



BOP MARKETING ET DISTRIBUTION

Aperçus de
Document thématique
2019

2SCALE

*Incubating and accelerating
inclusive agribusiness in Africa*



A propos de 2SCALE

Financé par les Pays-Bas, "Vers des pôles d'entreprises agricoles durables grâce à l'apprentissage en entrepreneuriat" (2SCALE) est un programme d'incubation qui gère un portefeuille de partenariats public-privé (PPP) pour des entreprises inclusives dans les secteurs et industries agroalimentaires. 2SCALE offre une gamme de services de soutien à ses champions d'entreprises (PME et organisations de producteurs agricoles) et partenaires, pour leur permettre de produire, de transformer et de fournir des produits agroalimentaires de qualité. Ces produits sont destinés aux consommateurs des marchés locaux et régionaux, dont les consommateurs à la base de la pyramide.

2SCALE se concentre sur l'établissement de pôles d'entreprises agricoles construits autour de « champions ». Les champions sont soit des organisations entrepreneuriales de producteurs, soit des PME locales qui commercialisent ou transforment les produits des agriculteurs. En apportant son soutien à ces clusters, 2SCALE développe des produits et des marchés de manière locale, avec de préférence un impact pour les populations à la base de la pyramide.

www.2SCALE.org

PARTENAIRES D'EXÉCUTION



BoP Innovation Center (BoPInc) aide les entreprises et les entrepreneurs à développer des produits et des services pertinents pour et avec la Base de la pyramide (BoP). Leur mission est de développer des modèles commerciaux et des activités viables sur le plan commercial et social, qui incluent les membres de la BDP en tant que consommateurs, producteurs et entrepreneurs.



Le Centre international de développement des engrais (IFDC) est une organisation internationale publique qui s'attaque à des problèmes critiques tels que la sécurité alimentaire, l'atténuation de la faim et de la pauvreté dans le monde, la protection de l'environnement et la promotion du développement économique et de l'autosuffisance.



La SNV est dédiée à une société dans laquelle toutes les personnes, sans distinction de race, de classe ou de sexe, jouissent de la liberté de poursuivre leur propre développement durable. Nous nous concentrons sur l'augmentation des revenus des personnes et des opportunités d'emploi dans des secteurs productifs tels que l'agriculture, ainsi que sur l'amélioration de l'accès aux services de base tels que l'énergie, l'eau, l'assainissement et l'hygiène.

FINANCÉ PAR



Ministère des Affaires étrangères

Le Département de la croissance verte et inclusive (IGG) du ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas s'efforce de garantir l'accès universel aux ressources naturelles et leur utilisation rationnelle. IGG est responsable de la politique étrangère néerlandaise sur les thèmes suivants : climat, eau, sécurité alimentaire, énergie, matières premières et régions polaires.

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1. Le marketing et la distribution vers les BoP dans 2SCALE 1

- Le BoP en tant que défi de développement et opportunité commerciale
- Marketing vers le BoP
- BoP marketing et distribution dans le cadre de 2SCALE
- Ce que nous avons accompli jusqu'à présent

CHAPITRE 2. Comment les activités de marketing BoP sont développées dans 2SCALE.....7

- Effectuer des évaluations des besoins
- Étude de marché et collecte d'idées
- Atelier de stratégie
- La mise en œuvre
- Évaluation et suivi

CHAPITRE 3. Principaux outils, approches et stratégies de mise en œuvre 13

- Outils et approches
 - Canevas de modèle d'affaires
 - Stratégie produit et prix
 - Du modèle marketing d'ACEAR
 - Outil de marque et de conditionnement
 - Modélisation de la distribution BoP
- Stratégies de mise en œuvre
 - Développement de produits
 - l'image de marque
 - activation du marché
 - Distribution du dernier kilomètre

CHAPITRE 4. Leçons apprises26

- L'opportunité est réelle
- L'approche centrée sur le consommateur est nouvelle pour la plupart des chefs d'entreprise
- Des idées exploitables en tant que catalyseurs de progrès
- Une transformation du champion d'entreprise est nécessaire
- Activer le marché est un must
- Être coincé par une machine manquante ou en panne
- Respecter la réglementation sur la sécurité alimentaire
- Prévenir les effets environnementaux négatifs
- Mesurer l'impact des activités sur le consommateur

CHAPITRE 5. Regard sur l'avenir33

Détaillant vendant des produits dans un kiosque typique où de nombreux consommateurs BoP achètent leurs produits quotidiens.



CHAPITRE 1.

BoP MARKETING ET DISTRIBUTION DANS 2SCALE

Dans ce chapitre, nous introduisons le concept de base de la pyramide (BoP) et expliquons pourquoi, tant du point de vue du développement que du point de vue commercial, il est logique de faire des affaires avec et pour les consommateurs BoP. Dans les chapitres suivants, nous expliquons pourquoi 2SCALE se concentre sur le marketing et la distribution au BoP, comment nous façonnons les pilotes au sein du programme afin de présenter cette manière de travailler aux champions 2SCALE et, en retour, comment nous tirons des enseignements de cette approche.

LE BOP EN TANT QUE DÉFI DE DÉVELOPPEMENT ET OPPORTUNITÉ COMMERCIALE

Le terme « base de la pyramide » ou « bas de la pyramide » a été inventé pour la première fois par CK Prahalad dans sa publication révolutionnaire Fortune at the Bottom of the Pyramid en 2004. À cette époque, on ignorait beaucoup de choses sur ce segment de marché, mais L'intérêt suscité par le livre de Prahalad a permis que, dans les années suivantes, le BoP devienne un sujet d'intérêt pour de nombreux chercheurs – et plus tard pour des entreprises et des organisations non gouvernementales (ONG).

L'une des principales raisons pour lesquelles le livre a attiré autant d'attention est que c'était la première fois que l'on justifiait l'importance du marché BoP. Du point de vue des entreprises, il était intéressant de mieux comprendre le segment de revenu le plus faible de l'économie mondiale – environ 4 milliards de consommateurs vivant avec moins de 1500 dollars américains par an.

L'une des principales conclusions de l'ouvrage était que si les entreprises et les autres parties prenantes souhaitaient nouer des relations avec les BoP, cela nécessitait une approche totalement différente de celle des autres segments du marché. Plus encore, cela « nécessiterait des innovations

radicales en matière de technologie et de modèles économiques ».¹

Pour avoir une idée de l'importance financière du marché BoP du point de vue financier et pour mieux comprendre la répartition du potentiel de marché par secteur, la Société financière internationale (IFC) et le World Resources Institute (WRI) ont présenté les résultats d'une étude clé sur la BoP en 2007. L'étude a révélé que la taille totale du marché BoP, qui reste largement inexploité par les entreprises, était évaluée à 5 000 milliards de dollars. L'étude a établi à 215 milliards de dollars la valeur totale du marché BoP pour les produits alimentaires en Afrique subsaharienne. Ceci constitue un important nouveau potentiel de marché pour les entreprises de production alimentaire et les organisations d'agriculteurs ciblant le marché africain.

Dans le même temps, la plupart des consommateurs BoP font partie du même groupe que les 821 millions de personnes sous-alimentées dans le monde.² Par conséquent, cibler les consommateurs d'aliments à faible revenu a du sens non seulement du point

1 <https://www.strategy-business.com/article/11518?gko=9a4ba>

2 2018 FAO Situation de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde : <http://www.fao.org/state-of-food-security-nutrition/en/>

de vue des entreprises, mais aussi du point de vue du développement. La sous-alimentation ne devrait pas être combattue uniquement par des interventions de développement, telles que l'aide alimentaire, mais par des approches axées sur le marché qui s'appuient sur le fait de considérer ce groupe de 821 millions de personnes comme des consommateurs BoP. Comme Prahalad l'a indiqué, ces consommateurs sont des « aspirants pauvres » – un groupe de consommateurs avec très peu de dépenses à dépenser mais des décisions d'achat très ambitieuses, ce qui en fait également des consommateurs extrêmement critiques.

MARKETING VERS LE BOP

Comme nous l'avons décrit ci-dessus, le segment des consommateurs est un segment de consommateurs très différent des autres et nécessite donc une approche différente - un type de marketing différent. Normalement, en marketing, on utilise l'approche 4P (produit, prix, place, promotion). Dans 2SCALE, nous utilisons les 4As (acceptabilité, abordabilité, notoriété, disponibilité) pour répondre aux différents défis et opportunités des entreprises pour la commercialisation de leurs produits auprès de BoP. L'approche 4As fournit également une meilleure base pour analyser les défis particuliers que rencontrent les consommateurs BoP eux-mêmes lorsqu'ils doivent prendre des décisions d'achat, par exemple. Dans l'ensemble, l'approche 4As offre l'occasion de procéder à une analyse plus approfondie et plus centrée sur le consommateur de ce que signifie commercialiser des produits avec et pour le BoP. Pour avoir une approche marketing réussie pour le BoP, les quatre dimensions doivent être prises en compte :

- ✓ **ACCEPTABILITÉ :** Pour que le produit soit accepté par le consommateur final, il faut comprendre en profondeur ses besoins, ses comportements dominants et ses coutumes.
- ✓ **ABORDABILITÉ :** Proposer des produits à un prix correspondant au pouvoir d'achat des BoP. Fait intéressant, il a été prouvé que les consommateurs de la BoP sont prêts à payer un prix légèrement plus élevé pour des aliments

nutritifs s'ils comprennent les avantages de ces produits.³

- ✓ **CONSCIENCE :** S'assurer que les consommateurs connaissent le produit et ses avantages. Dans le processus de sensibilisation, il est essentiel d'identifier tous les canaux fiables.
- ✓ **DISPONIBILITÉ :** Rendre le produit disponible pour le BoP en établissant des canaux de distribution spécifiques, nécessitant souvent une approche innovante pour atteindre les marchés des BoP distants et organisés de manière plus informelle.

Les 4A conviennent mieux à la position dans laquelle se trouvent les consommateurs BoP. Très souvent, ils sont situés dans des zones plus éloignées des marchés typiques ou des centres commerciaux que les autres segments du marché. Par conséquent, la disponibilité est importante. La BoP étant également moins connectée aux médias « grand public » que les autres segments de consommateurs, les entreprises doivent prendre des mesures supplémentaires pour promouvoir leurs produits auprès des consommateurs BoP. En outre, le pouvoir d'achat des consommateurs BoP est relativement faible, ce qui leur confère une plus grande abordabilité que les autres segments de consommateurs.

Également en pourcentage, les aliments destinés aux consommateurs BoP représentent une part beaucoup plus importante de leurs dépenses par rapport aux autres segments de consommateurs – c'est-à-dire qu'au Nigeria, les ménages BoP dépensent plus de 70% de leur revenu disponible en aliments et boissons.⁴ Enfin, les entreprises devront s'assurer que leurs produits et services correspondent aux perceptions, aux traditions et aux aspirations des consommateurs BoP, souvent très différents des autres segments de consommateurs. Les champions d'entreprises devront déployer davantage d'efforts ou adopter une approche différente dans leurs activités de marketing et de communication afin de s'assurer que les consommateurs BoP acceptent également le produit.

3 Voir page 17 et suivantes dans ce rapport de Hystra : <http://hystra.com/marketing-nutrition>

4 <https://blog.euromonitor.com/2017/03/top-5-bottom-pyramid-markets-diverse-spending-patterns-future-potential.html>

Le porridge fortifié de Stawi est promu par des agents commerciaux, juste en dehors d'une communauté ecclésiale à Nairobi, au Kenya.



Même si le marché BoP peut être plus difficile à atteindre et nécessite des efforts spécifiques, il présente également un potentiel considérable. Les stratégies de commercialisation et de distribution de BoP offrent aux entreprises des opportunités commerciales ainsi que la possibilité d'améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle d'un segment important de la population. Les consommateurs BoP ne sont généralement ni perçus ni ciblés en tant que consommateurs potentiels. Les entreprises ne perçoivent souvent pas ce segment de marché comme une opportunité de générer des bénéfices en raison de leur pouvoir d'achat relativement faible. Outre l'énorme potentiel économique inexploité, il existe également une opportunité de développement majeure dans la fourniture de produits alimentaires nutritifs aux consommateurs BoP.

BOP MARKETING ET DISTRIBUTION DANS LE CADRE DE 2SCALE

Le marché est un moteur commun à toutes les activités de 2SCALE, qu'il s'agisse de chaînes d'approvisionnement en intrants regroupant des milliers de petits exploitants agricoles en tant qu'acheteurs finaux ou de chaînes de valeur de produits alimentaires destinées aux consommateurs d'aliments ruraux et urbains. Le développement de la chaîne de valeur avec une attention particulière pour les consommateurs BoP doit également être axé sur le marché pour réussir. Une distinction importante est que l'opportunité de marché

offerte par le BoP n'est pas toujours (pleinement) reconnue par les acteurs de la chaîne de valeur. De nombreux partenaires de 2SCALE desservent des marchés haut de gamme ou des marchés interentreprises (B2B) dans leur pays ou leur région et ne savent donc pas nécessairement comment atteindre les consommateurs de BoP. En outre, l'analyse de rentabilisation peut être très différente, nécessitant le développement de propositions de produits spécifiques ou nouvelles pour les consommateurs BoP. Alors que les consommateurs BoP peuvent avoir un faible pouvoir d'achat et sont donc plus enclins à acheter de petites

quantités de produit (parfois dénommée « économie Kadogo »⁵), le nombre de consommateurs et leur part de marché sont les moteurs des économies d'échelle et des bénéfices pour les acteurs de la chaîne de valeur.

Dans 2SCALE en général, nous travaillons avec des champions des différents secteurs pour concrétiser leurs idées commerciales inclusives en établissant des partenariats qui impliquent différents acteurs de la chaîne de valeur plus large. Un tel champion est soit une petite ou moyenne entreprise (PME), soit une organisation paysanne. Leurs idées commerciales peuvent viser à impliquer davantage de petits exploitants agricoles, à faire plus d'affaires avec des micro-entrepreneurs, à toucher davantage de consommateurs BoP, ou à tout autre moyen de rendre leurs opérations et leur chaîne de valeur plus inclusive. En développant un partenariat qui implique un plus grand nombre d'acteurs (y compris des institutions financières, des fournisseurs d'intrants et d'autres), un changement systémique peut être réalisé.⁶

Étant donné que le concept de marchés BoP et les opportunités qu'ils recèlent sont encore relativement

5 Voir, par exemple, cet exemple du Kenya : <http://corporatetwatch.co.ke/wrigley-launches-smaller-sized-skittles-kadogo-economy/>

6 Pour plus d'informations sur le concept de partenariat 2SCALE et des champions d'entreprises, voir https://www.2scale.org/upload/7479bf_2SCALE_paper1.pdf

Des marchands ambulants en Ouganda chargeant leurs motos.



nouveaux pour la plupart des champions de 2SCALE, le segment des consommateurs BoP est toujours introduit dans un cadre pilote, dans le contexte plus large d'un partenariat 2SCALE. De cette manière, le champion d'entreprise peut être initié au potentiel de ce segment de marché et expérimenter différentes approches pour atteindre le BoP. En cela, ils sont assistés par 2SCALE pour réduire les risques liés au développement de nouveaux produits ou approches marketing pour toucher un nouveau segment de consommateurs.

CE QUE NOUS AVONS ACCOMPLI JUSQU'À PRÉSENT

Au tout début de 2SCALE, l'accent était principalement mis sur l'élaboration et la mise en œuvre d'une méthodologie d'étude de marché pour obtenir des informations sur le marché et des informations sur les marchés des produits alimentaires BoP (axées sur des cultures spécifiques)

dans différents pays 2SCALE. Cette recherche était assez élaborée, mais elle n'a pas nécessairement débouché sur des informations directes et exploitables pour les champions 2SCALE. L'approche a donc été modifiée, menant à une approche plus orientée vers l'action qui a finalement conduit à la mise en œuvre de 24 projets pilotes différents de marketing et de distribution de BoP. Ces projets pilotes étaient de nature très diverse, allant de petits projets pilotes avec de petits groupes de transformation de l'arachide à de grands projets pilotes avec des PME bien établies dans le secteur des produits alimentaires transformés emballés. Au total, grâce

à différentes activités pilotes (des promotions de marché au développement de nouveaux produits), 2SCALE a obtenu les résultats suivants :

- ✓ **37 nouvelles propositions de produits** pour la population BoP ont été présentées par 24 champions d'entreprises différents.
- ✓ Au total, **plus d'un million** de ces nouveaux produits ont été vendus, souvent sur une courte période pilote, augmentant considérablement le chiffre d'affaires des champions d'entreprises.
- ✓ Pres de **250 000 consommateurs BoP** ont été touchés par différentes activations de marché et campagnes de communication.
- ✓ Les champions d'entreprises ont directement créé plus de **200 nouveaux emplois** grâce aux activités de marketing et de distribution de BoP (en tant qu'agents de vente, micro-distributeurs et distributeurs).

Un membre de la coopérative de femmes Danaya au Mali qui vend Attieke depuis un stand de vente amélioré.



BOP MARKETING & DISTRIBUTION

THÈME : AUTONOMISATION DES FEMMES

L'autonomisation des femmes au sein des chaînes de valeur agroalimentaires est l'un des principaux objectifs de 2SCALE. Comme discuté tout au long de cet article, le développement des activités de marketing et de distribution de BoP peut créer à la fois un esprit d'entreprise et des opportunités d'emploi pour les femmes, au-delà des opportunités plus « conventionnelles » dans les chaînes de valeur agricoles, telles que les ouvrières et les ouvriers occasionnels. De bons exemples en sont les Likie Ladies, des micro-entrepreneurs qui ont formé un réseau de distributeurs du dernier kilomètre pour la championne d'entreprise GUTS Agro en Éthiopie, et la coopérative de transformation des femmes Danaya, qui a créé

un réseau d'affaires renforcé à partir des activités de marketing de la BoP en Mali.

À l'avenir, 2SCALE prévoit de développer davantage d'activités qui responsabiliseront également les femmes consommatrices de BoP, principalement les femmes chefs de famille, par le biais de campagnes de changement de comportement et d'autres activités.

Un participant à une séance de stratégie pour l'huile de graine de coton en Ouganda a étudié le remue-méninges sur la valorisation de l'huile de cuisson.



CHAPITRE 2.

COMMENT LES ACTIVITÉS DE MARKETING BOP SONT DÉVELOPPÉES DANS 2SCALE

Jusqu'à présent, les activités de marketing BoP ont été mises en œuvre dans 2SCALE sous forme de projets pilotes. Le processus de conception et de mise en œuvre d'un projet pilote de marketing BoP se déroule toujours dans le contexte plus large d'un partenariat 2SCALE. Pour la plupart des partenariats 2SCALE, une idée générale de la pertinence des marchés BoP est incluse lorsque l'idée de partenariat est développée et conçue, puis décrite plus en détail dans la description du partenariat.

Ensuite, lorsque l'accord de partenariat est signé et que le partenariat est prêt pour la mise en œuvre, les activités nécessaires à la mise en œuvre du partenariat sont identifiées et développées dans un plan d'action annuel. C'est dans ce processus d'élaboration du plan d'action que les activités de marketing de BoP se précisent également.

Le développement de ces activités de marketing BoP, dans le contexte plus large de l'élaboration d'accords de partenariat et de plans d'action, suit cinq étapes (Figure 1) qui sont mises en œuvre avec le champion d'entreprise. Même si chaque projet pilote de marketing BoP diffère en raison des différences de marché, de géographie, de partenaires commerciaux, etc., le processus de création d'un projet pilote de marketing BoP suit un chemin commun.

1) EFFECTUER DES ÉVALUATIONS DES BESOINS

La première étape du processus consiste à dialoguer en profondeur avec le champion d'entreprise pour obtenir une compréhension commune et détaillée de son activité et de sa vision pour cibler les consommateurs BoP avec des produits alimentaires nutritifs. Pour que le champion d'entreprise puisse comprendre de manière réaliste ce à quoi un projet pilote de marketing BoP pourrait ressembler dans le contexte de 2SCALE, les descriptions de cas des pilotes précédents de 2SCALE sont partagées.

Ces exemples pratiques résonnent souvent bien avec le champion, car ils incluent des apprentissages tangibles et montrent également les résultats « commerciaux » du ciblage du BoP.

Une autre partie importante de l'évaluation consiste à se rendre dans les locaux du champion d'entreprise pour se familiariser avec les conditions actuelles dans lesquelles il produit ses produits. Aucune méthode d'évaluation formelle n'est utilisée. Au lieu de cela, une attention particulière est accordée aux fonctionnalités pertinentes pour la conception du projet pilote de marketing BoP. Ces caractéristiques concernent principalement la capacité du champion en matière d'approvisionnement, de production, de marketing, de distribution et de finance. Par exemple, le fait qu'une installation de traitement et d'emballage opérationnelle soit déjà en place fait une grande différence. Lorsque de telles installations font défaut, les équipes de 2SCALE connaissent les implications en termes d'activités requises, de délais et de finances.

2) ÉTUDE DE MARCHÉ ET COLLECTE D'INFORMATIONS

La deuxième étape consiste à effectuer des études de marché et à recueillir des informations sur le comportement des consommateurs sur le marché concerné (et sur le produit alimentaire en particulier) dans lequel le champion d'entreprise est

actif.⁷ Ces informations peuvent également aider à comprendre comment un produit alimentaire peut améliorer la qualité du produit. L'état nutritionnel des consommateurs ciblés, par exemple en mettant à disposition des nutriments essentiels ou en rendant certains produits alimentaires nutritionnels plus abordables.⁸ En outre, il est important que les études de marché et les informations fournies ne soient pas trop génériques et qu'elles puissent fournir des informations exploitables au champion pour la conception du projet pilote de marketing BoP. Par exemple, on peut se demander si une petite coopérative laitière qui souhaite développer un yaourt abordable nécessite des données détaillées sur le marché laitier national. Au lieu de cela, la coopérative aurait peut-être intérêt à mieux comprendre le marché concurrentiel du yaourt dans leur localité spécifique.

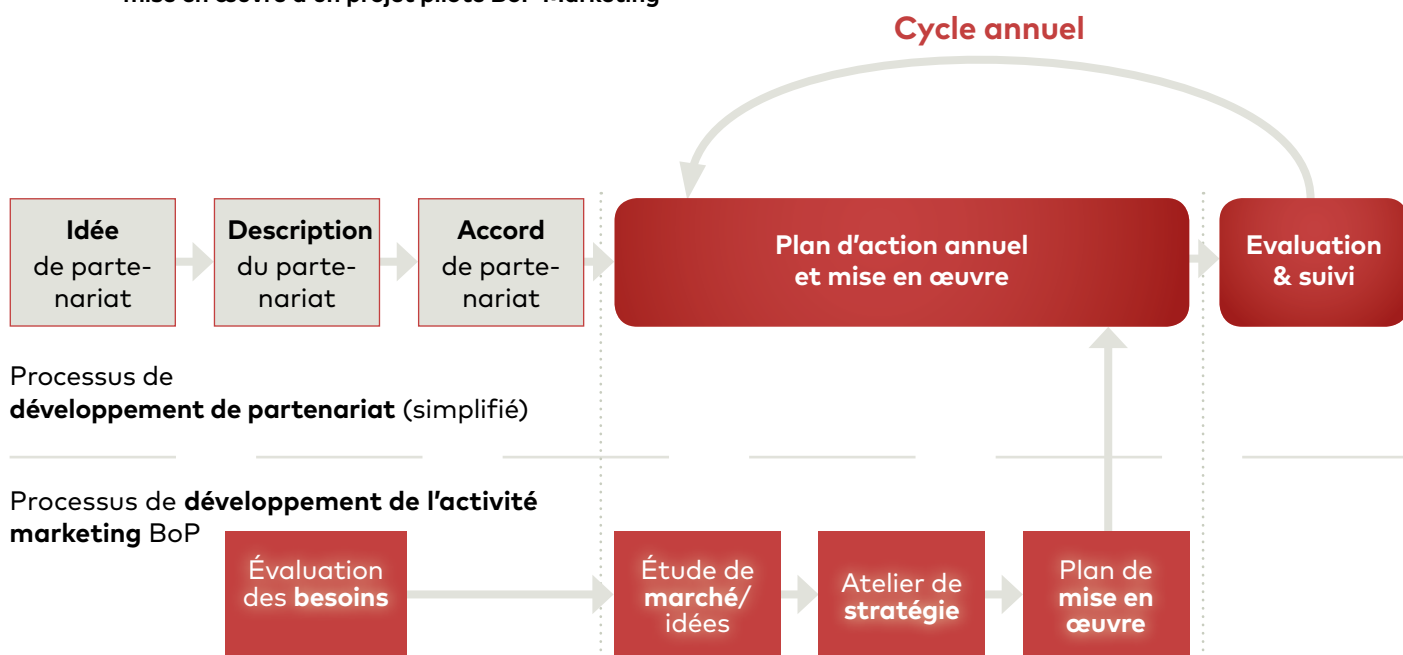
Globalement, trois domaines importants sont couverts pendant cette phase. Premièrement, il doit exister une compréhension générale du marché et du contexte commercial plus large. Cela ne devrait pas être trop générique mais plutôt limité dans sa portée. Deuxièmement, le paysage concurrentiel devra être compris dans le détail (par exemple, quelles autres entreprises proposent des produits similaires, quelles sont leurs caractéristiques et leurs prix). Enfin, il est essentiel de bien comprendre les caractéristiques du consommateur, sa consommation et son comportement d'achat.

Le but de 2SCALE est de rendre la phase de recherche aussi concrète que possible. Par conséquent, la recherche est effectuée en étroite collaboration avec le champion d'entreprise. Les résultats de cette phase sont également activement discutés lors de l'atelier de stratégie (voir ci-dessous), par exemple en achetant et en apportant à l'atelier des produits compétitifs. La phase de recherche et d'information aide les champions à développer leur stratégie marketing et leurs activités de conception.

7 Sur l'importance de recueillir des informations sur les consommateurs, voir http://www.bopinc.org/sites/www.bopinc.org/files/updates/bop_insights_publication.pdf

8 Un exemple est le soja goussi au Bénin. Ce sous-produit de la transformation du soja est riche en protéines et constitue donc une bonne alternative à la viande de volaille. Étant donné que le goussi de soja coûte plus de 30% moins cher que la viande de volaille, il rend les protéines plus abordables pour les consommateurs de BoP.

Figure 1. Processus en cinq étapes de conception et de mise en œuvre d'un projet pilote BoP Marketing



Étudier le marché, analyser les concurrents sur le marché en termes de recette de produit, d'emballage, de prix et de stratégie de marque.



Chaque atelier se termine par une discussion d'une demi-journée sur la planification de la prochaine étape clé : la mise en œuvre. Une fois que la stratégie de marketing générale BoP est définie, les activités sont identifiées pour la mettre en œuvre et un budget pour ces activités est établi. Ces informations seront intégrées dans le plan d'action annuel plus large qui constitue le document principal pour la mise en œuvre de l'accord de partenariat global.

4) MISE EN ŒUVRE

Après diverses discussions sur les perspectives et les stratégies du marché, le moment est venu d'agir.

3) ATELIER DE STRATÉGIE

Une fois la recherche finalisée, toutes les informations sont rassemblées dans un atelier de stratégie dans lequel les membres clés de l'équipe de gestion du champion sont présents. L'aspect le plus important de cet atelier est qu'il est co-créatif, c'est-à-dire que tout le contenu est développé par l'équipe du champion conjointement avec 2SCALE.

L'approche générale de l'atelier est de commencer à définir l'organisation du champion 2SCALE. Pour ce faire, 2SCALE utilise le Business Model Canvas (BMC). Il s'agit d'un modèle pratique qui a fait ses preuves et qui a été bien compris par divers champions d'entreprises. Il fournit des éléments de base exploitables pour une stratégie. Les éléments de base les plus importants de BMC sont la personnalité du client, la proposition de valeur, le marketing et la distribution. Pour plus d'informations sur ces composants clés, reportez-vous au chapitre 3.

Pendant l'atelier, chacune de ces composantes est expliquée de manière interactive, garantissant ainsi que les participants en comprennent le contenu et la pertinence. Après cela, les participants à l'atelier sont invités à élaborer des stratégies spécifiques pour chaque bloc de construction en équipes.

Pendant et après l'atelier de stratégie, toutes les activités et responsabilités ont été formulées et formalisées dans le plan d'action général et font donc partie intégrante du partenariat. C'est aussi pour cette raison que le facilitateur⁹ de partenariat concerné participe activement à la stratégie susmentionnée.

L'expert en marketing BoP et le facilitateur de partenariat travaillent en étroite collaboration avec le champion d'entreprise dans la mise en œuvre des activités. Parfois, il peut être nécessaire de faire appel à des experts externes spécifiques ou à des agences de marketing. Dans ce cas, 2SCALE facilite le processus d'inclusion de telles parties. Ces types d'experts sont souvent nécessaires pour la formulation de produits techniques (par exemple, l'élaboration d'une recette de bouillie nutritionnelle), le développement de supports marketing ou la certification de produits.

⁹ Un facilitateur de partenariat est un membre du personnel de 2SCALE chargé de faciliter le partenariat dans son ensemble.

Il y a trois étapes clés tout au long de la phase de mise en œuvre. La première consiste à avoir le produit réel prêt. Cela semble simple, mais, selon la situation, il peut être difficile de mettre en place les ingrédients, la formulation du produit, les machines ou les installations de production adaptés. La deuxième étape consiste à finaliser l'emballage. Cela comprend une proposition de valeur claire, une marque, une stratégie de communication et une conception d'emballage réelle, ainsi que la recherche de la bonne personne disposant du matériel d'emballage adéquat. Une fois ces étapes franchies, le champion d'entreprise dispose d'un produit physique prêt à être vendu sur le marché et devrait répondre aux aspirations des consommateurs de BoP en termes d'**abordabilité** et d'**acceptabilité**.

La troisième étape consiste à lancer une campagne d'activation du marché. Cette étape s'est avérée être l'une des composantes des plus cruciales de la mise en œuvre. Avoir un produit réel prêt pour la vente et la distribution à l'usine n'est que le début. Les consommateurs doivent être **sensibilisés** au nouveau produit, qui doit être **disponible** sur le marché. Pour ce faire, le champion d'entreprise et 2SCALE développent une campagne d'activation du marché qui suit le cadre ACEAR (Attention, Confiance, Expérience, Action, Rétention) mis en évidence au chapitre 3. En résumé, la sensibilisation est créée en

organisant plusieurs activités autour de la marque et du produit et en impliquant les communautés locales. La disponibilité est créée en travaillant en étroite collaboration avec les commerçants locaux, les réseaux sociaux et éventuellement les agents de vente afin d'acheminer le produit au consommateur.

5) ÉVALUER ET SUIVRE

La dernière étape du processus consiste à évaluer le projet pilote et à préparer le champion d'entreprise au suivi, qui consiste souvent en une stratégie consistant à augmenter le soutien actif en marketing et en distribution par 2SCALE ou à quitter le programme et à continuer de manière autonome. Cette étape commence souvent par une réunion au cours de laquelle le champion d'entreprise réfléchit au pilote, développe les leçons apprises et partage ses ambitions pour l'avenir. Sur cette base, une stratégie de suivi est développée ensemble. En regardant le portefeuille de projets pilotes, il y a quatre résultats différents de cette étape.

✓ **OPTIMISATION :** Le premier résultat est lorsque le champion d'entreprise demande à continuer de travailler avec 2SCALE pour optimiser l'approche marketing de BoP. C'est ce qui s'est passé, par exemple, dans le partenariat sur le soja en Éthiopie avec le champion d'entreprise GUTS Agro. Au cours de l'évaluation, ils ont

compris qu'après le développement et la commercialisation réussis du produit, le prochain défi consistait à préserver le caractère abordable du produit - un défi qui concernait principalement leur modèle de distribution. Sur la base de cet atelier, GUTS Agro et 2SCALE ont conçu une deuxième phase du projet pilote axée sur la distribution du dernier kilomètre.

✓ **RÉPLICATION :** Le deuxième résultat est que le champion d'entreprise voit un potentiel pour reproduire les activités pilotes dans une autre zone géographique mais qu'il n'est pas encore prêt à le faire seul. Par exemple, avec Shalem Investments

Atelier de stratégie pour le partenariat sur le soja avec Yedent Agro au Ghana, visant à élaborer une stratégie commerciale inclusive.



dans le partenariat sur le sorgho au Kenya, il a été décidé de répliquer le projet pilote, qui était principalement axé sur le lancement du produit et l'activation du marché. Le projet pilote avait été initialement mis en place à Meru et devait être reproduit à Thika.

- ✓ **FINANCEMENT :** Le troisième résultat est lorsque le champion d'entreprise voit des opportunités d'échelle mais manque du capital pour financer la croissance du modèle. Dans ce scénario, 2SCALE assiste le champion dans l'élaboration de son plan d'entreprise et l'établissement de liens pertinents avec le secteur financier. Par exemple, lors de notre partenariat avec le champion d'entreprise Promo Fruits au Bénin, lors de notre partenariat dans le secteur de l'ananas, 2SCALE a aidé Promo Fruits à élaborer un plan d'affaires destiné à attirer les investissements nécessaires à l'échelle de son nouveau modèle de micro-distribution.
- ✓ **SORTIE :** Le quatrième résultat est que le champion se sent suffisamment capable de continuer de manière autonome. Finalement, tous les champions d'entreprises « sortiront » du programme d'une manière ou d'une autre. Cependant, cela ne signifie pas que tous les liens sont brisés. Au contraire, le champion d'entreprise fait toujours partie du réseau 2SCALE et joue souvent le rôle de modèle ou de mentor pour d'autres champions.



La fondatrice de Shalem Investments, Ruth Kinoti, présente les progrès réalisés lors de la conférence 2SCALE à Utrecht, aux Pays-Bas, en 2017.

Agents de vente à Kaduna, au Nigéria, chargés de la promotion et de l'échantillonnage d'un nouveau produit Tom Brown.



MARKETING

NOM DU PRODUIT

JUS IRA

PROPOSITION DE VALEUR

Jus naturel, sans additif, ni colorant bon pour la santé
 Abordable et accessible
 Disponible dans les kiosques, minis dépôts, marchés ruraux

CLIENT

Séssié, sa collectivité et les autres petites productrices et producteurs

Attention

- Alliance FM dans l'émission sur le développement rural animé les jeudis soirs à 20 heures dans la langue locale AIZO

2. Salon Agriculture
 Message : Faire connaître Promo-Fruits, installé dans la localité, produit du jus naturel IRA

sans additif, ni colorant issue de l'ananas produit par vous les producteurs d'ananas

Les déjeunés en langue locale sur la chaîne Alliance FM avec les lots de consolations

Confiance

Le chef village n'a ses conseillers vont communiquer dans leur milieu respectifs sur les avantages et disponibilité des jus IRA dans leur localité

- les responsables d'OP: Au cours des réunions avec les producteurs vont sensibiliser les derniers sur notre proposition de valeur

les agents de santé de la localité vont sensibiliser les patients sur l'avantage de la consommation du jus IRA riche en vitamines A, B, C en fibres

Experiences

- Journée porte ouverte aux clients pour toucher du doigt la crédibilité, suivi de dégustation
 - choisir un groupe focal représentatif de la localité pour animer dans la soirée et faire déguster le jus IRA.

Actions

Promotion
 - 1 carton acheté => 1 tee-shirt ou bic + cahier ou livre IRA

Sur l'émission de dimanche sur la langue locale, sur le jus IRA, les dix premières questions sont destinées à des cartons de loterie IRA

Réduction du prix avec un forfait de 900 F sur le carton de 320ml pendant les fêtes des récoltes au 1^{er} et 2^{ème} weekend.

Retenir

Doter les fidèles de des atouts
 un mécanisme de fidélité à tout

OUTILS, APPROCHES ET STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE CLÉS

Dans ce chapitre, nous présentons les outils et les approches que nous utilisons dans les étapes mentionnées au chapitre 2 pour élaborer des stratégies de mise en œuvre pour les projets pilotes. Par la suite, nous présentons les quatre stratégies de mise en œuvre généralisées que nous avons vues se concrétiser dans les différents projets pilotes mis en œuvre au cours des dernières années.

Outils et approches

Lors de la construction de projets pilotes de marketing BoP avec le champion d'entreprise lors d'ateliers de stratégie, plusieurs outils se sont révélés d'une valeur cruciale. Ces outils ont été adoptés par 2SCALE à partir du Business Model Canvas et contextualisés par l'équipe de 2SCALE. Tous les outils sont pratiques, pratiques et co-créatifs afin de pouvoir être utilisés dans des ateliers et compris par les participants peu alphabétisés. Il est intéressant de constater que les mêmes outils ont fonctionné pour les producteurs de légumes en Éthiopie que pour les transformateurs de soja au Bénin.

Modèle de Business Canvas

Le Business Model Canvas (BMC) est un outil qui présente les différents composants clés d'une organisation et montre comment ces différents composants fonctionnent ensemble. La principale valeur pour les champions d'entreprises est que le BMC affiche l'ensemble de la structure de leur entreprise. En outre, il montre comment une activité supplémentaire, telle que le ciblage du BoP, peut avoir des conséquences pour d'autres secteurs de l'entreprise. L'objectif est de permettre aux champions d'entreprises de comprendre leurs activités, les implications du projet pilote et la stratégie requise pour réussir un projet pilote.

Les principaux composants qui sont toujours utilisés dans les ateliers et qui forment la base des projets pilotes sont :

- ✓ **PERSONNAGE :** Un persona est un personnage fictif qui représente un consommateur typique qu'un champion d'entreprise vise à cibler. Les exemples de caractéristiques couvertes dans le personnage incluent la démographie des consommateurs, leurs douleurs et leurs gains. Le but de la création d'un persona est d'avoir une compréhension en profondeur de ses désirs et de ses besoins, ce qui aide le champion d'entreprise à concevoir la proposition de valeur.
- ✓ **PROPOSITION DE VALEUR :** Une proposition de valeur est une description élaborée du produit ou du service que le champion d'entreprise vend à son consommateur. Plus spécifiquement, il montre comment un produit ou service crée des gains ou réduit les souffrances du consommateur. L'objectif général est de créer un ajustement entre le marché des produits et d'assurer la pertinence de la proposition de valeur pour le consommateur cible.

Stratégie produit et prix

Comme mentionné dans la section précédente, il est crucial pour un champion d'entreprise de disposer d'une stratégie de prix et de produits claire et compétitive par rapport à ses concurrents. Pour parvenir à une telle stratégie, il est utile de visiter des points de vente et d'acheter des produits compétitifs. Avec le champion d'entreprise, les



produits concurrentiels sont organisés en termes de prix et de valeur. Enfin, le champion doit déterminer où positionner son (nouveau) produit. Le partenariat entre le sorgho au Kenya et le champion d'entreprise Shalem Investments, qui a positionné sa marque sur le segment relativement inférieur en termes de prix, en est un bon exemple. Cependant, Shalem a utilisé un matériau d'emballage en plastique de qualité supérieure au design moderne et a pu le faire à un prix relativement bas. Cela a permis à la marque de se distinguer de ses concurrents, qui utilisaient des emballages plus simples comportant des étiquettes de produits mal conçues. Même si cela semble simple, cet exercice interactif a prouvé son utilité pour développer une stratégie de prix et de produit claire.



Le producteur d'huile de coton Nyakatonzi en Ouganda élabore sa stratégie de produits et de prix en examinant les concurrents sur le marché.

Modèle marketing ACEAR

Il s'agit de l'un des outils les plus importants pour la création d'un projet pilote BoP. Il constitue la base d'un champion d'entreprise pour la création de toute une campagne marketing. En résumé, le modèle ACEAR comprend cinq étapes cruciales : attention, confiance, expérience, action et rétention (Figure 2). Au cours de l'atelier, l'équipe identifie chacune des étapes et élabore un plan de campagne marketing qui suit les cinq étapes de manière structurée. Le but ultime est que le champion d'entreprise développe une campagne cohérente et complète au lieu de se concentrer uniquement sur un élément d'ACEAR.

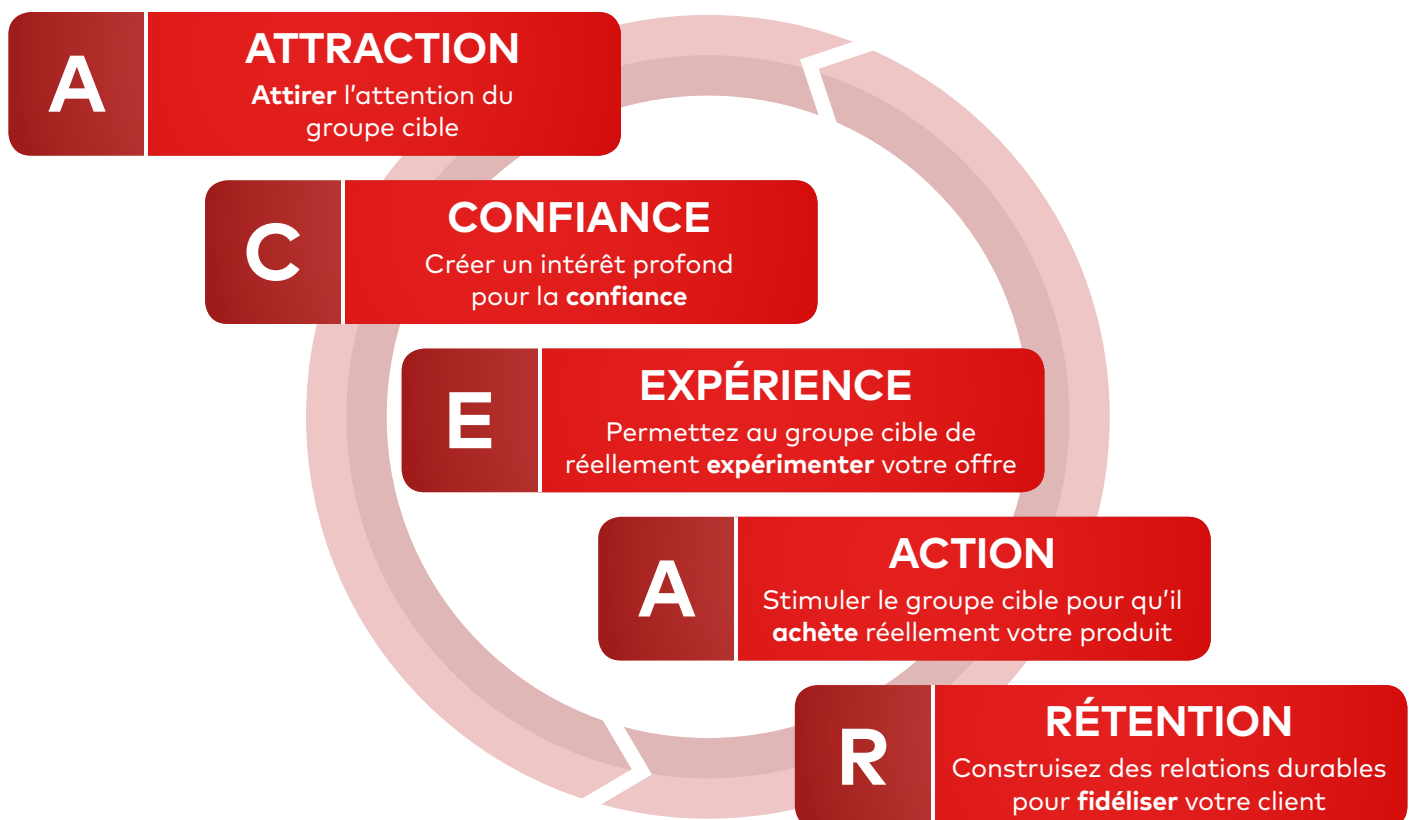
✓ **ATTENTION** : La première étape est la plus simple : attirer l'attention. Si un nouveau produit est lancé sur le marché, les consommateurs doivent en être conscients. Pour créer cette prise de conscience, plusieurs activités peuvent être organisées. Celles-ci peuvent être des activités marketing courantes, telles que des publicités à la radio, des activations de marché ou des messages communautaires. Lors de la définition des activités, il est essentiel de comprendre quels

canaux atteignent le client cible et lesquels sont considérés comme des canaux de confiance.

✓ **CONFIANCE** : Attention seule ne suffit pas. Les consommateurs doivent faire confiance à une nouvelle marque. Il y a beaucoup de marques différentes qui attirent l'attention, alors comment vous démarquer et créer la confiance ? La confiance prend du temps et peut être construite en « se présentant » comme une entreprise livrant des produits de qualité. Avoir la bonne certification en matière de sécurité alimentaire ou l'approbation du produit par un public ou une personne de confiance de la communauté peut être un atout précieux pour bâtir la confiance.

✓ **EXPÉRIENCE** : Il faut goûter avant de juger. Si un consommateur ne peut pas expérimenter, ou plus particulièrement goûter, le produit, il ne sera pas immédiatement enclin à acheter un nouveau produit, car le « risque » d'acheter quelque chose qui, par exemple, n'a pas bon goût ou qui a la texture appropriée sera trop haut. C'est la raison pour laquelle les séances de dégustation ont souvent lieu au cours des activations du marché,

Figure 2. Le modèle marketing ACEAR



permettant ainsi aux consommateurs potentiels d'essayer de petits échantillons du produit.

- ✓ **ACTION:** Lorsque le consommateur est finalement convaincu d'acheter le produit, il a parfois besoin d'un dernier effort pour effectuer l'achat. Cela peut être utile si une action de promotion particulière est disponible, par exemple, pour deux articles achetés le troisième offert, dans lesquels le consommateur est récompensé pour avoir effectué un achat plus important (et donc plus économique).
- ✓ **RÉTENTION:** Faire en sorte que les nouveaux consommateurs achètent votre produit est essentiel, mais dans le monde des biens de consommation rapides, il est beaucoup plus important de fidéliser les consommateurs et de s'assurer qu'ils continuent à acheter votre produit. Même si les projets pilotes de marketing BoP ne permettaient pas toujours la mise en œuvre d'activités de fidélisation à court terme, des activités de fidélisation étaient parfois mises en œuvre, par exemple au moyen de cartes que les consommateurs peuvent économiser pour obtenir un produit gratuitement.

Tous les champions d'entreprises doivent rivaliser sur le marché avec d'autres marques. Par conséquent, il est essentiel qu'ils proposent une marque et un produit distincts qui se positionnent de manière concurrentielle sur le marché. Pour cela, 2SCALE a développé un outil de branding. En substance, l'outil explique qu'une marque performante devrait :

- ✓ Avoir du sens pour le consommateur,
- ✓ Se différencier de ses concurrents, et
- ✓ Exprimer les valeurs internes de l'organisation.

Pour les deux premiers critères, les stratégies de personnalisation, de produit et de tarification susmentionnées sont utilisées. Pour mapper les valeurs internes, la première étape consiste à définir les valeurs fondamentales et les aspirations de l'organisation. Celles-ci sont résumées dans « l'homme de la marque », avec un aperçu unique qui capture les valeurs les plus importantes de l'organisation. Deuxièmement, un modèle d'archétype de marque est utilisé, comportant huit archétypes différents. Un archétype est une représentation typique d'un certain ensemble de traits personnels et est résumée dans un ensemble de « valeurs émotionnelles ». Une fois ces étapes franchies, l'organisation a un sens clair de sa stratégie de marque et de communication. Cette stratégie clarifie le développement de la marque, des

La coopérative Meki Batu Union décide de l'archétype de sa marque lors de l'atelier.



La coopérative complète Banda Borae montrant ses nouveaux vêtements et vêtements de marque.



CHAMPIONS D'ENTREPRISES INSTANTANÉ : BANDA BORAE, GHANA

La coopérative Banda Borae est l'un des partenaires les plus populaires avec lequel 2SCALE a développé les activités de marketing BoP. Il s'agit d'un groupe de transformation composé de 20 femmes qui transforment et vendent des brochettes de soja à Kpandai, une région rurale du nord du Ghana. La coopérative a d'abord commercialisé ses brochettes de soja sur le marché du village local, sans stratégie de marque ou de vente au détail.

Les ventes semblent avoir été efficaces, en particulier les jours de marché à Kpandai, lorsque tous les autres villages se sont réunis pour acheter et vendre des produits. Toutefois, les ventes sont restées stables et la croissance a été faible.

En collaboration avec 2SCALE, la coopérative a réussi à élargir son parcours vers le marché en introduisant un conteneur de marque en tant que point de vente dans plusieurs écoles. Cette solution a été élaborée au cours de l'atelier Business Model Canvas et de la discussion sur les problèmes

de marketing. La stratégie a été soutenue par l'engagement des parties prenantes avec les autorités scolaires (chefs d'établissement et enseignants) afin de cibler directement les enfants à des fins nutritionnelles.

Le partenariat a également mis au point un canal mobile (contenants) permettant aux femmes de vendre des brochettes de soja dans des contenants de marque et des vêtements dans divers endroits afin d'améliorer leur attrait et leur visibilité, ce qui s'est révélé être la stratégie de distribution la plus efficace.

Au cours d'une courte période pilote de six mois, ces deux canaux de commercialisation ont augmenté les ventes de brochettes quotidiennement, passant d'une moyenne initiale de 150 bâtons à 500 bâtons par détaillant. Un bâton de kebab coûte 10 pesewas du Ghana (0,02 dollar des États-Unis) et constitue une alternative nutritive riche en protéines aux collations sucrées que les écoliers achèteraient autrement.

emballages et des supports marketing de l'organisation. À la fin de la session, l'équipe élabore des directives conceptuelles pour la conception de ses emballages.

Modélisation de la distribution BoP

La distribution peut être un goulot d'étranglement essentiel au succès, en particulier pour les chefs d'entreprise qui n'ont pas encore vendu activement des produits dans le commerce de détail. La distribution au niveau des BoP est un défi pour les PME et les coopératives locales ainsi que pour les grandes multinationales. La raison principale est que la distribution et la vente au détail ne sont pas bien organisées au sein de la BoP. Les consommateurs BoP sont plus difficiles à atteindre et sont souvent éloignés des marchés conventionnels ou des points de vente au détail, pas seulement dans les zones rurales mais également dans les zones urbaines. Cela représente un sérieux défi pour atteindre le consommateur

BoP de manière efficace et rentable. La majorité des consommateurs BoP font toujours la plupart de leurs achats dans des marchés ouverts, des kiosques locaux ou des magasins spécialisés - souvent détenus par un seul propriétaire d'entreprise. Le modèle de distribution BoP suggère trois approches différentes que les chefs d'entreprise peuvent explorer au sein de leur marché spécifique. Ceux-ci sont :

- ✓ Utiliser les canaux et infrastructures existants (ferroulage),
- ✓ Créer des partenariats hybrides avec des partenaires à but non lucratif, et
- ✓ Mise en place de modèles de distribution micro-franchisés.

La mesure dans laquelle une combinaison de ces trois options peut s'appliquer à un chef d'entreprise dépend fortement de deux types de compromis (Figure 3). L'un est l'investissement que le champion

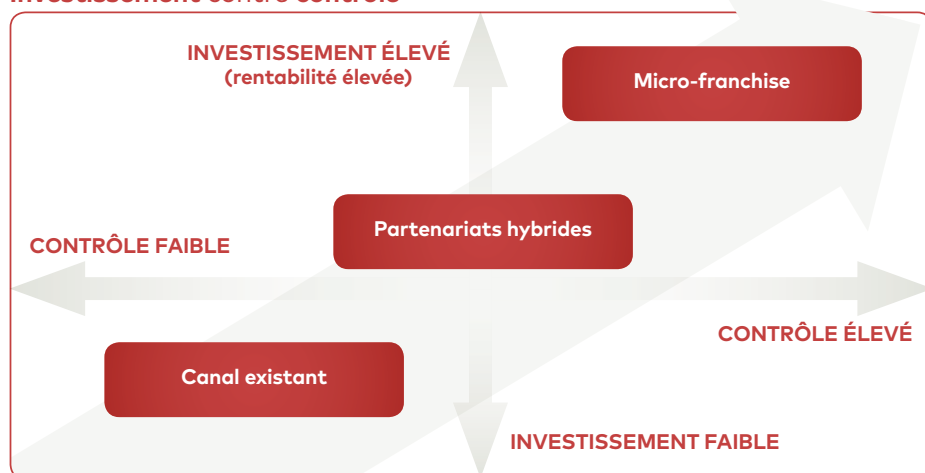
d'entreprise est capable et disposé à faire en relation avec le pouvoir ou le contrôle que le champion veut avoir sur les activités de distribution réelles.

Le deuxième compromis est lié à la vitesse à laquelle le champion d'entreprise souhaite mettre en place ses activités de distribution par rapport au niveau de compétitivité que le modèle de distribution peut apporter au produit réellement distribué.

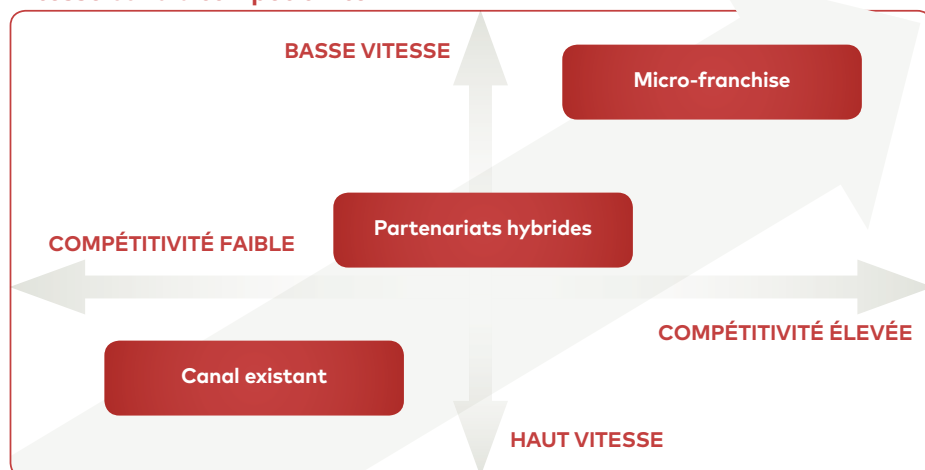
Les différentes caractéristiques de ces trois approches sont décrites plus en détail dans la section suivante sur les stratégies de mise en œuvre.

Figure 3. Principaux compromis dans les modèles de distribution axés sur la BoP

Investissement contre contrôle



Vitesse contre compétitivité



STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE

Même si chaque projet pilote est unique et dépend des conditions du marché local, nous pouvons distinguer quatre stratégies de mise en œuvre principales pour un projet pilote de marketing BoP. Parfois, un projet pilote consiste uniquement à mettre en œuvre une stratégie particulière ; dans d'autres cas, plusieurs stratégies sont mises en œuvre dans un seul projet pilote.

Développement de produits

Lors du développement d'un projet pilote avec un champion d'entreprise, nous remarquons souvent qu'après la réalisation des évaluations initiales des besoins et des études de marché, le portefeuille de produits existant des champions d'entreprises ne correspond pas aux besoins et aux désirs du marché local du consommateur BoP. Cela signifie que 2SCALE travaillera avec le champion d'entreprise au développement d'un produit entièrement nouveau ou adaptera le produit existant de manière à mieux répondre aux besoins et aux désirs des consommateurs BoP.

Ces processus peuvent prendre beaucoup de temps et nécessitent un investissement important en ressources de la part du champion de l'entreprise. Mais ils peuvent également permettre à la société d'avancer sur le marché BoP. Dans ces cas, les informations de marché collectées sont utilisées pour forger l'idée d'un nouveau produit, qui est ensuite développé.

Parfois, cela signifie qu'une expertise externe est nécessaire, en particulier sur le plan technique. Par exemple, un technologue en alimentation (par l'intermédiaire du programme néerlandais « Programma Uitzending Managers » [PUM]¹⁰) a été invité à participer à un projet pilote. De plus, à ce stade, nous utilisons certains des outils et approches mentionnés ci-dessus pour garantir que le produit est attrayant et source d'aspiration pour les consommateurs BoP. Assez souvent, plusieurs itérations du produit sont effectuées, sur la base de séances de dégustation organisées avec des panels de test de consommateurs BoP afin de mieux comprendre leur appréciation du produit.

10 Pour plus d'informations, voir <https://www.pum.nl/>

Finalement, le produit est lancé ou introduit sur le marché BoP (local).

GUTS Agro en Éthiopie est un bon exemple de projet pilote dans le cadre duquel un tout nouveau produit a été introduit. Dans cet exemple, le champion d'entreprise produisait déjà un mélange de maïs et de soja pour le Programme alimentaire mondial et d'autres organisations de secours. Cependant, la société aspirait à entrer directement sur le marché de la consommation BoP. Pour ce faire, elle devait développer le produit entièrement à partir de rien, à partir du mélange de maïs et de soja déjà produit en vrac. Les informations sur le marché rassemblées en Éthiopie ont été utilisées pour développer une formule de bouillie à base de maïs et de soja enrichie en vitamines et en minéraux. Cette formule a été développée en étroite collaboration avec un expert de PUM. 2SCALE a également aidé le champion d'entreprise à développer un nouveau nom de produit, un nouveau slogan, un emballage et une nouvelle stratégie de prix, qui ont conduit à l'introduction du nouveau produit « Super Mom » pour le marché BoP en Éthiopie.

Dans d'autres cas, des ajustements ont été apportés aux produits existants afin qu'ils répondent mieux aux demandes des consommateurs BoP. Au Bénin, dans le cadre du partenariat sur le soja, 2SCALE a collaboré avec la championne d'entreprise, Coopérative de transformation, Approvisionnement et Flux de Soja (CTAE), pour la commercialisation par BoP d'un produit à base de soja appelé soja goussi. Le CTAE produisait et vendait déjà du soja goussi, mais l'emballage était peu attrayant et le produit avait été préparé dans des conditions insalubres. De plus, la taille du produit n'a pas séduit le consommateur. Sur la base de ces informations, CTAE et 2SCALE ont mis au point un moyen amélioré de produire le goussi de soja, permettant ainsi d'obtenir un produit de meilleure qualité au même coût, mieux apprécié du consommateur. Il était également vendu dans un emballage de plus grande taille et de meilleure qualité, avec une étiquette fournissant des informations sur les caractéristiques du produit, qui faisait défaut auparavant. Les consommateurs ont réagi positivement à ces changements, ce qui a contribué à une augmentation des ventes de 15 à 20% par rapport au produit original.

Ruth Kinoti de Shalem Investments faisant la promotion de ses produits Asili lors d'une activation du marché.



CHAMPIONS D'ENTREPRISES INSTANTANÉ : SHALEM, KENYA

La fondatrice de Shalem Investments, Ruth Kinoti, est l'un des champions d'entreprises au Kenya pour 2SCALE. Avant de rejoindre le programme 2SCALE, Shalem s'est concentré sur l'agrégation et la vente de produits agricoles, tels que le maïs, les haricots, le sorgho et le soja. Au cours du programme 2SCALE, Shalem a été transformé en biens de transformation et de commercialisation sous la marque Asili Plus dans le secteur de la vente au détail au Kenya.

En trois ans, Shalem a franchi les cinq étapes du parcours de 2SCALE. Au cœur de ce voyage, il y avait la valeur ajoutée du sorgho destinée aux consommateurs. Nous avons animé des ateliers de co-création afin d'identifier les lacunes du marché et par conséquent de développer une stratégie de marque et de distribution. Il en a résulté une farine de porridge renommée et abordable pour les consommateurs BoP. L'emballage a également été conçu et développé en tenant compte des réglementations nationales strictes en matière d'utilisation du plastique.

Pour le promouvoir et le rendre disponible, une stratégie de marketing et de distribution a été élaborée et mise en œuvre. Quelques semaines à peine après le lancement de sa nouvelle stratégie de marketing, l'utilisation d'un petit groupe

de promoteurs, Kinoti, a permis de toucher 800 femmes de la communauté. Pour l'activation du marché, une tente a été construite sur l'un des plus grands marchés ouverts de Meru, le marché de Gakoromone. Il y avait des événements musicaux, des conférences sur la nutrition et 10 ambassadeurs de marque, de jeunes femmes et hommes, qui ont présenté le produit aux vendeurs et aux clients du marché.

Plus de 2 000 personnes ont été touchées au cours de ces journées de marché, organisées une fois par semaine pendant trois semaines. Les clients ont pu goûter à la farine de bouillie Asili Plus et ont reçu des articles promotionnels, tels que des t-shirts gratuits, après avoir acheté plus de quatre paquets de bouillie.

Investissements Shalem prévoit de développer ses activités en reproduisant sa stratégie de marketing et de distribution dans d'autres régions du pays, ce qui lui permettra de tripler ses revenus. Les femmes impliquées dans le projet pilote feront partie du modèle de micro-franchise, dans lequel elles continueront à vendre la farine enrichie Asili Plus en tant qu'activité génératrice de revenus.

L'image de marque

Même si la stratégie de marque peut être considérée comme faisant partie d'une stratégie de développement de produit, nous la décrivons ici séparément, car l'importance d'une bonne stratégie de marque, en particulier pour le BoP, est souvent considérablement sous-estimée. Les entreprises ont tendance à s'abstenir d'investir dans la stratégie de marque et à utiliser des emballages, des promotions et d'autres supports très élémentaires – ou n'ont pas la capacité interne de développer de tels supports. Dans le même temps, le produit lui-même doit non seulement être de bonne qualité ou à un prix avantageux, mais il doit également être esthétique, et la marque au sens large doit faire appel aux consommateurs de BoP pour les aider à exprimer les valeurs de la société. Une marque performante répond à trois critères clés :

- ✓ Fait appel au client,
- ✓ Se distingue de la concurrence et
- ✓ Représente les valeurs de l'organisation.

Les outils pertinents pour cette stratégie sont la personnalité, la proposition de valeur et la stratégie de marque. À titre d'exemple, 2SCALE a soutenu Shalem Investments au Kenya dans le cadre d'une stratégie de produit et de marque, développant une bouillie nutritive ciblant le BoP. La première étape consistait à développer une formule de produit répondant aux besoins nutritionnels et au goût du consommateur kenyan BoP. Une fois la formule du produit finalisée, le principal défi consistait à élaborer une stratégie de marque et un design d'emballage. Pour s'assurer que la marque attire le client, Shalem a mené une étude de la consommation. La conclusion principale de ce travail est que les clients sont très ambitieux et soucieux de la qualité du produit. Pour répondre à ces préférences, Shalem a développé une marque moderne et colorée de sacs imprimés de qualité, garantissant ainsi au produit un sens aigu de la qualité perçue. Cette stratégie a directement permis à Shalem de se différencier de ses concurrents, qui utilisaient encore principalement des sacs en papier imprimés aux couleurs limitées. Enfin, Shalem avait une vision forte de son organisation qui a été incorporée dans le nouveau design de l'emballage : adopter une vision énergique

Pratiques de production améliorées et plus hygiéniques pour la production de goussi de soja par le CTAE au Bénin.



et responsabilisante sur la fourniture d'une nutrition de qualité.

Un autre exemple de développement de la marque provient de notre partenariat sur l'arachide situé en Côte d'Ivoire. La coopérative des femmes de Komborodougou, championne d'entreprise, vendait auparavant de la pâte d'arachide sans marque dans de simples sacs en plastique. En vendant la pâte d'arachide dans cet emballage très élémentaire, il était difficile pour les consommateurs de distinguer leur produit d'autres produits similaires. Finalement, avec 2SCALE, un nouveau type d'emballage a été choisi - les petits contenants en plastique. Parallèlement à une nouvelle marque, qui a été appliquée aux contenants en plastique, le concept de marque a caractérisé la région dans laquelle le produit a été fabriqué, ce qui facilite également l'application de la marque à tout autre produit que la coopérative développerait à l'avenir.

Activation du marché

Plus tôt dans ce document, nous avons présenté le modèle ACEAR en tant que composante essentielle des activités d'activation du marché BoP. Ces activations de marché ont pour objectif d'attirer l'attention des consommateurs potentiels sur de (nouveaux) produits et de leur faire découvrir le produit, idéalement en présence d'un modèle de rôle

reconnaisable et digne de confiance, afin d'accroître la probabilité que les futurs consommateurs BoP leur fassent confiance. Les activations de marché ont souvent lieu dans des endroits où les consommateurs BoP viennent généralement acheter leurs produits (tels que des marchés ouverts les jours de marché) ou dans des endroits où des pairs se rencontrent ou des personnes de confiance peuvent être trouvés. Des exemples en sont des activations dans des groupes de femmes (comme Chamas au Kenya) et autour d'églises ou de salles communautaires en présence de responsables religieux ou communautaires locaux. Parfois, les activations sont spécifiquement ciblées sur un public particulier. Dans le cas du projet pilote sur le kebab de soja dans le nord-est du Ghana, qui fait partie du partenariat élargi sur le soja, nous avons identifié le potentiel important de la vente de collations nutritives (brochettes de soja) dans les écoles locales, au lieu des friandises et des biscuits qui y étaient habituellement vendus. Dans ce cas particulier, l'activation du marché s'est entièrement concentrée sur les écoliers.

Lors des activations de marché, le produit est souvent introduit de manière ludique et amusante, par exemple en combinaison avec de la danse, des chansons et de la musique. Les MC veillent à ce que

les visiteurs soient enthousiastes à propos de ce qui se passe et créent un buzz. À côté de l'emplacement physique où l'activation a lieu, des fourgonnettes ou d'autres véhicules motorisés sillonnent le quartier pour rassembler une foule plus nombreuse au lieu de l'activation du marché. En Éthiopie, lors de l'activation du marché avec le champion d'entreprise Family Milk, dans le cadre du partenariat plus large du secteur laitier, des chanteurs de renommée locale ont participé à l'activation du marché. Au Nigéria, l'activation sur le marché d'un produit Tom Brown dans l'État de Kaduna a grandement profité de la visite de la femme du gouverneur aux activités d'activation. Et bien entendu, un élément essentiel de toutes les activations du marché est de donner aux consommateurs la possibilité de goûter le produit.

Enfin, des coupons ou d'autres actions sont parfois introduits pour attirer les consommateurs lors de l'activation pour acheter le produit à prix réduit (l'action dans ACEAR). Ces activations du marché sont également le bon moment pour informer les consommateurs potentiels de BoP de l'importance de la nutrition. Dans le projet pilote susmentionné sur les brochettes de soja, des activités ont été développées avec les enseignants pour sensibiliser les enfants à l'importance d'une alimentation saine et aux moyens d'améliorer leurs performances, à la maison comme à l'école. En combinant les avantages généraux de telles activités, les écoliers comprennent également mieux pourquoi il est plus avantageux pour eux d'acheter un produit à base de soja riche en protéines plutôt que des en-cas sucrés ; Cela contribuera à stimuler la demande pour les bâtonnets de kebab de soja.

Distribution du dernier kilomètre

Même lorsqu'un produit est disponible et correctement commercialisé, rien ne garantit que le produit atteindra réellement les consommateurs BoP. Ce fut clairement le cas dans le premier projet pilote 2SCALE livré avec GUTS Agro, où nous avons développé le produit Supermom entièrement à partir de zéro et mené une campagne de marketing intensive pour promouvoir le produit. Cependant, l'absorption du produit a été inférieure aux attentes et la distribution a été une grande partie du défi.

La nouvelle marque développée par la coopérative de femmes Komborodougou en Côte d'Ivoire pour leur pâte d'arachide.



Agents vendant des bâtonnets de kebab au soja dans des écoles du nord-est du Ghana.



Comme mentionné précédemment, les consommateurs BoP sont généralement retirés des marchés traditionnels. Cela signifie que les points de vente doivent être situés plus près du consommateur ou que la distribution doit être organisée de manière à atteindre directement le consommateur. Auparavant, nous avons évoqué trois stratégies grâce auxquelles une telle « distribution du dernier kilomètre » peut être organisée de manière à ne pas devenir trop onéreuse et le produit final trop coûteux.¹¹

✓ **UTILISATION DES CANAUX ET INFRA-STRUCTURES EXISTANTS :** La première et la plus simple consiste à utiliser les canaux de distribution existants, également appelés « systèmes de portage ». Pour explorer de telles approches, le champion d'entreprise doit étudier les canaux existants sur le marché cible du BoP. Par exemple, il pourrait déjà y avoir un distributeur actif sur le marché qui vend

d'autres produits de grande consommation non concurrents tels que l'eau en bouteille. Si ce distributeur a une portée suffisante, le champion d'entreprise pourrait explorer une collaboration potentielle. L'avantage est qu'une telle approche peut réduire l'investissement du champion de l'entreprise dans la mise en place d'un système de distribution. En outre, cela peut être fait assez rapidement et facilement. L'inconvénient est que le contrôle est limité. Par conséquent, il est souvent suggéré que les champions d'entreprises établissent eux-mêmes les ventes initiales avant de faire appel à des distributeurs externes.

✓ **PARTENARIATS HYBRIDES :** La deuxième approche consiste à explorer les partenariats hybrides. La différence par rapport à la première stratégie réside dans le fait que les partenariats hybrides se concentrent sur des organisations qui ne sont pas principalement axées sur la vente de produits de grande consommation. Il peut s'agir d'organisations non gouvernementales (ONG), d'institutions de microfinance (IMF), de groupes d'entraide (SHG) ou de coopératives. Par exemple, une ONG qui s'emploie à promouvoir les messages de santé dans une communauté BoP pourrait également être intéressée par la promotion et la vente de bouillie nutritive. L'avantage d'un tel partenariat hybride est qu'il peut y avoir de fortes synergies, sans concurrence commerciale urgente. L'inconvénient est que l'établissement de partenariats hybrides peut prendre un certain temps et qu'ils peuvent être de nature politique. Ces partenariats ne sont pas nécessairement motivés par le sens des affaires, ce qui limite leur viabilité commerciale.

✓ **MICRO-FRANCHISE :** La stratégie finale est le modèle de micro-franchise, dans lequel un champion d'entreprise travaille à la mise en place d'un réseau de micro-entrepreneurs individuels. Ces micro-entrepreneurs peuvent fonctionner en tant qu'agents de vente, soit en ayant un petit magasin, en poussant des chariots ou en faisant du porte à porte. Le portefeuille de produits vendu par ces agents peut appartenir exclusivement au propriétaire de l'entreprise ou inclure d'autres produits de grande consommation. Construire de tels modèles nécessite des investissements importants. Tous

¹¹ Voir <http://bopinc.org/updates/publication/access-to-food-and-nutrition-at-the-bop>

Un vendeur de « koko » dans le nord du Ghana assure également la promotion et la vente du produit Maisoy Forte de Yedent Agro.



les agents doivent être recrutés, formés et dotés de matériel et de matériel de marketing. Après cela, une bonne gestion est nécessaire pour garantir la bonne performance des agents. Le principal avantage de cette approche est que le champion d'entreprise maîtrise mieux des aspects tels que la tarification, le placement de produit, etc. Cela peut prendre des années avant que le modèle ne soit complètement opérationnel et ait atteint sa taille. C'est souvent un modèle qui attire beaucoup les champions d'entreprises ; Cependant, il est important de garder à l'esprit ces défis avant d'adopter une telle approche.

Comme mentionné ci-dessus, le produit alimentaire GUTS Agro Supermom ne s'est pas vendu aussi vite que prévu. L'entreprise a donc envisagé une méthode de distribution plus directe faisant appel à différents grossistes et renforçant le contrôle de GUTS Agro sur la distribution. En fin de compte, cela a conduit à la création du réseau Likie Ladies, un réseau d'une centaine de vendeuses indépendantes qui distribuent les produits de GUTS Agro de porte à porte.

De plus, dans le cadre du partenariat sur l'ananas au Bénin, Promo Fruits a mis en place un réseau de micro-franchisés d'agents de vente dans le but de contrôler la distribution et la vente de ses jus de fruits. De plus, c'était l'occasion de susciter des microentrepreneurs locaux. C'était également un bon moyen d'accéder aux commentaires des clients par le biais des agents qui interagissaient quotidiennement avec les consommateurs. Dans le même temps, le modèle étant relativement coûteux, Promo Fruits a donc élaboré un plan d'entreprise pour le réseau de distribution afin de sécuriser le fonds de roulement afin de résoudre les problèmes de trésorerie.

Au Ghana, Yedent Agro, champion du secteur soja, a adopté une autre approche en tirant parti des réseaux de « vendeurs de koko »¹² existants, à travers lesquels la société a décidé de distribuer et de vendre son mélange Maisoy Forte Tom Brown. Ce fut un bon moyen pour Yedent Agro d'étendre son exposition aux consommateurs de BoP. Cependant, cette stratégie limitait l'influence de la société sur le prix de vente final du produit, qui était déterminé par les vendeurs de koko eux-mêmes. Cela est devenu une stratégie bénéfique pour Yedent Agro. Ils ont d'abord voulu tester ce nouveau modèle à une plus petite échelle et avec des ressources limitées avant d'envisager de l'intensifier. Cependant, le premier test avec les vendeurs de koko a été un tel succès que la société a décidé de continuer avec le modèle et de le développer.

12 Le koko est un type courant de bouillie chaude qui est produite sur place par des vendeurs de rue appelés « vendeurs de koko ». Ils préparent et vendent leurs produits à partir de simples stands sur le bord de la route au Ghana.

Likie Ladies fait du porte-à-porte avec les produits GUTS Agro.



CHAMPIONS D'ENTREPRISES INSTANTANÉ : GUTS AGRO, ÉTHIOPIE

GUTS Agro Industry est une entreprise de transformation des aliments certifiée ISO 222000 en Éthiopie, qui produit une gamme de produits allant des céréales au sel de table en passant par les aliments pour bébés. 2SCALE a aidé Engidu Legesse, PDG de GUTS Agro, à développer un modèle de distribution par micro-franchise appelé « Likie ».

Le modèle Likie est conçu pour atteindre efficacement les consommateurs à faible revenu, tout en maintenant l'accessibilité financière du produit. Le modèle utilise des micro-franchisées de sexe féminin pour distribuer un mélange de maïs et de soja à faible coût et riche en protéines, connu sous le nom de Supermoms, également développé avec l'aide de 2SCALE. Le modèle de distribution Likie fonctionne maintenant dans plusieurs régions d'Éthiopie et est soutenu par des activités de marketing.

Cette campagne de cinq jours a mis en vedette trois musiciens renommés qui ont mené une

campagne de promotion dans les écoles, les marchés et les quartiers populaires. Chaque matin pendant une semaine, les musiciens, accompagnés par le personnel et les vendeuses de GUTS Agro, se rendaient dans une école. L'infotainment comprenait un concours de quiz sur la nutrition, avec des prix pour les produits GUTS Agro.

Likie ne concerne pas seulement la nutrition, mais aussi l'autonomisation des femmes. Les « Likie Ladies » se voient remettre des uniformes, des sacs estampillés avec la marque et un tricycle pour transporter leurs marchandises de porte à porte. Ils reçoivent une formation, un soutien aux entreprises et des actions à crédit.

Pour GUTS Agro, Likie est plus qu'un réseau de distribution. C'est aussi un moyen d'aider à améliorer la santé et la nutrition des pauvres, tout en aidant les femmes entrepreneurs en herbe à créer de nouvelles entreprises à très bas coûts de démarrage.

CHAPITRE 4.

LEÇONS APPRISSES

Pendant le programme, l'équipe 2SCALE a rassemblé différentes leçons apprises, car ce travail plutôt novateur avec les PME africaines produisant de la nourriture et les organisations d'agriculteurs ne s'est pas toujours déroulé sans heurts. Voici quelques leçons apprises qui pourraient aider à renforcer le potentiel de réussite de toute approche programmatique du marketing BoP.

L'OPPORTUNITÉ EST RÉELLE

Au début de la conception et de la mise en œuvre du programme 2SCALE, il n'était pas prévu que les projets pilotes de marketing BoP deviendraient une intervention clé dans plusieurs des partenariats. Au cours du programme, la valeur des projets pilotes de marketing BoP est devenue évidente pour les partenaires du projet et les champions d'entreprises. Surtout lorsque les premiers cas ont été établis avec succès, d'autres champions d'entreprises ont été motivés à suivre un chemin similaire. Ce développement nous a montré que les pilotes offrent non seulement une valeur ajoutée au programme et aux champions impliqués, mais qu'il existe également une réelle opportunité de marché pour ce qui est de servir le BoP avec des aliments nutritifs et de qualité. Les consommateurs de BoP se sont montrés ouverts à l'essai, à l'utilisation et à l'achat répétitif des produits lancés par les champions. Alors oui, l'opportunité est réelle - du yaourt au porridge en passant par les boissons au soja ! Pour tous les projets pilotes mis en œuvre, la majorité d'entre eux fonctionnent toujours et servent le BoP. C'est la raison pour laquelle, pour la deuxième phase du programme 2SCALE, l'objectif officiel est de toucher un million de consommateurs, obligeant ainsi 2SCALE à continuer d'aider davantage de champions d'entreprises à accéder aux marchés BoP locaux et à leur servir des produits alimentaires nutritifs.

L'APPROCHE CENTRÉE SUR LE CONSOMMATEUR EST NOUVELLE POUR LA PLUPART DES CHAMPIONS D'ENTREPRISES

Comme expliqué dans le présent document, l'une des premières étapes de la construction d'un projet pilote consiste à acquérir une compréhension approfondie du marché et des consommateurs. Cette approche centrée sur le consommateur est parfois considérée comme un moyen par défaut d'aborder le développement de nouvelles entreprises. Cependant, pour la plupart des champions du programme 2SCALE, il s'agissait d'une approche nouvelle et novatrice. Pour certains champions, il était difficile d'investir dans la recherche avant de pouvoir passer à l'action. Même si le champion d'entreprise pouvait cibler ses nouveaux produits sur les communautés locales situées à proximité de l'usine, c'était toujours un grand pas en avant de se lancer sur le marché et d'acquérir une connaissance approfondie du consommateur final. En fin de compte, tous les champions qui ont réussi ont adopté cette approche plus légère, centrée sur le consommateur. Dans le programme 2SCALE, cela a donc été une étape cruciale dans tous les projets pilotes de marketing BoP et sera inclus dans le développement futur de partenariats.

INFORMATIONS EXPLOITABLES COMME CATALYSEUR DE PROGRÈS

Au début du programme 2SCALE, beaucoup de temps et de ressources ont été investis dans la réalisation d'études de marché générales sur les secteurs spécifiques de 2SCALE dans les

Un revendeur de produits à base de volaille de Novos Horizontes au Mozambique a rendu visite à certains de ses clients.



différents pays. Cependant, il est devenu évident que ces données générales sur le marché ont peu servi aux champions d'entreprises. En bref : les données du marché ne constituent pas le facteur limitant permettant aux champions de développer des produits et des stratégies marketing. Au lieu de cela, les champions d'entreprises recherchent des opportunités de produits et de marchés tangibles, en appliquant une approche lean pour exploiter ces opportunités. Au cours du programme, 2SCALE a ajusté son approche en menant de plus petites activités de recherche sur les marchés et les consommateurs, adaptées aux champions commerciaux spécifiques. Cela a abouti à des informations exploitables que les champions d'entreprises pourraient réellement utiliser, telles qu'un moyen pratique de cartographier les concurrents locaux, d'établir des prix et de comprendre les désirs et le comportement des consommateurs. Lorsqu'il est devenu évident que ces informations pratiques et exploitables étaient utiles aux champions, cette approche de recherche a été davantage intégrée dans l'ensemble du programme.

UNE TRANSFORMATION DU CHAMPION D'ENTREPRISE EST NÉCESSAIRE

Le marketing BoP (ou tout autre marketing direct auprès des consommateurs) est un type d'activité particulièrement différent, en particulier pour les champions qui ont une entreprise qui ne traite pas (encore) directement avec les consommateurs finaux, mais avec d'autres entreprises ou gouvernements. Au lieu de traiter de gros volumes, des contrats et des acheteurs, le marché BoP progresse de manière plus lente et progressive. En outre, une approche créative est nécessaire pour comprendre les besoins et les désirs des consommateurs et, à son tour, élaborer des produits et des stratégies marketing pertinents. Soudain, les PDG doivent prendre des décisions sur diverses « considérations créatives », telles que les conceptions, les couleurs et les images d'étiquettes nécessaires. Cela nécessite également une approche différente en matière de distribution et de vente, traitant de nombreux petits volumes et un grand nombre de transactions en

L'accès au fonds de roulement est problématique pour de nombreuses entreprises.



Crédit : USAID Éthiopie, Creative Commons Attribution-NonCommercial 2.0 Generic - creativecommons.org/licenses/by-nc/2.0/ - Image recadrée et éclaircie.

BOP MARKETING & DISTRIBUTION

THÈME: ACCÈS AU FINANCEMENT

L'une des dynamiques difficiles dans les projets pilotes de marketing BoP est l'accès au financement ou, plus spécifiquement, l'accès au fonds de roulement. Par exemple, les micro-entrepreneurs qui participent à la vente et à la distribution de produits alimentaires BoP ont souvent un accès limité au fonds de roulement, ce qui leur rend difficile l'achat de stocks. Cela peut limiter la demande de produits alimentaires de la part de champions d'entreprises.

De plus, les consommateurs de BoP n'ont pas toujours un revenu stable, limitant parfois leur capacité à acheter de la nourriture, et les micro-entrepreneurs ne sont souvent pas disposés à vendre des produits alimentaires à crédit.

Dans un proche avenir, 2SCALE examinera les opportunités liées au besoin en fonds de roulement des micro-détaillants pour conserver les opportunités de financement des stocks et du crédit à la consommation, notamment en tirant parti d'initiatives intéressantes dans le même domaine, telles que la collaboration entre Twiga Foods et IBM en Kenya.*

* <https://www.ibm.com/blogs/research/2018/04/ibm-twiga-foods/>

espèces. Au total, travailler dans les canaux B2C exige une série de qualités et de compétences que de nombreux champions n'avaient pas au début du partenariat. Dans certains cas, le champion d'entreprise n'a pas réussi à faire cet ajustement et/ou à constituer une équipe B2C. Cependant, ceux qui ont réussi ont procédé à cet ajustement et transformé radicalement leur approche commerciale. Par exemple, GUTS Agro travaille maintenant avec plus de 100 agents commerciaux qui ont tous besoin de l'approvisionnement en produits, de l'assistance quotidienne et de la formation. Sur la base de ces expériences, le programme 2SCALE vise désormais à préparer plus en détail les chefs d'entreprise à la création de canaux B2C performants et à la transformation de la pensée qui en découle. Encore une fois, les leçons apprises des premiers champions ont énormément aidé à préparer les autres. C'est la raison pour laquelle 2SCALE encourage également l'apprentissage croisé entre les champions et les sorties sur le terrain organisées en études de cas réussies pour de nouveaux ou potentiels champions. Peut-être plus important encore, les champions d'entreprises sont guidés dans cette aventure par l'équipe de 2SCALE.

ACTIVER LE MARCHÉ EST UN MUST

Un autre apprentissage clé a été la valeur cruciale de l'activation du marché, depuis le lancement du produit sur le marché jusqu'aux activités promotionnelles associées. Vendre un nouveau produit à la population BoP n'est pas facile et n'arrive pas tout seul. Introduire le produit dans les supermarchés locaux ou simplement le vendre à des grossistes et à des agents commerciaux ne suffit pas. Cela nécessite une stratégie claire et spécifique, y compris quels canaux de distribution seront utilisés (par exemple, les groupes de femmes) et quelles activités de marketing seront organisées (par exemple, des séances de dégustation) afin d'accélérer la vente des produits. Cette approche est expliquée en détail dans le présent document et a été maintes fois prouvée comme une étape fondamentale pour aider à lancer une entreprise. Dans le même temps, le champion d'entreprise et 2SCALE doivent se méfier du coût relativement élevé de telles activations de marché et prendre des dispositions claires sur la manière dont ces coûts peuvent être partagés

de manière à être aussi équitable que possible. Maintenant qu'il existe plusieurs cas d'expérience réussis sur l'activation du marché, il est plus facile pour les champions d'entreprises de reproduire certaines approches. L'apprentissage croisé entre les champions est donc facilité dans le programme ainsi que la promotion de l'apprentissage et des résultats via des blogs et des vidéos.

ÊTRE COINCÉ PAR UNE MACHINE MANQUANTE OU CASSÉE

Comme indiqué au chapitre 2 de l'évaluation des besoins, 2SCALE a appris qu'il était essentiel pour le succès d'un projet pilote qu'un champion d'entreprise dispose des machines adéquates et qu'il soit prêt pour la production, en particulier lorsqu'il s'agit de grands champions d'entreprises produisant des/ ou des aliments emballés et dépendent fortement de la machinerie pour produire leurs produits alimentaires. Dans plusieurs cas, les projets pilotes ont été considérablement retardés ou n'ont pas progressé plus loin que la phase de stratégie, car le produit n'a tout simplement pas pu être fabriqué en raison de l'achat tardif des bonnes machines (ou des bons volumes de matières premières) ou du manque de techniciens locaux disponibles pour entretenir ou réparer des machines en panne ou qui ne fonctionnaient pas correctement. Cela fait de tout le travail préparatoire une perte de temps et ne correspond pas au contexte du pilotage, où les approches et les stratégies devront être testées sur une courte période. Faire une évaluation appropriée avec le champion d'entreprise sur leur « capacité à produire » est primordial, et il faut être prudent avec les promesses concernant l'obtention de prêts bancaires, l'octroi de subventions ou la disponibilité d'un soutien technique.

ADHÉRER À LA RÉGLEMENTATION SUR LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

Dans de nombreux projets pilotes, les activités de stratégie ont finalement amené le champion d'entreprise à proposer un produit alimentaire complètement nouveau. Toutefois, si une entreprise propose un nouveau produit, en particulier lorsqu'elle a fini de « tester le marché » de son nouveau produit et veut lancer le produit sur un marché

plus vaste, le nouveau produit devra souvent être testé par les autorités de sécurité des aliments. et recevez un certificat attestant qu'il répond aux exigences de sécurité alimentaire. Dans certains cas, ces processus se sont avérés très gourmands en temps et en ressources ; en particulier avec les plus petites entreprises, la direction ne disposait pas toujours de l'expertise ou des capacités adéquates pour répondre aux différentes exigences ou demandes d'informations demandées par ces agences gouvernementales. Par conséquent, dans différents cas, dans le cadre d'une stratégie de sortie, 2SCALE a aidé le champion d'entreprise à répondre aux exigences requises pour que son produit soit approuvé et certifié par les agences de sécurité des aliments.

PRÉVENIR LES EFFETS ENVIRONNEMENTAUX NÉGATIFS

Dans plusieurs projets pilotes de commercialisation BoP, de nouveaux produits ont été développés ou de nouvelles unités de gestion des stocks (UGS) de produits ont été introduites. Le plus souvent, ces développements entraînent également l'introduction de volumes plus importants de matériaux d'emballage, souvent du plastique. Lorsqu'ils ne sont pas traités correctement, cette augmentation des matériaux d'emballage pourrait entraîner la mise en décharge d'un plus grand nombre de matières plastiques et de nuire à l'environnement. Ce défi n'est pas spécifique à 2SCALE et concerne de nombreuses initiatives dirigées par le marché et axées sur le marché BoP. Les grandes multinationales comme Unilever reconnaissent le défi et cherchent des solutions de conditionnement alternatives, souvent biodégradables. À l'avenir, 2SCALE examinera les possibilités d'introduire des options d'emballage plus respectueuses de l'environnement ou de travailler avec les entreprises pour recycler leurs propres flux de déchets, tout en gardant à l'esprit que cela ne devrait pas ajouter de coûts supplémentaires prohibitifs au modèle économique.

MESURER L'IMPACT DES ACTIVITÉS SUR LE CONSOMMATEUR

Il a été mentionné précédemment qu'au début de 2SCALE, il n'était pas prévu que le programme entreprenne des activités de marché BoP au-delà de la réalisation d'études de marché et du partage des résultats avec des champions. Lorsque 2SCALE a commencé à s'engager plus activement avec les champions d'entreprises dans les projets pilotes de marketing BoP et à mettre en œuvre des activités de marketing BoP, aucun système n'a été mis en place pour mesurer leur impact en raison de la nature pilote de ces activités. Dans de nombreux projets pilotes, l'entreprise partageait les chiffres de vente et d'autres informations commerciales générales sur les performances du pilote. Cependant, il était difficile de comprendre dans quelle mesure les projets pilotes contribuaient réellement à un régime nutritif et/ou plus abordable pour les consommateurs BoP. La compréhension de l'impact au niveau du consommateur est restée très générique et indirecte. Au Bénin, par exemple, nous avons mis sur le marché un produit à base de soja pouvant remplacer la viande blanche (contenant à peu près le même niveau de protéines que la viande) à un prix inférieur de 30%, ce qui permet de proposer des aliments nutritifs à des prix plus abordables. impact positif sur le consommateur. Comme 2SCALE est un programme qui vise à avoir un impact sur le développement, il est essentiel qu'à l'avenir, le programme mette en place de meilleurs systèmes pour mesurer l'effet des activités de marketing BoP au niveau des consommateurs.

Un fier agent commercial qui vend du jus Promo Fruits avec un vélo cargo.



CHAMPIONS D'ENTREPRISES INSTANTANÉ : PROMO FRUITS, BÉNIN

En 2000, un groupe de producteurs d'ananas, dirigé par Dieudonné Alladjodjo, avait tenté en vain de développer différentes relations commerciales avec des acheteurs plus importants au Bénin, au Nigéria et dans l'Union européenne. Le groupe a décidé que la transformation du jus d'ananas pour le marché local était plus viable sur le plan commercial et a créé la coopérative IRA (Initiative pour la Relance de l'Ananas dotée d'un capital de départ de 5 000 USD et d'une capacité de traitement de 200 kg d'ananas par jour. La coopérative IRA a progressivement augmenté sa capacité de traitement à 5 000 kg par jour en 2009.

Puis, en 2011, la coopérative IRA a été transformée en une société à responsabilité limitée (SARL) dont 100% des actions sont réparties entre les producteurs membres de l'IRA. La capacité de traitement de la société est passée de 5 à 45 tonnes par jour.

Le modèle économique de Promo Fruits repose sur quatre piliers :

1. La société s'approvisionne auprès de petits producteurs d'ananas au Bénin, dont 2 580 producteurs regroupés en neuf organisations professionnelles.
2. Promo Fruits produit du jus 100% naturel, pour lequel la société a pu développer un marché national et sous-régional.
3. La société propose aux producteurs un prix compétitif et attractif, qui motive et fidélise les producteurs et permet à l'usine de garantir son approvisionnement.
4. Promo Fruits intervient en amont de la chaîne de valeur en facilitant l'accès des producteurs, membres du réseau de sourcing, à un système de crédit en intrants.

Au cours de la collaboration entre Promo Fruits et 2SCALE, la direction de la société a indiqué son intention de se concentrer plus spécifiquement sur les marchés BoP. Sans changer la nature du produit (jus de fruit naturel), un nouvel emballage a été développé. Des UGS plus petites ont été produites pour améliorer l'accessibilité financière et un modèle de micro-franchise a été testé ; au départ, il y avait 15 agents de vente (cinq sur des vélos cargo, cinq avec des charrettes à bras et cinq à pied, faisant du porte-à-porte), vendant tous non seulement du jus, mais aussi des combinaisons avec des sandwiches. Les agents se sont bien comportés et à la fin de la collaboration entre 2SCALE et Promo Fruits, un modèle commercial a été créé pour attirer des fonds afin de maintenir le réseau de manière autonome.

Pour que les entreprises rejoignent les consommateurs BoP, il est essentiel de savoir ce qu'elles veulent : un point de départ peut simplement consister à mener des entretiens en personne dans la rue.



CHAPITRE 5.

REGARD SUR L'AVENIR

À partir de janvier 2019, une deuxième phase du programme 2SCALE a débuté, offrant de nouvelles opportunités pour adopter une approche plus étendue des marchés BoP et des produits alimentaires nutritifs. Cela se traduit également par une cible de programme supplémentaire, différente de la première phase, à savoir une cible centrée sur les consommateurs.

Depuis janvier 2019, une deuxième phase du programme 2SCALE a débuté, offrant de nouvelles possibilités d'adopter une approche plus étendue des marchés BoP et des produits alimentaires nutritifs. Cela se traduit par une cible de programme supplémentaire, différente de la première phase, à savoir une cible centrée sur les consommateurs. La deuxième phase vise à améliorer l'accès abordable d'un million de consommateurs BoP à un régime alimentaire nutritif. Pour atteindre cet objectif, les leçons apprises décrites dans ce document seront utilisées pour créer une approche plus rigoureuse du marketing BoP. 2SCALE utilisera plusieurs approches pour créer un impact plus important sur les marchés de consommation BoP, par rapport à l'impact obtenu au cours de la phase précédente.

Premièrement, les résultats des projets pilotes de marketing de BoP de la première phase seront utilisés pour présenter de nouveaux champions d'entreprises, en aidant à démontrer clairement que l'opportunité de marché BoP est réelle. Nous nous attendons à ce que le succès des champions d'entreprises – Shalem Investments au Kenya, Promo Fruits au Bénin, Yedent au Ghana, les champions plus au niveau local, tels que la coopérative Danaya produisant Attieke au Mali ou le groupe de femmes Funtua produisant du fura au Nigéria - inspirera autres PME du secteur alimentaire et organisations de producteurs à faire de même. Des études de cas bien documentées seront utilisées pour créer cet effet d'entraînement. Nous le ferons non seulement par le biais de rencontres en face à face, mais également par le biais de l'apprentissage numérique, tel que des webinaires et des podcasts, tous

s'appuyant sur l'expérience et les connaissances de la première phase.

La réplication est un autre mécanisme permettant d'accroître l'impact. Globalement, la deuxième phase mettra davantage l'accent sur la transformation du secteur, en veillant à ce que l'impact de 2SCALE dépasse les partenariats individuels et transforme des secteurs entiers. Par exemple, le développement de propositions du marché BoP concernant la transformation du soja au Nigéria devrait non seulement avoir un impact positif sur le champion avec qui ce travail est entrepris, mais aussi, idéalement, sur le secteur de la production de soja au Nigéria et même au-delà. entrepreneurs dans d'autres pays où 2SCALE est actif.

Le programme aura également plus de place pour travailler sur le marketing BoP. Au cours de la première phase de 2SCALE, le marketing BoP a été fourni dans un format pilote limité - fonctionnant dans des délais courts et avec un budget minimal. Des projets pilotes de marketing ont également été entrepris dans moins de la moitié des 53 partenariats mobilisés. Dans la deuxième phase de 2SCALE, l'objectif est d'avoir une composante marketing BoP dans au moins 40 des 60 partenariats prévus et d'avoir au moins cinq de ces 60 partenariats principalement axés sur les marchés BoP. Pour cela, l'expertise dans le pays sur le marketing BoP dans les huit pays 2SCALE sera étendue.

L'accent sera également mis sur la nutrition. Le programme impliquera en outre des experts en nutrition pour aider à évaluer la valeur nutritionnelle des différents produits développés dans le cadre des

Les participants aux ateliers de marketing évaluent une sélection de produits courants et à forte rotation disponibles sur le marché.



approches marketing BoP, afin de garantir que tous les produits développés dans le cadre des activités de marketing BoP sont plus nutritifs que les alternatives actuelles du marché. Du point de vue de la demande, en synergie étroite avec les activités de marché à entreprendre, 2SCALE examinera l'opportunité de développer des activités axées sur le changement de comportement en matière de nutrition afin de sensibiliser davantage les consommateurs BoP à l'importance de la nutrition et d'influencer leur comportement d'achat et de consommation pour le meilleur quand il s'agit de produits alimentaires. Cela aura non seulement un impact potentiellement positif sur la santé des consommateurs, mais créera également une demande pour les produits alimentaires développés dans le cadre des activités

de marketing BoP, créant ainsi de nouvelles opportunités de marché pour nos champions.

Enfin, il ne faut pas oublier ici l'importance des partenariats avec d'autres programmes, organisations ou entreprises. Le nouvel et ambitieux objectif consistant à donner accès à 1 million de consommateurs BoP à un régime alimentaire plus nutritif et plus abordable nécessitera des collaborations intelligentes. De cette façon, 2SCALE peut partager ses leçons apprises sur le marketing BoP et, en même temps, tirer parti des réseaux d'autres organisations et programmes qui travaillent également à la mise en œuvre d'approches dirigées par les entreprises pour la commercialisation et la distribution d'aliments nutritifs à la BoP. ■



Copyright 2019 de Toward Sustainable Clusters in Agribusiness through Learning in Entrepreneurship (2SCALE)
 Auteurs : Niek van Dijk, responsable du programme, et Nick van der Velde, expert en marketing et distribution.
 Contributeurs : Janet Macharia, spécialiste en marketing BoP ; Kwame Ntim Pipim, spécialiste du marketing BoP
 ; Hiwot Shimeles, spécialiste en marketing BoP. Photographes : Nick van der Velde, Kwame Ntim Pipim, Janet
 Macharia, Niek van Dijk, Mahamane Touré, Maryse Ago da Silva.

CONSORTIUM 2SCALE

FINANCÉ PAR



Ministère des Affaires étrangères