

AU BURKINA FASO

VERS UNE ENTREPRISE SOCIALE POUR LUTTER CONTRE LA MALNUTRITION INFANTILE



Entretien avec Claire Kaboré (Gret) et Mamadou Soumaré (Gret)

À Ouagadougou, quand les bébés atteignent l'âge de la diversification (6 mois), les parents n'ont souvent pas accès aux aliments de complément fortifiés de qualité. Les farines infantiles importées sont chères, les farines locales peu distribuées et peu connues. Le Gret encourage la production et la distribution de farines infantiles locales dont la qualité répond aux standards internationaux, à prix accessible. Il

accompagne également une expérience pilote de vente de bouillies prêtes à consommer dans les quartiers vulnérables de Ouagadougou. Après avoir subventionné le dispositif, il cherche à présent à pérenniser les activités avec un modèle d'entreprise sociale autonome.

Claire Kaboré est la représentante du Gret au Burkina Faso, Mamadou Soumaré est responsable agroalimentaire au Gret.

Dans le cadre d'un projet porté par :



www.gret.org

A.S.E.F.F



Association Sagltaaba pour l'épanouissement de
la femme et de la jeune fille (Aseff)

Pourquoi avoir mobilisé l'outil « Coup de pouce à la construction de stratégie de changement d'échelle¹ » ?

Depuis 2005, le Gret accompagne une trentaine d'unités de production de farines infantiles fortifiées fabriquées à partir de produits locaux. Ces farines, malgré leur prix bon marché, sont difficilement accessibles aux ménages des quartiers vulnérables dont le pouvoir d'achat est très faible. Nous avons eu l'idée de lancer la commercialisation de bouillies prêtes à consommer vendues en porte à porte, permettant aux ménages d'acheter quotidiennement pour leur bébé une portion

¹ Dispositif financier du programme Pafao qui met à disposition des organisations une enveloppe de 20 000 euros maximum pour tout type d'activité servant à construire une stratégie de changement d'échelle des innovations qui connectent agriculture familiale et marchés domestiques.

de bouillie à un prix très modeste (50 FCFA). Ces bouillies sont vendues sous l'appellation « Laafi benré » (bouillie de la santé en langue locale mooré). Depuis 2012, nous intervenons dans la promotion et la distribution des produits Laafi Benré dans quatre quartiers non lotis de Ouagadougou, très denses et souvent exclus des circuits de commercialisation de produits de qualité ([voir l'entretien avec Estelle Juré du Gret](#) en 2015). Comme nous ciblons des populations défavorisées, l'équilibre financier du modèle est un défi sur lequel nous avons travaillé grâce aux deux « Coups de pouce » successifs (2015 et 2017).

Que vous a apporté le premier appui en 2015 ?

Lors de cette première étape de notre réflexion, l'appui de la Fabrique, un incubateur d'entreprises sociales, a été déterminant pour prendre du recul. Ils ont fait un travail de terrain en allant à la rencontre des clients, des unités de transformation de farines infantiles, des préparatrices et des vendeuses des kiosques. C'était important que cela ne soit pas le Gret qui interroge les différentes parties prenantes mais un acteur extérieur avec, en plus, une vision très commerciale de leur métier.

Notre partenariat avec Aseff est primordial car cette association connaît bien les quartiers ciblés, sait sensibiliser les populations et mobiliser les leaders d'opinion. Par contre, nous avons fait fausse route en leur demandant de gérer l'activité commerciale, ils ne sont pas dans cet état d'esprit. Il nous paraît indispensable, pour la suite, de bien séparer la fourniture de soins et de conseils aux populations d'un côté, et l'entreprise sociale de l'autre. Ce n'est pas le rôle des associations de faire du commerce. On ne peut pas être à la fois dans la vente et dans le social.

Comment avez-vous poursuivi la réflexion ?

Notre premier plan d'affaires préconisait d'augmenter le prix des bouillies. C'était risqué, surtout pour la clientèle des quartiers non lotis, une petite augmentation de prix peut bloquer les ventes.

La visite de Nutri'Zaza à Madagascar entre les deux « Coups de pouce » nous a inspiré des solutions différentes. Dans ce pays, le Gret a lancé dès 2002 un programme de lutte contre la malnutrition infantile qui a abouti à la création de l'entreprise sociale Nutri'zaza en 2013. Les similitudes sont grandes avec notre projet au Burkina Faso, notamment la cible des populations à faible revenu. Les échanges avec les équipes sur place nous ont donné beaucoup d'idées d'amélioration : la régularité des parcours et des horaires, des itinéraires différents le matin et le soir (les populations des quartiers non lotis n'ont pas les moyens d'acheter des bouillies deux fois dans la journée), le *coaching* rapproché des vendeuses ambulantes, etc.



Vente de bouillies fortifiées à Madagascar © Gret

Les vendeuses ambulantes de Laafi Benré n'étaient pas assez suivies ?

Le modèle malgache est réglé comme du papier à musique. Les *coachs* forment et supervisent les vendeuses. Et nous avons fait une grosse erreur dans le passé en ne rémunérant les vendeuses qu'au pourcentage des ventes. Ce n'est pas sécurisant, elles se découragent vite et le *turn over* est important. Nous allons maintenant proposer un revenu fixe en plus du variable pour les fidéliser. À Madagascar, nous avons bien vu que les anciennes vendeuses faisaient beaucoup plus de ventes que les nouvelles. Elles apprennent le métier, se font connaître, gagnent la confiance de leur clientèle.

Surtout, nous avons réalisé qu'il est indispensable de diversifier la clientèle pour atteindre l'équilibre financier : pratiquer des prix un peu plus élevés dans des quartiers plus aisés et utiliser les circuits classiques des boutiques de quartier pour la vente de farines. Ainsi est-il possible de conserver de faibles marges sur la vente de la bouillie au détail dans les quartiers non lotis.

À Madagascar, une fois l'équilibre financier atteint, l'entreprise sociale a été formalisée et dès lors, les ventes n'ont cessé d'augmenter. Cette expérience est bien la preuve qu'il est possible de rentabiliser le modèle.

Quel sont vos spécificités par rapport au modèle malgache ?

Nous nous sommes par exemple rendu compte que les kiosques n'étaient pas toujours utiles. Certes, ils offrent une certaine visibilité mais les ventes y sont faibles alors qu'ils représentent des coûts importants. 90 % des ventes se font en porte à porte. Il faudrait peut-être conserver quelques kiosques pour la visibilité, et multiplier les vendeuses préparant la bouillie à domicile. Les kiosques peuvent aussi offrir d'autres services aux mères. Ce point est à approfondir dans la réflexion sur le modèle économique



Vente de bouillies fortifiées à Ouagadougou © Gret

Quelle est la prochaine étape ?

Aujourd'hui, nous relançons un modèle pilote en septembre (2019), une fois la saison des pluies terminée. Il est trop tôt pour installer un entrepreneur seul aux commandes, il nous faut valider les nouvelles hypothèses prises, tester des variantes pour affiner le modèle. Notre nouveau dispositif de ventes est à cheval sur des quartiers lotis et non lotis. Nous souhaitons tester des formules avec des abonnements, des cartes de fidélité. À l'issue de cette phase test, l'idée est d'en tirer rapidement les enseignements et d'étendre le modèle.

C'est important d'aller au-delà d'un plan d'affaires sur papier et d'avoir cette possibilité de tester. L'expérimentation se poursuit grâce à un nouveau projet de lutte contre la malnutrition infantile, plus large que la vente de bouillies fortifiées en milieu urbain, financé par l'AFD et la Fondation Bill et Melinda Gates. Les partenaires travaillant sur la nutrition sont très en attente des résultats, car ce dispositif fondé sur le marché permet de prévenir la malnutrition de façon durable.

Pensez-vous rendre autonome l'entreprise de distribution ?

La Fabrique nous pousse à identifier dès maintenant un repreneur mais nous sommes sceptiques, notamment à cause des enjeux de qualité. La tentation est grande pour les vendeuses de rajouter de l'eau ou de la farine dans les bouillies. Cela risque de décourager les clients. Les farines sont certifiées par les unités de transformation, mais il faut aussi organiser un contrôle qualité des bouillies. Ce rôle, aujourd'hui assuré par le Gret, devra être repris à terme par l'entreprise elle-même. À Madagascar, cette tâche est confiée à un contrôleur de qualité, rémunéré par l'entreprise.

Pourquoi ne pas confier cette responsabilité à un entrepreneur ?

On aimerait que le modèle tourne déjà bien avec ce contrôle et un équilibre financier avant de le confier à un entrepreneur. C'est le chemin qui a été pris à Madagascar, le Gret a ouvert le capital une fois le réseau constitué d'une dizaine de kiosques qui marchaient bien. La participation était devenue attractive et il a été possible sélectionner des investisseurs qui garantiraient l'esprit initial. Ils ont pu recruter une directrice compétente, toujours en poste aujourd'hui. Au Burkina Faso, le modèle de vente n'est pas encore au point (prix de la bouillie selon les quartiers, rémunération des vendeuses, organisation de l'équipe de vente, rôle des coachs, etc.), il nous faut optimiser le modèle avant de le transférer.

L'outil « Coup de pouce » a-t-il répondu à vos besoins ?

Le voyage à Madagascar a été financé par un autre projet mais le dispositif « Coup de pouce » a été tout de même déterminant car il nous a fait prendre du recul, sortir du partenariat classique avec une ONG locale burkinabè en associant des incubateurs d'entreprises, La Fabrique et Hystra.

Cet outil est intéressant pour une dynamique déjà lancée sur de bons rails. Par contre, si des tests et réajustements sont nécessaires, l'enveloppe est peut-être trop juste. Pour nous, un seul « Coup de pouce » n'aurait pas suffi. Il a joué pleinement son rôle car il a lancé la réflexion sur le plan d'affaires, mais d'autres appuis ont été nécessaires pour avancer plus vite. Sans le voyage à Madagascar et le deuxième Coup de pouce, peut-être que toute la dynamique serait retombée, sans véritable issue. Si on doit tâtonner, 20 000 euros ne suffisent pas. Sans la prise de recul et les compétences de La Fabrique et d'Hystra, on aurait sans doute persévéré avec Aseff pour encadrer l'activité commerciale, mais sans aboutir. Plus généralement, le « Coup de pouce » a fait réfléchir l'équipe du Gret Burkina Faso en renforçant l'approche « business » dans ses activités.

Cette expérience a-t-elle modifié votre façon de travailler ?

Nous sommes à présent beaucoup plus réalistes sur les capacités de petites unités de transformation artisanales à développer une activité pérenne, qui se renforce d'année en année. Nous avons vraiment pris conscience du fossé qui existe entre l'artisanat et les grosses entreprises

qui ont des capacités commerciales. Les unités artisanales ont tout à fait leur place sur le marché, mais elles doivent renforcer leurs capacités commerciales. Nous sommes optimistes car nous voyons de plus en plus de jeunes entrepreneurs bien formés se lancer sur le marché des produits locaux transformés. Nous avons aussi réalisé le haut niveau d'exigences requis sur le profil d'un entrepreneur qui soit capable de porter un changement d'échelle.

Propos recueillis en mai 2019 par Marie Drique et Chloé Judalet (CFSI), édités par Hélène Basquin Fané (CFSI). Photos © Gret

Pour creuser le sujet :

- Entretien, Réseaux de distribution de bouillies fortifiées, 2015
- Document technique, Accompagner les premiers pas d'une entreprise sociale – L'exemple de Nutri-Zaza à Madagascar, 2018
- Entretien « changement d'échelle », Au Burkina Faso : expansion de coopératives sociales et solidaires, 2019
- Site de La Fabrique
- Site d'Hystra Consulting

Cette initiative a bénéficié de financements de l'Agence française de développement et de la Fondation de France dans le cadre du programme Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest (Pafao) appels de 2013 (n°91), 2015 (n°133) et 2017 (n°142).

Le programme Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest (Pafao) est porté par la Fondation de France et le CFSI. Il bénéficie de la contribution de la Fondation JM.Bruneau (sous égide de la Fondation de France) et de l'Agence française de développement. Seed Foundation et Jafowa participent également au volet capitalisation du programme. Le Roppa est membre du comité d'orientation et de suivi du programme.

