité (montant du capital social en particulier) pour lui permettre de lever des fonds auprès d'investisseurs (sociaux). Ce type de statut n'existe pas à Madagascar. Le projet devra donc opter, soit pour un statut d'entreprise classique (Société anonyme, SARL, etc.), comme le font de nombreuses institutions de microfinance locales, soit pour un statut d'ONG. La possibilité de juxtaposer les deux n'étant pas exclue, dans la mesure où l'activité d'éducation nutritionnelle non rentable serait maintenue sous le statut d'ONG, pouvant briguer des subventions. Dans cette hypothèse, le Gret devra s'interroger, en collaboration avec ses bailleurs et investisseurs, sur la gouvernance à mettre en place pour assurer une collaboration efficace entre ces deux structures distinctes dans leur objet et dans leur nature.

4. Trouver un ou des bailleurs pour financer les dépenses non couvertes par le modèle lui-même, c'est-à-dire :

- l'appui technique initial pour déployer le modèle à l'échelle nationale,
- l'éducation nutritionnelle sur le long terme, telle que pratiquée au sein du programme Nutrimad par le passé, afin de poursuivre le changement en profondeur des pratiques alimentaires.

CONCLUSION

L'expérience qui se déroule à Madagascar paraît prometteuse à plus d'un titre. Face au défi que constituerait la distribution gratuite systématique d'aliments de complément de qualité aux enfants de 6 à 24 mois afin de prévenir l'apparition de la malnutrition chronique (dont le coût annuel est estimé à plusieurs dizaines de millions d'euros par an à l'échelle nationale, sensiblement équivalent à l'intégralité des dépenses de fonctionnement et d'investissement prévues par l'État malgache pour tout le secteur de la santé et du planning familial en 2010, voir partie I), la vente à bas prix d'aliments de complément de qualité produits localement semble une alternative intéressante. Les résultats obtenus à ce jour tendent à démontrer que, malgré leur dénuement, les populations défavorisées sont souvent en capacité d'acheter ces aliments pour leurs enfants de manière relativement régulière. Les taux de pénétration du produit constatés lors de la phase expérimentale en témoignent : malgré le déploiement des activités dans les quartiers les plus pauvres, plus d'un quart des enfants de 6 à 24 mois habitant ces quartiers consomment la *Koba Aina* au moins un jour sur deux. Bien entendu, nous sommes encore loin d'une consommation journalière par l'ensemble des enfants, ce que pourrait, en théorie, rendre possible la distribution gratuite. Mais si l'on prend comme référence les produits alimentaires manufacturés mis en marché, les niveaux de consommation atteints par la *Koba Aina* rendent compte d'un réel intérêt par les familles et d'une bonne accessibilité.

Cette accessibilité est bien entendue liée au prix du produit (0,04 euros par portion de 35 g de farine), mais également au service commercial développé autour du produit : vente d'une bouillie chaude prête à consommer par l'enfant, vente en porte à porte. Un service qui est pertinent dans le contexte spécifique des quartiers urbains pauvres de Madagascar, où les familles ont peu de moyens pour préparer des repas adaptés aux besoins nutritionnels de leurs enfants, où l'achat de produits prêts à consommer (café, beignets, soupes, etc.) est habituel, et où la consommation de plats chauds lors des repas est systématique.

Ce service a un coût mais il semble possible d'intégrer totalement celui-ci dans le prix de vente aux familles sans nuire trop fortement à son accessibilité. À plus large échelle, en combinant la vente *via* les restaurants pour enfants *Hotelin-jazakely*, le circuit classique des épiceries et la distribution gratuite *via* des organisations caritatives (qui permettront aux plus démunis d'accéder au produit), il paraît possible de toucher l'ensemble de la population de ces quartiers pauvres, tout en viabilisant une véritable entreprise de commercialisation d'aliments de complément à visée sociale. Le déploiement de cette entreprise suppose néanmoins des apports financiers sous forme de subventions et d'apports en capital. Les subventions devront faciliter les investissements de départ et le lancement du produit dans de nouveaux quartiers. À terme un des enjeux sera le maintien de cet objectif social. Il s'agira d'optimiser l'activité de cette entreprise, non pas sur sa rentabilité en maximisant le prix de vente, mais sur son impact en termes de santé publique en maximisant les niveaux de consommation, tout en sécurisant son équilibre économique.

La mise au point de ce service aura pris près de 10 ans, un peu moins si l'on considère que les activités ont été très réduites certaines années du fait des faibles moyens financiers disponibles. Plusieurs années ont été nécessaires pour identifier puis développer le service, pour concevoir le produit, lancer sa mise en production... le tout avec un souci constant des coûts afin de s'assurer que le produit soit de qualité mais abordable pour les familles pauvres. Ce facteur temps nous paraît primordial même s'il est bien entendu possible, avec l'expérience, de le réduire significativement. Il n'empêche qu'il faudra toujours du temps pour comprendre la situation des familles pauvres, développer avec des partenaires locaux une offre

adaptée, la tester pour être prêt à l'institutionnaliser et la déployer à large échelle. Chercher à faire tout cela en un ou deux ans, c'est forcément limiter les options testées en termes de produit, de mode de commercialisation, de construction de partenariats, vendre plus cher pour avoir plus de marges de sécurité quant à l'équilibre financier du futur *business social*, et donc *in fine* viser des populations moins défavorisées.

Développer ce type de modèle ne demande pas que du temps, il requiert également la mobilisation de savoir-faire très variés. Certains sont issus du monde de l'entreprise : techniques de vente, optimisation des lignes de production, etc. À ce titre, le recours pour des ONG à des partenaires du secteur privé tels que des grands groupes industriels paraît tout à fait pertinent. L'expérience de partenariat avec Danone a montré que ces groupes sont en mesure de mobiliser leurs savoir-faire et que ceux-ci peuvent être pertinents même sur des activités assez différentes de celles qu'ils mènent habituellement.

L'expérience a été positive pour les deux parties : si le modèle mis en place à Madagascar a progressé, les savoirs internes de Danone pour cibler les plus pauvres (dans la perspective du « *Bottom of the Pyramid* », voir page 9) aussi. La probabilité est d'ailleurs assez forte que ces entreprises développent elles-mêmes des produits à destination des familles défavorisées (Danone avait d'ailleurs commencé à le faire au Bangladesh avant notre partenariat, mais en ciblant des populations aux revenus un peu supérieurs à ceux des populations de Madagascar) ; certaines entreprises ont également tendance à revendiquer auprès des bailleurs de fonds internationaux une efficacité supérieure à celle des ONG pour appuyer l'émergence de business sociaux. Dans le premier cas, on peut se réjouir de la mobilisation du secteur privé, à condition qu'elle soit bien encadrée par la puissance publique nationale et internationale et n'aboutisse pas à tuer les initiatives locales. Elle peut en effet permettre de démultiplier les efforts faits encore à trop petite échelle pour proposer des produits adaptés aux problèmes nutritionnels des populations défavorisées. Dans le second, le pari serait plus risqué. Si les ONG manquent de moyens, les entreprises manquent de temps, ou ont en tout cas souvent des stratégies d'investissement à court terme. Typiquement, elles considèrent que le développement de « pilotes » doit se faire dans un laps de temps qui ne doit pas excéder deux ou trois ans. Or, comme mentionné précédemment, des délais plus importants sont indispensables à la construction de modèles réellement adaptés aux démunis, on est plutôt dans des plages d'expérimentation, et de mise au point progressive de l'ordre de cinq à six ans⁸⁵. Les entreprises ne disposent pas non plus de tous les savoir-faire nécessaires, notamment en termes de développement de partenariats locaux institutionnels. Elles ont peut-être aussi moins la liberté de se tromper qu'une ONG. La voie la plus intéressante serait donc celle du développement des partenariats ONG/entreprise privée.

Ce double constat, du temps et de la pertinence à faire travailler ensemble entreprise et ONG, nous amène à militer pour que des outils financiers nouveaux soient mis en place permettant le financement des phases d'incubation indispensables pour tester et favoriser l'émergence de nouveaux « *business sociaux* ». L'absence de tels outils constitue actuellement le premier facteur de blocage au développement de ce concept dont nous pensons qu'il peut constituer une alternative aux classiques projets de nutrition. Dans cette perspective, l'option de privilégier la recherche de fonds publics comme unique source de financements de la phase d'incubation n'apparaît pas la meilleure des pistes. D'une part, cette option présente le risque d'être très lourde à mettre en œuvre du fait des contraintes administratives des bailleurs de

⁸⁵ C'est d'ailleurs le délai observé par les observateurs des réussites des projets de développement à forte contenu d'innovation sociale. Ils mettent en avant les approches d'apprentissage (*learning approach*) par opposition aux approches « clé en main » (*blueprint*) : cf Korten (2006) et Castellanet (2003).

fonds publics. D'autre part, les fonds risquent d'être insuffisants au regard des besoins, des pays et des secteurs concernés. L'option alternative consistant à laisser le financement de la recherche et du développement aux seules entreprises semble elle aussi hasardeuse dans la mesure où cela revient à laisser la prise d'initiative aux seuls actionnaires des grands groupes, dont l'intérêt pour cette question n'est pas acquis sur le long terme, et où les enjeux du « *social business* » impliquent une gouvernance plus ouverte que ne l'est pour le moment celle des grandes entreprises.

Le postulat que nous faisons est que la recherche-développement doit être financée par des mécanismes impliquant les différents acteurs publics, privés et associatifs, qui seront ensuite parties prenantes des « *social business* » testés. L'expérience acquise au sein de Nutrimad montre ainsi que les bailleurs de fonds et pouvoirs publics, les entreprises privées et les ONG, n'ont pas individuellement toutes les compétences nécessaires à l'émergence de tels modèles innovants. Les grandes entreprises possèdent les ressources financières et une expertise technique sectorisée. Les pouvoirs publics et bailleurs de fonds sont en charge des questions de politique publique et de régulation collective, et ils possèdent des moyens financiers plus contraints. Les ONG bénéficient d'une forte insertion sociale et capacité d'innovation locale, mais peinent souvent à trouver les moyens pour changer d'échelle et augmenter l'impact de leurs actions. Cette situation justifie que soient promus de réels partenariats ONG/entreprise/pouvoirs publics qui dépassent le seul échange de ressources financières et d'expertise. L'enjeu est de pouvoir créer ensemble des fonds d'investissement thématiques conjuguant une double finalité sociale et économique (par exemple sur les secteurs de la nutrition, de l'énergie, de l'eau potable, de l'environnement, etc.), dont la vocation serait de financer la phase d'incubation, de recherche et développement, nécessaire à l'expérimentation et la mise au point du produit/service. Ces fonds d'investissement de moyen ou long terme (5 à 10 ans), dans lesquels plusieurs entreprises (issues ou non de différents secteurs) et bailleurs publics seraient invités à investir, constitueraient un pas de plus vers l'instauration d'une relation de confiance consolidée entre ONG, pouvoir publics et entreprises, au service d'un développement couplant résultat économique et impact social.

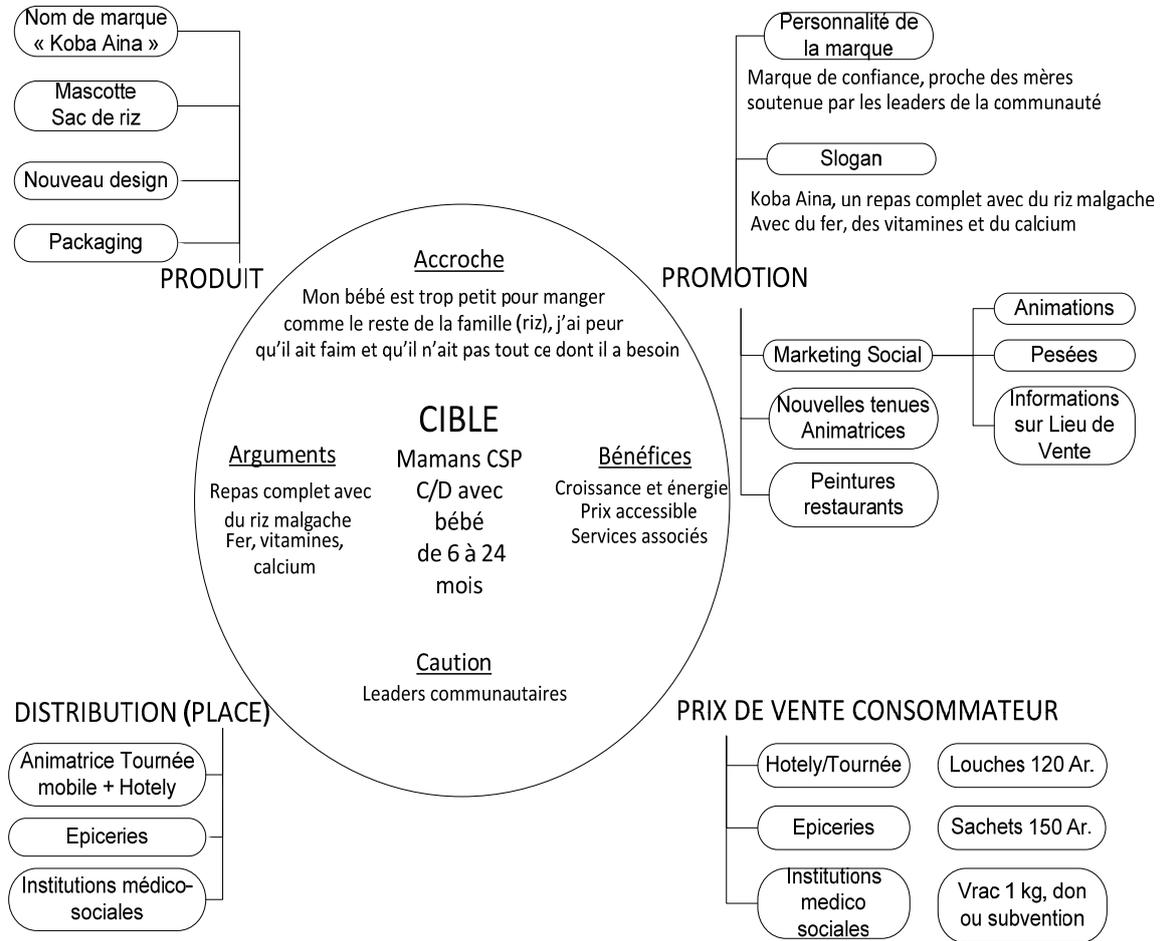
Annexe 1

Sigles et acronymes

4 P	Produit, Prix, Distribution (Place en anglais), Promotion/Publicité
AJR	Apports journaliers recommandés
<i>BoP</i>	Bottom of the Pyramid
BSN	Boussois-Souchon-Neuvesel
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
EMES	(réseau pour) l'émergence des entreprises sociales en Europe
Gret	Groupe de recherche et d'échanges technologiques
IRD	Institut de recherche pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
ONN	Office national de nutrition
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
SARL	Société anonyme à responsabilité limitée
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
Unicef	United Nations Children's Emergency Fund

Annexe 2

Le dispositif marketing autour de la Koba Aina : le nouveau positionnement et sa déclinaison sur les 4 P



Annexe 3

Références bibliographiques

ASHTA, A., 2009, Creating a world without poverty : Social Business and The Future of capitalism; Book Review, Volume N°43 Issue 1, Journal of Economic Issues, p. 289-290, CEREN & Burgundy School Of Business.

Avisé, 2007, Panorama de l'entrepreneuriat social dans les pays de l'OCDE : focus sur l'Europe et le Québec, Avisé, 20p., Les repères de l'Avisé.

BACQ, S., JANSSEN, F., 2008, From Social Entrepreneurship as a Practice to a Legitimate Field of Research: Literature Review and Classification, Louvain: CRECIS (Center of Research in Entrepreneurial Change and Innovative Strategies), 21p.

BERGUERAND, J. FAVREAU, L. FOUILLET, C. et al, 2008, Produire de la richesse autrement : usines récupérées, coopératives, microfinance... les révolutions silencieuses, CETIM, 92 p., Économie Sociale et Solidaire, ISBN 978-2-88053-069-3

BULL, M., CROMPTON, H., 2006, Business practices in social enterprises, Volume N°2, Issue 1, London: Social Enterprise Journal, p42-60.

CASE (Center for Advancement of Social Entrepreneurship), 2008, Developing the Field of Social Entrepreneurship, CASE, 31p.

CANFIN, P. et al, 2008, Comment entreprendre autrement ?, Alternatives Économiques, Dossier publié sur le web

CASTELLANET Christian, 2003. Cycle des projets, cadre logique et efficacité des interventions de développement. Paris : Les Editions du Groupe initiatives; Gret, 2003, (Traverses, n° 13) - 34 p.

CHIAPELLO, E., 2009, Les entreprises vont-elles devenir responsables ?, Alternatives économiques, Hors Série N°79, pp.52-54.

Codès., 2009, Développer l'Entrepreneuriat Social, Paris : Edition déléguée Bâton Rouge, 42p., Livre Blanc, ISBN 2-908334-40-2

DECLAN, J., KEOGH, W., 2006, Social enterprise: a case of terminological ambiguity and complexity, Volume N°2, Issue 1, London: Social Enterprise Journal, p11-26.

DEES, J. Gregory., 1998, The Meaning of Social Entrepreneurship. Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Funders Working Group, 6 pp.

DRAPERI, JF., FREMEAUX, P., 2006, L'économie sociale de A à Z; Alternatives Economiques, Hors Série pratique n°22

GAIR, C., 2005, If the Shoe Fits: Nonprofit or For-Profit? The Choice Matters, REDF, 29p.

FRANCE ACTIVE, 2005, Étude sur le profil des entreprises solidaires et des emplois qu'elles génèrent en France en 2005, 15p., (S')investir.

IMS Entreprendre pour la Cité, 2004, Entrepreneurs Sociaux et Entreprises Socialement responsables : liste de contacts utiles, Paris : IMS, 43p.

KORTEN, David, 2006, L'intervention sociale comme processus d'apprentissage, Paris : Gret, (Coopérer aujourd'hui, n° 48) - 41 p.

- KOTLER, Philip., NED Roberto and Nancy LEE., 2002, Social Marketing: Improving the Quality of Life, SAGE, 435 p., <http://en.wikipedia.org/wiki/Special:BookSources/0761924345>
- LYON, F., RAMSDEN, M., 2006, Developing fledgling social enterprises: a study of the support required and means of delivering it, Volume N°2, Issue 1, London: Social Enterprise Journal, p27-41.
- McBREARTY, S., 2007, Social enterprise - a solution for the voluntary sector? Volume N°3, Issue 1, London: Social Enterprise Journal, p. 67-77, ISBN: 978-2-296-07901-4
- MAIR, J NOBOA, E., 2003, The Emergence of Social Enterprises and their place in the new organizational landscape, IESE Business School, 13p., Working Paper N° 523
- MAIR, J, SCHOEN, O. 2005, Social entrepreneurial Business Models: an exploratory study, IESE Business School, 20p., Working Paper N° 610
- MANDENG NYOBE, J. M., 2009, Économie et entrepreneuriat social : de nouveaux repères, Harmattan, 462p. Collection Harmattan Cameroun, ISBN: 978-2-296-07901-4
- Manifeste de l'Économie Sociale et Solidaire, ca 2005, 7p., (S')investir
- MARTIN, R. L., OSBERG, S., ca 2008, Social Entrepreneurship the Case for Definition, Skoll Fondation, Essai publié en ligne sur : http://www.ssireview.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition/
- NICHOLLS, A., 2005, Measuring Impact in Social Entrepreneurship: New Accountabilities to Stakeholders and Investors?, Skoll Center for Social Entrepreneurship, 20p., Working Paper
- PORTER M. E., KRAMER, M. R., 2002, The competitive advantage of corporate philanthropy, Harvard Business Review
- PRAHALAD C. K., 2004, 4 milliards de nouveaux consommateurs, Vaincre la pauvreté grâce au profit, Edition Village Mondial
- SEELOS, C., MAIR, J., 2004, Entrepreneurs in service of the poor for business contribution to Sustainable Development, IESE Business School, 7p., Occasional Paper N° 04/16
- SEELOS, C., MAIR, J., 2005, Social entrepreneurship : creating new business models to serve the poor, Business Horizons 48, p. 241-246
- SHARPEN, C. R., 2006, Social enterprise under the microscope: comparing and contrasting Green-Works and ReBoot, Volume N°2, Issue 1, London: Social Enterprise Journal, p101-113.
- SMITH, S.C., 2008, Creating a world without poverty : Social Business and The Future of capitalism; Book Review, Volume N°6 Issue 3, Stanford Social Innovation Review, p.77-77
- The Lancet's Series on Maternal and Child Undernutrition, January 2008, 243 p; <http://www.thelancet.com/journals/lancet/issue/vol371no9608/PIIS0140-6736%2808%29X6004-0>
- THOMPSON, John, Geoff ALVY and Ann LEES., 2000, Social entrepreneurship - a new look at the people and the potential in *Management Decision*, Vol. 38, No. 5, pp. 348-338.
- TRICORNOT, A., 2009, Les exclus du système, un potentiel de croissance négligé, Le Monde Économie, p.1-4, Modèles économiques, produits, distribution, tout doit être repensé", Le Monde 24 Mars 2009
- VINDT, G., 2009, Du négociant à la multinationale, Alternatives économiques, Hors Série N°79, pp.14-17.

World Resource Institute & International Finance Corporation, 2007, The next four billion

YUNUS, M., 2007, Creating a World Without Poverty: Social Business and The Future of capitalism; New York: BBS Public Affairs, 261p. ISBN: 13-978-158648-579-5

Sites internet

Projet de loi de finance 2008, <http://www.madagascar-tribune.com/La-Loi-des-Finances-2008-est,2972.html>

Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE): <http://www.caseatduke.org>

Communications à des colloques et séminaires

YUNUS, M., 2006, Social Business Entrepreneurs Are the Solution, Oxford: Skoll World Forum on Social Entrepreneurs, 13p.

Sources de données statistiques

Enquête Périodique auprès des Ménages, 2005, Institut National de la Statistique, Ministère de l'Économie, des Finances et du Budget, Antananarivo, Madagascar

Enquête démographique et de santé, 2003-2004, Institut National de la Statistique, Ministère de l'Économie, des Finances et du Budget, Antananarivo, Madagascar

Le monde change, les façons de travailler en coopération aussi. Au Sud comme au Nord, effervescence associative, libéralisation économique et décentralisations administratives renouvellent le paysage institutionnel. Les revendications légitimes des citoyens à plus de prises sur leurs conditions de vie amènent à inventer des articulations originales entre démocratie participative et démocratie électorale. Pour rompre les logiques d'exclusion, pour assurer un accès équitable aux services et aux opportunités économiques, de nouvelles articulations entre État, marché et société civile sont à créer, et à consolider institutionnellement et juridiquement.

La légitimité d'actions de solidarité internationale est d'y contribuer, aux côtés des acteurs locaux engagés dans de telles démarches. Mais le système d'aide favorise trop souvent les modes, les impositions de problématiques, les solutions toutes faites. Coopérer aujourd'hui implique de travailler en phase avec les dynamiques sociales, politiques et institutionnelles locales, avec une exigence accrue en termes de qualité et d'efficacité à long terme.

Publiée par la Direction scientifique du Gret, cette série souhaite contribuer au renouvellement de la réflexion stratégique et méthodologique sur l'intervention de développement et les pratiques de coopération, à partir d'une réflexion critique sur les pratiques. Principalement issue des travaux et actions menés au Gret, elle accueille volontiers des textes externes.

La collection « Coopérer aujourd'hui » est dirigée par Christian Castellonet.

► Derniers titres parus

n° 64. « Promouvoir les filières secondaires en milieu rural par une approche entrepreneuriale. Une expérience en pays Androy (Sud de Madagascar) » (Emmanuelle Patetsos [Gret], Gret/Direction scientifique, mars 2009, 50 pages).

n° 65. « Méfiance, rivalités et enjeux de pouvoir autour d'un projet de développement en pays tandroy (Madagascar) » (Antoine Deligne, Jérémie Maharetse, Gret/Direction scientifique, juillet 2009, 44 pages).

n° 66. « Négocier les règles du jeu de la gestion d'une retenue d'eau collinaire (Arakan, Myanmar/Birmanie. Équipe projet, pouvoirs locaux et paysans sans terre » (Antoine Deligne [Gret], Gret/Direction scientifique, septembre 2009, 61 pages).

n° 67. « Pour des systèmes irrigués autogérés et durables : façonner les institutions » (Elinor Ostrom [traduction et synthèse de Philippe Lavigne Delville], Gret/Direction scientifique, novembre 2009, 33 pages).

n° 68. « Services d'eau potable dans les pays du Sud : promouvoir et accompagner l'innovation institutionnelle. Enseignements issus d'expériences au Cambodge et en Haïti » (Émilie Barrau et Clément Frenoux [Gret], Gret/Direction scientifique, septembre 2010, 62 pages).

