



# Subventionnement croisé et segmentation par qualité

## 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.

## COMMENT ÇA MARCHE ?

Lorsque la qualité des produits ou les clients varient, les entreprises peuvent en tirer parti pour facturer des prix différents pour différents produits et/ou à différents clients.

Ainsi, les consommateurs à faible revenu les plus sensibles aux prix sont confrontés à des prix plus bas, qu'ils sont plus en mesure de payer, tandis que les clients qui sont capables de payer des prix plus élevés achètent des produits plus chers et aident à rendre l'activité de l'entreprise viable.

Dans un modèle de 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. Cela se fait souvent en vendant sur un marché institutionnel (par exemple, un programme de repas scolaires ou une ONG) avec une marge plus importante, les économies réalisées étant répercutées sur le marché de détail normal.

Dans le cadre de la segmentation de la qualité, un produit qui existe sous forme de différentes qualités est classé par qualité et les versions de qualité inférieure sont vendues à des prix moins chers. Cette approche peut également être utilisée pour des aspects de la qualité autres que le produit lui-même – par exemple, pour le même produit, utiliser un format d'emballage moins cher avec un marquage limité pour un marché à faible revenu et opter pour un emballage « premium », avec marquage, pour un marché à revenu plus élevé, en appliquant différents prix de vente.

Il est également possible de combiner les deux : grâce à des subventions croisées, les bénéfices ou les coûts partagés avec une version de haute qualité peuvent être utilisés pour faire baisser davantage les prix d'une version de moindre qualité.



## QUELQUES EXEMPLES

### Subventions croisées

#### Protein Kissè-La, Côte d'Ivoire

Ce transformateur de farines de bouillie enrichies a subventionné sa bouillie en fournissant du gruau de maïs aux brasseries. En utilisant la plus grande marge réalisée par la vente de gruau de maïs aux brasseries, l'entreprise est en mesure de vendre la farine de bouillie enrichie à un prix inférieur aux consommateurs locaux.



#### MMD Kheir Zaman, Égypte

Ce détaillant alimentaire partageait les coûts de transport et de gestion de la chaîne d'approvisionnement avec un supermarché haut de gamme pour subventionner les points de vente à une clientèle à faible revenu.

#### Promise Point Limited, Nigéria

Ce transformateur de manioc a vendu des ingrédients de haute qualité à des multinationales de l'alimentation et a utilisé les recettes pour subventionner une farine de bouillie biofortifiée pour le marché local.

#### Cargill, Inde

Cette grande multinationale a introduit son huile fortifiée en Inde à bas prix en la subventionnant grâce aux bénéfices d'autres produits de son portefeuille.

#### Coopérative de Transformation d'Approvisionnement et d'Écoulement de Soja (CTAE), Bénin

Cette petite coopérative ciblait deux segments de clientèle différents avec son produit à base de soja : les consommateurs à très faible revenu et les consommateurs à revenu moyen-inférieur. Ce dernier groupe a été atteint dans les principales villes avec des emballages plus grands, de meilleure qualité et avec plus de marketing à des prix qui permettaient une marge plus importante.



## QUELQUES EXEMPLES (suite)

### Danone, Indonésie

Cette multinationale a commercialisé une boisson à base de lait enrichie, Milkkuat, dans une gamme premium (une bouteille en forme de Tigre) et a utilisé ces marges pour mettre à disposition de manière rentable une version de base à environ la moitié du prix (et avec une marge inférieure de **15 %**).

### Segmentation de qualité

#### Producteur d'œufs, Rwanda

Cette entreprise a fourni gratuitement certains de ses œufs de moindre qualité (par exemple, ceux qui étaient fêlés, décolorés, sales ou déformés) aux employés, pour leur propre consommation. Elle a vendu le reste aux membres de la communauté à faible revenu dans laquelle la ferme est basée à la moitié du prix des œufs normaux.



#### Supermarchés SPAR, Afrique du Sud

Ce grand détaillant vendait des légumes frais de qualité inférieure (par exemple, difformes, petits ou abîmés) à des prix réduits sur les marchés locaux des zones à faible revenu, y compris à leurs agriculteurs-fournisseurs, et envoyait les produits de qualité supérieure aux marchés urbains à revenu plus élevé pour les vendre à des prix normaux.



## QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE DEVRAIT PRENDRE EN CONSIDÉRATION ?

La viabilité des stratégies de subventions croisées qui séparent les produits selon les groupes de revenus peut être limitée dans les cas où il y a peu de consommateurs aisés ou à revenu moyen pour équilibrer le grand nombre de consommateurs à faible revenu.

Dans le cadre à la fois des subventions croisées et de la segmentation de la qualité, les différents prix doivent être soigneusement fixés pour s'aligner sur la disposition à payer de chaque groupe de clients pour chaque type de produit, ainsi que pour créer une structure de coûts globale qui soit rentable pour l'entreprise. Cela peut nécessiter une recherche approfondie sur les clients et une modélisation financière.

La production d'un produit à bas prix peut avoir des effets négatifs sur le produit à prix plus élevé (par exemple, si la marque a une image d'être bon marché). Certaines entreprises choisissent ainsi de créer une nouvelle marque qui s'adresse spécifiquement aux marchés à faible revenu, même si la formulation du produit n'est pas modifiée de manière significative.

## MISE EN PLACE

Pour pouvoir appliquer ces approches, il est important qu'il y ait une diversité dans la qualité des produits et/ou dans la disposition à payer des clients. L'entrepreneur peut alors essayer de faire correspondre ce que chaque client apprécie à un produit fourni à un prix donné en créant un menu de produits et des prix correspondants. L'entrepreneur devrait calculer les coûts associés à la fourniture de ces produits à ces prix et les comparer aux revenus pour déterminer quel ensemble de produits et de clients constituerait un équilibre financièrement viable, y compris avec des subventions croisées. Il est également important d'identifier les différents canaux qui seront utilisés pour vendre les produits afin de s'assurer que ceux-ci sont bien distincts et qu'une version moins chère ne risque pas de compromettre une version plus chère.

### 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.

PATH et al. (2019) Where Business and Nutrition Meet: Review of approaches and evidence on private sector engagement in nutrition. *MQSUN+ Report*.

Danse M, Klerkx L, Reintjes J, Rabbinge R, Leeuwis C. Unravelling inclusive business models for achieving food and nutrition security in BOP markets. *Global Food Security*. 2020 Mar;24:100354.

Van den Brink C, Vellema S. Making the provision of nutritious and affordable food a business: Two case studies of the intertwined processes of frugal innovation and inclusive development in Ethiopia and Benin. Rotterdam: Partnerships Resource Centre; 2018.

Kayser O, Klarsfeld L, Brossard S. 2014. *Marketing Nutrition for the Base of the Pyramid*. Paris: Hystra.

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

