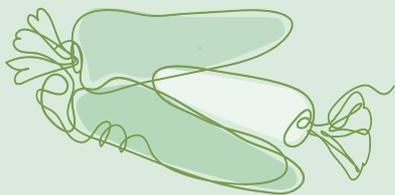




# Adaptations du modèle d'entreprise : Options pour les produits végétaux

## CARACTÉRISTIQUES DU MODÈLE COMMERCIAL POUR RENDRE LES ALIMENTS NUTRITIFS PLUS ACCESSIBLES AUX CONSOMMATEURS À FAIBLE REVENU :

Le **projet de recherche sur les modèles commerciaux GAIN** vise à définir des modèles commerciaux prometteurs pour rendre les aliments nutritifs plus accessibles aux consommateurs à faible revenu. Cette série de notes résume les résultats de l'examen systématique des recherches et des preuves existantes pour identifier ces approches dans le cadre du projet.



## Servir les consommateurs à faible revenu : l'opportunité commerciale et nutritionnelle

Les consommateurs à faible revenu représentent un vaste marché, estimé à 4 milliards de personnes dans le monde. Le régime alimentaire de nombreux consommateurs à faible revenu manque de diversité et de qualité alimentaires. Il existe une opportunité commerciale pour les entreprises privées d'aider à améliorer cette situation en fournissant des aliments sûrs et nutritifs qui répondent aux besoins des clients à un prix abordable, dans la mesure où cela est fait de manière rentable et financièrement durable pour l'entreprise.

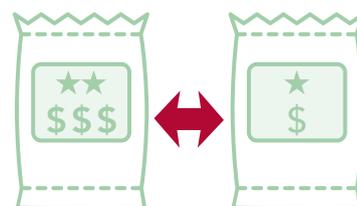
## POURQUOI DES LÉGUMES ?

Les légumes peuvent être d'excellentes sources de micronutriments essentiels comme le potassium, le magnésium, le calcium et les vitamines A, C et K. Ils contiennent également des fibres alimentaires qui facilitent la digestion. Une alimentation riche en légumes peut aider à faire baisser la tension artérielle ; à réduire le risque de maladies cardiovasculaires, d'AVC et de certains cancers ; ainsi qu'à réguler la glycémie. Cependant, les légumes sont souvent sous-consommés dans le monde.



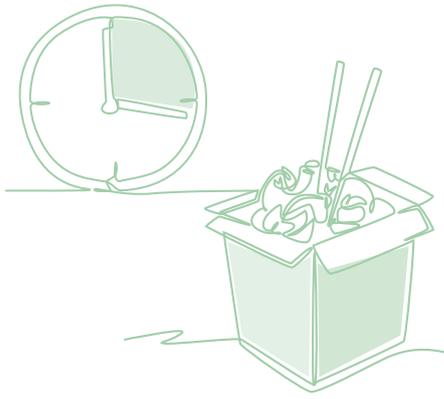
## QUELQUES APPROCHES UTILISÉES DANS LE SECTEUR DE LÉGUMES

**Subventions croisées** – Un produit est vendu avec une plus grande marge et le profit excédentaire est utilisé pour subventionner un autre produit vendu avec une plus petite marge. Les entreprises peuvent vendre le même produit à différents consommateurs (par exemple, exportateurs, institutions, supermarchés) ou différentes gammes de produits à différents consommateurs, à des prix différents.



### Exemple:

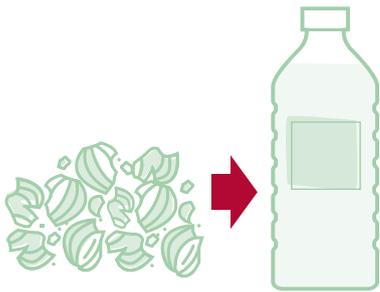
**Neighborhood Freshmart, Kenya** – Ventes subventionnées de légumes aux consommateurs à faible revenu par le biais de vendeuses de rue « mama mboga » et ventes aux consommateurs à revenu élevé via les supermarchés.



**Valeur augmentée grâce à la commodité** – En augmentant la commodité du produit (par exemple en réduisant le temps de cuisson ou le coût), les entreprises peuvent augmenter la valeur pour le client et donc sa disposition à payer. Elles peuvent ainsi être en mesure de tirer parti des économies d'échelle : les entreprises travaillant avec des équipements industriels et des employés formés peuvent souvent transformer les aliments plus efficacement que les cuisiniers à domicile.

**Exemple:**

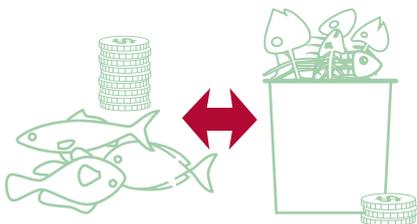
**Transformateur et détaillant de légumes, Kenya** – Transformateur et détaillant de légumes, Kenya - Il a vendu des légumes prédécoupés (par exemple, pommes de terre, chou, chou frisé et épinards) qui aident à réduire le temps de préparation des aliments, pour des repas plus rapides.



**Utilisation des déchets** – En prenant des aliments qui seraient autrement gaspillés et en les transformant en quelque chose qui peut être consommé (ou qui peut être utilisé dans la production de quelque chose qui peut être consommé), les entreprises peuvent être en mesure de créer un produit plus abordable, étant donné que les « déchets » sont généralement disponibles à moindre coût ou gratuitement. De plus, en réduisant le gaspillage alimentaire on peut réduire l'impact environnemental du système alimentaire local.

**Exemple:**

**Raybanpac, Équateur** – Le lactosérum (protéine issue de la production de fromage) a toujours été déversé dans les rivières, ce qui est nocif pour l'environnement. Raybanpac a commencé à utiliser ce lactosérum pour créer un yaourt enrichi à faible teneur en sucre.



**Segmentation de qualité** – Les entreprises peuvent classer un produit par qualité, en dirigeant le produit de qualité inférieure mais toujours utilisable vers le marché à faible revenu à un prix inférieur.

**Exemple:**

**Producteur de légumes, Kenya** – Il a vendu des produits de qualité inférieure qui présentaient des défauts esthétiques mineurs et qui ne respectaient pas les normes d'exportation à des prix réduits sur les marchés locaux des zones à faible revenu, tandis que les produits de qualité supérieure étaient envoyés aux zones urbaines à revenu plus élevé et à l'exportation.



**Centres de distribution** – Différentes étapes de la distribution sont regroupées au lieu d'être réalisées séparément, pour améliorer l'efficacité et le partage des coûts, réduisant ainsi les coûts globaux.

**Exemple:**

**Copia, Kenya** – Les clients ruraux achètent divers produits alimentaires et non alimentaires par l'intermédiaire d'agents de vente locaux, en payant en espèces ou avec de l'argent mobile et en obtenant de l'aide au besoin. Chaque commande est regroupée avec d'autres commandes de la région pour être exécutée en une seule expédition à l'agent.





**Réseau de distribution sur mesure du dernier kilomètre** – Un nouveau réseau de distribution du dernier kilomètre, spécifique à une entreprise ou à un produit, peut être créé pour atteindre les consommateurs à faible revenu. Cela implique de recruter et de former de nouveaux agents de distribution/commerciaux ; de les équiper ; et de mettre en place une rémunération, des incitations et une supervision appropriées.

**Exemple:**

**FanMilk, Afrique de l'Ouest** – L'entreprise a vendu des desserts laitiers congelés par l'intermédiaire d'environ 25 000 vendeurs ambulants qui atteignent les zones urbaines et périurbaines à faible revenu, y compris les clients qui n'ont pas de congélateurs et ne peuvent donc pas stocker ces aliments congelés à la maison.



**Soutenir les réseaux de vente au détail existants** – Les détaillants peuvent être soutenus par des modèles de micro-distribution, le renforcement des capacités, le soutien à la commercialisation ou l'accès au financement. Ce soutien peut inciter à vendre un nouveau produit et à améliorer la capacité à le faire.

**Exemple:**

**Transformateur de poisson et de poulet, Kenya** – Il ciblait les petits détaillants dans les quartiers à faible revenu en utilisant les boucheries locales comme distributeurs et en soutenant à la fois les bouchers et les détaillants avec des congélateurs de marque.



**Vente directe dans les zones défavorisées** – La mise en place de la vente au détail directe peut permettre de réduire les coûts des intermédiaires et aider les entreprises à mieux contrôler les prix. Dans des milieux à faible revenu avec un accès limité à des aliments nutritifs abordables, cela peut aider à atteindre les consommateurs aux revenus modestes.

**Exemple:**

**Nestlé, Brésil** – La société a utilisé une barge pour vendre ses produits dans des régions reculées de l'Amazonie inaccessibles par la route.



## QUELLES SONT LES PARTICULARITÉS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR LE SECTEUR DES LÉGUMES ?

Les légumes sont très nutritifs et existent sous diverses formes ; il est donc possible d'appliquer plusieurs des stratégies susmentionnées. Cependant, ils peuvent également poser des risques pour la sécurité alimentaire. Les entreprises doivent donc être prudentes lorsqu'elles appliquent de nouveaux aspects d'un modèle commercial pour s'assurer qu'elles ne compromettent pas la sécurité. Cela comprend le respect des meilleures pratiques en matière de manipulation, de stockage et de conditionnement.

Les légumes sont périssables, et leur distribution et vente au détail peuvent être restreints par un accès limité à la réfrigération. Les entreprises devraient donc réfléchir à la manière dont de nouvelles approches pourraient être exploitées pour étendre la stabilité de la conservation (par exemple, le séchage ou la mise en conserve) ou pour améliorer l'accès à la technologie de la chaîne du froid. Ils sont souvent délicats et peuvent être facilement perdus ou abîmés. Une attention particulière doit donc être portée à leur manipulation, quelle que soit l'approche utilisée.



### Pour en savoir plus:

Nordhagen, S, Demmler KM. 2023. How do food companies try to reach lower-income consumers, and do they succeed? Insights from a systematic review. *Global Food Security*. Doi: 10.1016/j.gfs.2023.100699.

MozAgri: <https://www.mozagri.com/index.php/blog/goat>

Copia: <https://copiaglobal.com/copia-impact/>

Berthault L, Darodes A, McGrath LK. 2022. Leveraging Direct Sales Forces for Impact at the Last 100 Meters: Lessons learned from practitioners. Paris: Hystra.

Gaertner K, Ishikawa E. Shared Prosperity through Inclusive Business: How Successful Companies Reach the Base of the Pyramid. Washington, DC: International Finance Corporation (IFC); 2014.

Euromonitor, 2016. Q&A: How to Reach Emerging Market Consumers. <https://www.euromonitor.com/article/qa-reach-emerging-market-consumers>.

Bien que nous espérons que ceux-ci servent de conseils utiles et pratiques, les utilisateurs doivent toujours tenir compte des circonstances spécifiques à leur entreprise et à leur contexte lorsqu'ils envisagent d'adopter de telles approches – et s'assurer qu'elles sont utilisées dans le cadre d'un modèle commercial viable plus large. Notez également que les exemples cités proviennent de documents secondaires, et non des entreprises elles-mêmes, et peuvent ne pas être entièrement à jour.

Ce travail a été financé par  
le ministère néerlandais des  
Affaires étrangères



Ministry of Foreign Affairs of the  
Netherlands

Des régimes alimentaires plus sains. Pour tous.