

Papiers de Recherche | Research Papers

Faire de l'alimentation un « bien commun » : les enseignements tirés de trois expériences de lutte contre la malnutrition

Benjamin CORIAT*

Nadège LEGROUX†

Nicolas LE GUEN‡

Stéphanie LEYRONAS§

Magali TORO**

Octobre 2019

Pour citer ce papier :

CORIAT, B., N. LEGROUX, N. LE GUEN, S. LEYRONAS and M. TORO (2019), « Faire de l'alimentation un « bien commun » : les enseignements tirés de trois expériences de lutte contre la malnutrition », *Papiers de Recherche AFD*, n° 2019-114, October.

Contact à l'AFD :

Stéphanie LEYRONAS (leyronass@afd.fr)

* CEPN, Université Paris 13

† AFD

‡ Idem

§ Idem

** Chargée de recherche nutrition/santé

Papiers de Recherche de l'AFD

Les *Papiers de Recherche de l'AFD* ont pour but de diffuser rapidement les résultats de travaux en cours. Ils s'adressent principalement aux chercheurs, aux étudiants et au monde académique. Ils couvrent l'ensemble des sujets de travail de l'AFD : analyse économique, théorie économique, analyse des politiques publiques, sciences de l'ingénieur, sociologie, géographie et anthropologie. Une publication dans les *Papiers de Recherche de l'AFD* n'en exclut aucune autre.

Le groupe Agence française de développement (AFD) est un établissement public qui finance, accompagne et accélère les transitions vers un monde plus juste et durable. Plateforme française d'aide publique au développement et d'investissement de développement durable, nous construisons avec nos partenaires des solutions partagées, avec et pour les populations du Sud.

Nos équipes sont engagées dans plus de 4 000 projets sur le terrain, dans les Outre-mer et dans 115 pays, pour les biens communs de l'humanité – le climat, la biodiversité, la paix, l'égalité femmes-hommes, l'éducation ou encore la santé.

Nous contribuons ainsi à l'engagement de la France et des Français en faveur des Objectifs de développement durable. Pour un monde en commun.

Les opinions exprimées dans ce papier sont celles de son (ses) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de l'AFD. Ce document est publié sous l'entière responsabilité de son (ses) auteur(s).

Les *Papiers de Recherche* sont téléchargeables sur : <https://www.afd.fr/fr/ressources>

AFD Research Papers

AFD Research Papers are intended to rapidly disseminate findings of ongoing work and mainly target researchers, students and the wider academic community. They cover the full range of AFD work, including: economic analysis, economic theory, policy analysis, engineering sciences, sociology, geography and anthropology. *AFD Research Papers* and other publications are not mutually exclusive.

The Agence Française de Développement (AFD) Group is a public entity which finances, supports and expedites transitions toward a more just and sustainable world. As a French overseas aid platform for sustainable development and investment, we and our partners create shared solutions, with and for the people of the global South.

Active in more than 4,000 projects in the French overseas departments and some 115 countries, our teams strive to promote health, education and gender equality, and are working to protect our common resources – peace, education, health, biodiversity and a stable climate.

It's our way of honoring the commitment France and the French people have made to fulfill the Sustainable Development Goals. Towards a world in common.

The opinions expressed in this paper are those of the author(s) and do not necessarily reflect the position of AFD. It is therefore published under the sole responsibility of its author(s).

AFD Research Papers can be downloaded from: <https://www.afd.fr/en/ressources>

AFD, 5 rue Roland Barthes
75598 Paris Cedex 12, France
✉ ResearchPapers@afd.fr

ISSN 2492 - 2846

Faire de l'alimentation un « bien commun » : les enseignements tirés de trois expériences de lutte contre la malnutrition

Benjamin Coriat, CEPN/Université Paris 13

Nadège Legroux, AFD

Nicolas Le Guen, AFD

Stéphanie Leyronas, AFD

Magali Toro, Chargée de recherche nutrition/santé

Résumé

La question de l'alimentation est saisie dans un puissant paradoxe. Le droit à l'alimentation est l'un des mieux établis et des plus codifiés. Pourtant, près d'un milliard de personnes, soit une personne sur neuf, souffrent de malnutrition. Trois motifs essentiels viennent justifier cette situation. D'abord, les marchés de l'alimentation hyper concentrés et fortement capitalistiques ne sont aucunement tournés vers la satisfaction des besoins essentiels. Ensuite, le droit de propriété sous sa forme exclusive, comme celui qui en dérive du « libre commerce » inscrit dans les traités de libre échange, exercent de fait un primat et un effet de domination sur les droits sociaux. Enfin, le sujet du droit international n'est pas la personne (à qui le droit à l'alimentation est théoriquement attribué) mais l'État national.

Cette situation explique que de nouvelles réflexions soient en cours d'affirmation : il s'agit désormais de faire de l'alimentation un « bien commun ». Ce nouveau discours, animé par des acteurs multiples, met la question de l'accès en son centre. Faire de l'alimentation un bien commun, c'est penser les conditions de l'institutionnalisation du droit à l'alimentation. Il s'agit de sortir de l'illusion que la réalisation de ce droit à l'alimentation pourra reposer sur le « bon vouloir » des États, et travailler à promouvoir des initiatives multiples, émanant notamment de la société civile.

Trois exemples d'initiatives de lutte contre différentes formes de malnutrition (Nutriset, Misola et Nutri'zaza) guident notre réflexion. Ils nous permettent d'énoncer trois considérations qui doivent être prises en compte pour que ces entités puissent être considérées comme contribuant au droit à l'alimentation et donc à faire de l'alimentation un bien commun. La première a trait aux conditions (politiques de prix, modalités de fabrication et de distribution) dans lesquelles les biens alimentaires sont produits et mis à disposition. La seconde porte sur la manière dont les initiatives traitent l'usage des différents attributs du droit de propriété et favorisent (ou non) l'accès aux biens alimentaires. La troisième considération concerne les « formes sociétales » des entités intervenant dans la chaîne alimentaire et leur adéquation aux objectifs de satisfaire l'accès aux biens alimentaires des personnes et populations les plus fragiles.

Mots-clés : Malnutrition, communs, gouvernance, entreprise sociale, Afrique, développement

Classification JEL : I14, I15, I18, O19, O34, O35, O38

Version originale : Français

Acceptée : Octobre 2019

Introduction

A considérer les choses du point de vue des principes et des droits humains, nul doute que la question de l'alimentation, et celle corrélative de la nutrition, sont saisies dans un puissant paradoxe. D'un côté en effet, le droit à l'alimentation est, de tous les droits reconnus dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948, l'un des mieux établis et des plus codifiés. De l'autre, la malnutrition sous ses différentes formes continue de frapper des centaines de millions de personnes (un tiers de la population) dans le monde. Un très récent rapport de l'Organisation pour l'alimentation et pour l'agriculture (FAO & al., 2019)¹ atteste même d'une situation impensable il y a quelques années : la malnutrition dans le monde est en croissance.

Cette situation et ce paradoxe ne sont pas sans poser de pressantes questions. Et surtout sans exiger que de nouvelles voies soient explorées dans la recherche de solutions. Faire en sorte que les droits humains à l'alimentation soient respectés, et qu'enfin la malnutrition soit vaincue, est plus que jamais une question d'actualité.

C'est à cette question qu'est consacré cet article. Au-delà de la reconnaissance « d'un droit » à l'alimentation, il s'agit d'examiner les conditions dans lesquelles ***l'accès aux biens alimentaires peut être garanti***, notamment pour les plus démunis et les plus fragiles. Ou pour le dire autrement, car ***la question de l'accès*** est au cœur de cette approche, ***comment est-il possible de faire de l'alimentation un « bien commun »***².

Pour ce faire nous avons choisi de suivre dans cette note une démarche originale. C'est en effet en partant d'études de cas d'initiatives déployées dans la lutte contre la malnutrition que la réflexion proposée est conduite. La manière et les conditions dans lesquelles l'accès aux biens alimentaires est (ou non) réalisé pour des populations en situation précaire, nous servira de matériau de référence pour penser la question plus générale de l'alimentation comme bien commun.

De là le plan proposé.

Nous présenterons d'abord brièvement l'état du droit à l'alimentation tel qu'il est reconnu et codifié dans les traités et conventions internationales, mais nous rappellerons aussi les apories et limites multiples auxquelles il se heurte, lesquelles expliquent et justifient la nécessité que des voies nouvelles soient explorées (section I).

Nous présenterons alors trois cas d'études d'initiatives déployées dans la lutte contre la malnutrition. Il s'agit des cas de l'entreprise Nutriset (Coriat & Toro, 2019a), pionner et héraut de la lutte contre la malnutrition aigüe, de l'initiative Nutrimad qui a donné naissance à l'entreprise Nutri'zaza (Coriat & Toro, 2019b) engagée à Madagascar dans la conception et la vente d'aliments de compléments, et enfin de l'expérience Misola (Coriat & Toro, 2019c) déployée en Afrique de l'Ouest. Après avoir mis en évidence les conditions d'émergence et les innovations promues à

¹ Ce rapport cité en bibliographie est signé aussi par un ensemble d'organisations internationales onusiennes, ce qui lui confère un poids supplémentaire.

² Selon la définition la plus couramment admise de la notion de bien commun, celle proposée par la commission Rodotà, les biens communs sont « *des choses qui expriment une utilité fonctionnelle à l'exercice des droits fondamentaux ainsi qu'au libre développement de la personne* ». En conséquence, et en tant que tels, ils « *doivent être protégés et sauvegardés par le système juridique, y compris dans l'intérêt des générations futures* ». Voir sur ce point dans le Dictionnaire des biens communs (Cornu, Orsi & Rochfeld, 2017), les articles « Commission Rodotà (Italie) » (Mone) et « Biens communs (approche économique) » (Coriat).

l'occasion de ces initiatives (section II), nous nous pencherons sur les modèles de gouvernance installés (section III). À partir des éléments recueillis, nous nous concentrerons alors sur les conditions qui permettent (ou non) l'accès à une nutrition appropriée et de qualité des populations concernées. Ceci nous permettra de conduire une réflexion sur les conditions à réunir, à même de garantir l'accès aux biens alimentaires et de faire ainsi de l'alimentation un bien commun (section IV). Une brève conclusion (section V) résumera les principaux points acquis.

I. Le droit à l'alimentation et ses apories

Pour s'en tenir à son expression contemporaine, la question d'un droit à l'alimentation explicitement posée en tant que « droit universel » a commencé de recevoir une réponse dans le cours des années 1940 – pendant et après la seconde guerre mondiale –, avant de connaître une reconnaissance pleine et entière avec la Déclaration universelle des droits de l'homme en 1948, elle-même fortement précisée dans son contenu par la Déclaration universelle pour l'élimination définitive de la faim et de la malnutrition de 1974.³

1.1. La constitution du droit à l'alimentation : principaux moments

Dès 1945, dans le contexte des pénuries alimentaires dramatiques et souvent des famines léguées ou provoquées par la grande guerre, la toute première institution spécialisée créée par l'Organisation des Nations unies (ONU) nouvellement formée, est une Organisation pour l'alimentation et pour l'agriculture (FAO). Son mandat est alors défini comme celui de « **développer l'agriculture vivrière et de veiller à l'égalité distribution de la nourriture parmi les hommes** ». (Ziegler & al., 2011). Le point est remarquable en ce qu'il indique quelle importance revêt, déjà, la question de l'alimentation.

Du point de vue du droit cependant, le moment clé est celui constitué par la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948, qui proclame, sans ambiguïtés, dans son article 25, **le droit à l'alimentation (Right to food)**. Ce droit sera réitéré et nettement précisé en 1966 dans le **Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels** dont l'article 11 fait aujourd'hui encore référence. En 1974 se tient la première Conférence mondiale de l'alimentation, organisée par l'ONU : une centaine de pays adoptent alors la Déclaration universelle pour l'élimination définitive de la faim et de la malnutrition.

En 1996 à Rome, une seconde Conférence internationale se tient et aboutit à la déclaration de Rome qui pose sept engagements comme piliers d'une action en faveur de la sécurité alimentaire durable et universelle. Est réaffirmé « **the right to everyone to have access to safe and nutritious food** » et la nécessité d'un renforcement de la coopération intergouvernementale pour atteindre cet objectif. En 2002, un premier bilan de l'avancement des recommandations de 1996 est tiré à Rome. Ce sommet restera désigné sous le nom de WFSfyl pour « *World Food Summit five years later* ». En 2009, c'est un Sommet mondial pour la sécurité alimentaire qui se tient à la FAO et qui confirme l'objectif de réduire de moitié le nombre de personnes sous-alimentées à l'horizon 2015

³ Les paragraphes qui suivent s'appuient principalement sur les travaux de Jean Ziegler, qui a exercé le mandat de rapporteur spécial pour le droit à l'alimentation du Conseil des droits de l'homme de l'ONU de 2000 à 2008, avant de devenir en 2009 vice-président du comité consultatif de ce Conseil. Dans l'ouvrage qu'il a dirigé en 2011, il propose une synthèse des travaux conduits en tant que rapporteur spécial ainsi que les conclusions qu'il tire de son expérience dans ce domaine.

(Objectif 1 des Objectifs du Millénaire pour le développement adoptés en 2000 par les Nations unies).

L'alimentation est enfin un élément clé des Objectifs de développement durable (ODD) Programme de développement durable à l'horizon 2030. L'objectif n°2.2 vise à éliminer la faim, à assurer la sécurité alimentaire, à améliorer la nutrition et à promouvoir l'agriculture durable. L'alimentation fait également enfin partie de l'engagement des États proclamé dans le cadre de la Décennie d'action des Nations unies pour la nutrition pour la période 2016-2025 (OMS, 2016).

1.2 Le contenu du droit

Tel qu'il résulte des différentes résolutions qui ont marqué sa venue à l'existence, le droit à l'alimentation revêt aujourd'hui un certain nombre de traits qui lui donnent sa spécificité et sa portée. Sa définition la plus complète est celle dans le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels de 1966, qui regroupait 169 signataires en 2018 et qui dispose :

« The right to adequate food is realized when every man, woman and child, alone or in community with others, have the physical and economic access at all times to adequate food or means for its procurement » (General Comment No. 12. The Right to Adequate Food (Art. 11) – alinea 6, cité par Ziegler & al., 2011, p.17)

On l'aura noté, le droit à l'alimentation est défini comme reposant sur *l'accès* des personnes et communautés à une alimentation adéquate. Nous reviendrons ultérieurement sur cette définition capitale et ses implications. Précisons encore ici que de cette définition découle une série d'attributs constitués par les notions de disponibilité, d'accessibilité et de soutenabilité qui peuvent eux mêmes être précisés comme suit⁴ :

- la disponibilité désigne le fait que le bien est présent « physiquement » aux lieux où sa consommation est requise ;
- l'accessibilité implique que « *personal or household financial costs associated with acquisition of food for an adequate diet should be at a level such that attainment and satisfaction or other basic needs are not threatened and compromised* ». Avec cette précision encore que « *Economic accessibility applies to any acquisition pattern or entitlement through which people procure their food and is a measure of the extent to which it is satisfactory for the enjoyment of the right to food* »⁵ ;
- la notion de soutenabilité, quant à elle, est liée à celle de sécurité alimentaire ; elle implique que l'accès aux aliments doit être garanti pour les générations présentes mais aussi futures⁶.

Dans le prolongement de la reconnaissance de ce droit, affirmé comme droit fondamental, un édifice juridique complexe, comprenant de multiples dimensions, tant juridiques qu'institutionnelles,

⁴ Les précisions et définitions données sur ces catégories sont issues de l'ouvrage de Ziegler & al. (2011).

⁵ Précisons que ce droit à l'accès est complété par l'exigence que les régimes alimentaires concernés soient « adéquats », c'est-à-dire appropriés aux personnes concernées et aux circonstances particulières dans lesquelles le besoin se manifeste.

⁶ A cela s'ajoute la considération que c'est le régime alimentaire d'ensemble qui doit être pris en considération, c'est-à-dire aussi le fait qu'il doit être adapté aux différents cycles de la croissance physique et intellectuelle de la personne concernée.

a été mis en place. Son trait central est que la charge de satisfaire aux droits d'accès tels qu'affirmés par le droit international repose sur les États nationaux⁷.

Pourtant, quelque fut la bonne volonté des acteurs à l'origine de ces déclarations ou de la mise en place de ces institutions, et malgré la réitération à laquelle la proclamation de l'objectif d'éradiquer la malnutrition a souvent donné lieu, il n'a nullement été mis fin aux situations de malnutrition. Aux situations de malnutrition « chronique » prégnantes dans des espaces multiples du monde sont venues s'ajouter des crises qui n'ont cessé de se succéder et, par certains côtés, de s'aggraver⁸. Si bien qu'on estime qu'aujourd'hui encore presque un milliard de personnes sont victimes de malnutrition (cf. Encadré 1).

Encadré 1 – La malnutrition : de quoi parle-t-on ?

Si l'on définit la malnutrition de manière englobante, entendue comme les carences, excès ou déséquilibres dans l'apport énergétique et/ou nutritionnel d'une personne, elle touche une personne sur trois dans le monde en 2015 (IFPRI, 2015). Elle représente donc un poids social et économique majeur pour les pays. En pratique on admet qu'elle recouvre deux grands groupes : 1) la dénutrition, qui comprend le retard de croissance (faible rapport taille/âge), l'émaciation (faible rapport poids/taille), l'insuffisance pondérale (faible rapport poids/âge) et les carences ou déficiences en micronutriments (vitamines et minéraux essentiels), et 2) la surnutrition, qui correspond au surpoids, à l'obésité ou encore aux maladies non transmissibles liées à l'alimentation, dont le diabète et l'hypertension (OMS, 2016). Ces états nutritionnels distincts, tous marqueurs de malnutrition, peuvent coexister dans une même communauté, voire chez un même individu.

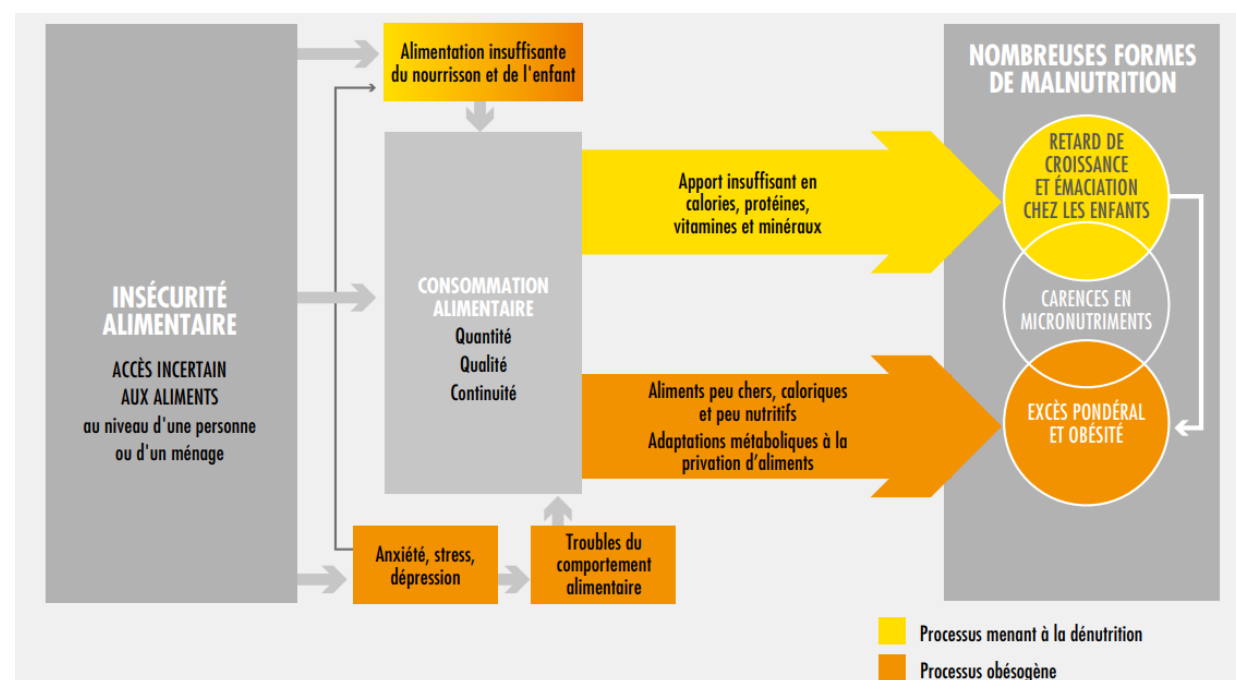


Figure 1 : Processus menant de l'accès à des aliments inadéquats à de nombreuses formes de malnutrition (issu de FAO & al., 2019).

⁷ Pour une histoire détaillée des affrontements autour de l'établissement de ce Droit et des institutions installées pour assurer sa prégnance, voir Ziegler & al. (2011).

⁸ L'un des motifs de cette situation tient au fait que, alors que d'un côté le droit à l'alimentation était proclamé comme un droit fondamental de la personne, de l'autre des institutions relatives au commerce mondial (le GATT, bientôt suivi par l'OMC) étaient mises en place sur la base de principes et missions contraires au droit à l'alimentation tel qu'il avait été pensé et conçu par ses promoteurs.

Précisons encore qu'après une longue période de recul, le nombre de personnes sous-alimentées est en augmentation depuis trois ans. Souvent rendue plus aigüe encore par les conflits et la violence, la faim touche ainsi 821 millions d'individus, soit une personne sur neuf, dont une majorité dans les pays en développement. A l'échelle mondiale, la malnutrition est responsable d'un tiers des décès chez les enfants de moins de cinq ans (Alby-Flores & al., 2016). Sous sa forme aigüe, elle touche 10 % des enfants de moins de cinq ans. Or les « 1 000 premiers jours » de vie – de la conception à l'âge de deux ans – ont été identifiés comme décisifs dans la construction d'un capital santé des enfants et sont déterminants dans la lutte et la prévention de la malnutrition sous ses diverses formes. Sous sa forme chronique, la malnutrition peut atteindre 30 % d'une population donnée, voire beaucoup plus selon l'âge et les contextes. Les conséquences de ces différentes formes de malnutrition sont lourdes. Elles produisent des effets irréversibles sur les capacités physiques et cognitives des enfants, femmes et hommes qui en sont atteints. Elles affectent les capacités d'une société à « produire » des ressources humaines à fortes capacités. Enfin, elles alourdissent les dépenses de santé.

Le cadre étant ainsi posé, nous nous tournons maintenant vers les études de cas effectuées et les enseignements qui peuvent en être tirés. Comme nous allons le montrer, même si chacune des études retrace une expérience qui se déploie dans un cadre fortement spécifique, les enseignements qui s'en dégagent, considérés dans leur ensemble, mettent au cœur de leurs modèles la question de l'alimentation comme bien commun, c'est à dire un bien pour lequel *l'accès* est pour chacun et pour tous garanti.

II. Nutriset, Nutri'zaza et Misola : trois trajectoires singulières

Bien qu'ils s'inscrivent tous dans le cadre de la lutte contre la malnutrition, les trois cas d'étude présentent chacune une forte singularité. Nutriset est aujourd'hui l'entreprise française d'agroalimentaire leader sur le marché mondial de production d'aliments thérapeutiques prêts-à-l'emploi pour les pays du Sud. Nutri'zaza, entreprise « sociale » de droit malgache, a pris la suite d'un projet mené par l'organisme non-gouvernemental (ONG) Gret et l'Institut de recherche pour le développement (IRD) visant la fabrication de farine pour bébés à Madagascar. Misola est une association française qui a déposé une marque (la marque Misola®) sur une farine enrichie déployée en Afrique de l'ouest.

Ainsi, ces trois initiatives proposent des réponses de natures distinctes pour faire face à des formes différentes de malnutrition : lutter principalement contre la malnutrition aigüe dans des aires géographiques très variées dans le cas de Nutriset ; lutter contre la malnutrition chronique touchant essentiellement les enfants malgaches de moins de deux ans en ce qui concerne Nutri'zaza ; et, pour Misola, agir pour prévenir la malnutrition des jeunes enfants de six mois à cinq ans dans différents pays d'Afrique de l'ouest. Une brève incursion dans l'histoire de ces organisations ainsi que dans celle de la conception et distribution de leurs produits phares souligne tout à la fois, dans les trois cas, la singularité de chacune mais aussi le caractère innovant de leur action, un trait commun qui permet de les traiter dans une même approche.

2.1 Nutriset, précurseur de produits hautement technologiques pour lutter contre la malnutrition aiguë⁹

Fondée en 1986 en Normandie par Michel Lescanne, ingénieur agroalimentaire et fils du fondateur de la marque commerciale des produits laitiers transformés « Mamie Nova », Nutriset est aujourd'hui l'entreprise leader sur le marché mondial des aliments thérapeutiques prêts-à-l'emploi (ATPE¹⁰). Fort de sa tradition familiale entrepreneuriale, Michel Lescanne propose en 1993 lors d'un congrès de nutritionnistes français, de lancer la fabrication d'un prototype de produit laitier déshydraté présentant toutes les qualités nutritionnelles requises pour soigner la malnutrition aiguë sévère. Celle-ci constitue la forme pathologique la plus grave de la malnutrition et engage à court terme le pronostic vital de l'enfant. Elle fait depuis les années 1980 l'objet de vifs débats, alimentés d'une reconnaissance croissante de la gravité d'un déséquilibre physiologique marqué par des carences alimentaires non seulement en quantités mais aussi en qualités. La réponse nutritionnelle requise doit alors être très précise et tenir compte des caractéristiques des nutriments apportés et des difficultés de digestion des enfants atteints par cet état critique. L'entreprise Nutriset, qui prendra progressivement la forme d'un groupe complexe aux ramifications nombreuses, en s'engageant dans la conception de produits destinés à combattre ces formes de malnutrition aiguë, va ouvrir la voie à une gamme de produits fortement innovants.

L'évolution des gammes de produits est conçue pour répondre à la fois aux besoins nutritifs s'exprimant dans des situations de crise et pour faciliter la distribution des produits. Alimentée par des échanges avec des chercheurs, nutritionnistes et médecins, et en étroite relation avec des ONGs, l'entreprise s'oriente dans une direction originale. Après plusieurs tentatives qui n'apportèrent pas la solution espérée¹¹, elle délivre, avec la mise au point du Plumpy'Nut™, le premier aliment dit « thérapeutique prêt-à-l'emploi »¹².

Un des bénéfices majeurs du Plumpy'Nut™ est qu'il rend possible un mode de distribution direct par les ONGs aux familles, et ce jusque dans les zones les plus reculées. Le produit n'exige plus d'être distribué dans des centres de santé ; ceux-ci peuvent désormais réduire leur implication au diagnostic initial et se limiter à de simples contrôles de suivi.

Par la suite, Nutriset conçoit, à travers un processus similaire de collaboration avec des acteurs de terrain et de la recherche, un autre produit phare de sa gamme Plumpy®, le Plumpy'Doz™. S'adressant à la malnutrition aiguë modérée, il ouvrira considérablement le marché cible, en l'étendant dans de grandes proportions. L'entreprise développe également d'autres gammes de produits dont Enov® pour la prévention de la malnutrition et des produits pour la malnutrition chronique (Plumpyfield.com).

⁹ Pour le détail de l'exposé du cas Nutriset, se référer à Coriat & Toro (2019a).

¹⁰ En anglais : *Ready To Use Therapeutic Food (RUTF)*.

¹¹ Le premier produit de Nutriset, le F-100™, prend la forme d'un sachet pré dosé contenant tous les nutriments nécessaires pour traiter cette forme de malnutrition. Il doit être mélangé à de l'eau et administré à intervalles réguliers aux enfants en souffrance. Si son efficacité technique, testée par plusieurs ONGs au Rwanda en 1993, fait ses preuves, son usage sur le terrain révèle d'importants obstacles. L'eau nécessaire au mélange ne répond souvent pas aux critères de potabilité requis et peut être vectrice de contamination bactérienne. Le traitement sur temps long, parfois de l'ordre du mois, et régulier – à hauteur d'une prise toutes les trois heures – dans des centres de santé pouvant être éloignés des domiciles familiaux et fermés la nuit, entrave l'administration du produit (Levillain, 2015 ; Carémel, 2012).

¹² Le Plumpy'Nut™ est une matrice organoleptique (pâte grasse) contenant les bonnes propriétés nutritionnelles sous la forme de sachets hermétiques, permettant à la fois la conservation à domicile, le dosage préalable des nutriments, et la bonne digestion du produit. Son goût est, de surcroît, plus agréable que celui du F-100™.

L'innovation qu'a constitué le Plumpy'Nut™ est rapidement identifiée et reconnue par les grands acteurs institutionnels internationaux. En 2006, le Programme alimentaire mondial (PAM) et le Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF) recommandent Plumpy'Nut™. Ceci constitue pour Nutriset un succès majeur dans la mesure où ces organisations, et les bailleurs de fond qui appartiennent au même écosystème, constituent la quasi-totalité des acheteurs de ces produits.

Cette reconnaissance se concrétise aussi par le rôle de référence que jouent les produits de la gamme Plumpy® dans la conception de catégories d'aliments par le *Codex Alimentarius* (« Codex »). Cet organisme international normatif créé par la FAO et l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a pour mandat d'établir des standards internationaux. En 2008, le Codex émet une norme définissant la classe entière de produits ATPE à partir de la composition de Plumpy'Nut™. Le Plumpy'Doz™ inspirera quant à lui la catégorie de « suppléments alimentaires prêts-à-l'emploi ». Le rôle pionnier joué par les produits Nutriset dans l'élaboration de ces catégories nouvelles au niveau international illustre leur succès.

Il faut ainsi mettre au crédit de Nutriset la conception d'un produit hautement innovant qui a bouleversé la lutte contre la malnutrition aiguë. Néanmoins, si l'on raisonne du point de vue de l'accès, il faut noter que Plumpy'Nut™ se caractérise aussi par un prix élevé et un monopole fortement protégé dans la préparation, la production et la distribution des nutriments entrant dans sa composition¹³. Nutriset, dans ses comportements et sa stratégie, se positionne plus sur le champ du « médicament » que dans celui des produits alimentaires. Autant de facteurs qui, comme nous le verrons, vont lourdement peser sur les conditions de l'accès des populations à ces produits, en soumettant cet accès de fortes restrictions.

2.2 Nutri'zaza, le point d'aboutissement d'un projet innovant de complément alimentaire pour lutter contre la malnutrition chronique¹⁴

L'entreprise Nutri'zaza est le fruit d'une trajectoire bien différente de celle de Nutriset. Elle s'inscrit en effet dans la continuité du programme Nutrimad déployé par le Gret en relation avec l'IRD à Madagascar entre 1997 et 2006 pour lutter contre la malnutrition chronique (Pleuvret & al., 2010). Si ses effets sont moins visibles que ceux de la malnutrition aiguë, cette forme de malnutrition n'en est pas moins dévastatrice. Les groupes de populations les plus vulnérables sont les femmes en âge de procréer et les jeunes enfants. Associée à un retard de développement physique et cognitif de l'enfant dont elle fragilise la santé, ses causes sont multifactorielles et elle touche 50 % des enfants malgaches de 6 à 24 mois. Ces chiffres indiquent l'ampleur et la gravité de cette forme de malnutrition.

Dans ce cadre, l'objectif du programme Nutrimad a consisté, dans la continuité d'études conduites sur la malnutrition infantile, à concevoir des aliments de compléments accessibles et disponibles, en particulier dans les quartiers pauvres des zones urbaines du pays, pour combler les carences nutritionnelles. Pour ce faire, Nutrimad met au point en 2002 la farine pour bébé Koba Aina (« fleur de vie ») ainsi qu'un réseau de restaurants pour bébés, les « hotelin-jazakely » (« hotelin »), permettant la consommation sur place ou la distribution du produit aux familles via un réseau d'animatrices.

¹³ Le site central de production, où continue de se produire en monopole nombre d'ingrédients clés entrant dans la composition du produit, se trouve en Normandie.

¹⁴ Pour le détail du cas Nutri'zaza, se référer à Coriat & Toro (2019b).

En 2013, l'entreprise de droit malgache Nutri'zaza est promue pour prendre la suite du réseau mis en place par Nutrimad¹⁵. Le choix de prolonger le programme Nutrimad sous la forme d'une « entreprise sociale » a pour but de l'engager dans un changement d'échelles et d'atteindre un équilibre économique qui faisait défaut dans l'initiative initiale Nutrimad.

Ainsi, l'activité de l'entreprise Nutri'zaza s'appuie sur l'expérience déployée de longues années durant par le programme Nutrimad dont elle prend la suite. Ce programme avait lui-même été à l'origine de deux séries d'innovation. Celles qui ont d'un côté conduit à la composition de la farine Koba Aina, et de l'autre à un mode de distribution via le réseau des « restaurants pour bébés ».

Au niveau de la composition du produit, une grande société locale (la TAF¹⁶) produit la farine à partir de 99 % d'aliments provenant de l'agriculture malgache, soit l'ensemble des composants du produit hormis les minéraux, vitamines et amylases achetés à l'étranger. Cette composition favorise son acceptabilité par les enfants en termes de goût et, contrairement aux produits de la gamme Nutriset, permet de fortement réduire la dépendance de fabrication vis-à-vis de la France. De plus, Koba Aina est conçue pour être facilement préparée avec de l'eau bouillie afin d'éviter les risques de contamination.

A cela il faut ajouter, qu'au-delà de la conception d'un produit pensé pour pouvoir être produit localement, on retrouve une innovation majeure dans le mode de mise à disposition du produit. Comme dans le cas de la gamme Plumpy® de Nutriset, le mode de distribution choisi ne requiert pas de centralisation ni d'hébergement en centres de santé. Mieux encore, le réseau physique mis en place, de manière très pragmatique (les hotelin), prend la forme de simples locaux/stands où des sachets peuvent être préparés et consommés sur place, ou achetés pour être consommés ultérieurement. Enfin le réseau s'appuie sur des « animatrices », véritables ambassadrices du produit vis-à-vis des familles et des commerçants. Elles sont l'âme du programme. Recrutées de préférence parmi les personnes jouissant d'une bonne réputation dans le quartier où elles opèrent, ce sont elles qui tiennent les stands et préparent les bouillies. L'ensemble du système mis en place permet ainsi une grande accessibilité du produit, vendu lui-même à des prix très bas, du fait des choix faits par l'entreprise Nutri'zaza de se constituer comme « entreprise sociale » d'un type bien particulier¹⁷.

Bien que pensé pour assurer la diffusion la plus large possible de la farine, parmi les classes les plus défavorisées, le déploiement de Nutri'zaza et de son réseau fait toutefois face à plusieurs limites (Cheret & Desjonquères, 2014). Malgré le prix très concurrentiel du produit, la régularité pour laquelle il a été conçu – 2 doses/jour de 6 à 12 mois, puis 3 doses/jour de 12 à 24 mois – peine à être respectée. Dans une écrasante majorité de cas, sa consommation reste occasionnelle. De plus, la rémunération des animatrices se révèle insuffisante¹⁸ et les départs sont nombreux, ce qui est l'expression d'une difficulté de fonctionnement de l'entreprise. Enfin l'équilibre économique visé n'est pas, pour l'heure, atteint.

¹⁵ Afin d'assurer la transition, l'ONG endosse pendant les cinq premières années le rôle d'assistant technique auprès de Nutri'zaza, avec le soutien de l'Agence française de développement (AFD) et du fond de dotation du Gret (Find).

¹⁶ La TAF est une entreprise créée en 1945, spécialisée dans la torréfaction de café, la production de thé et de divers épices de Madagascar. Elle est localisée Antananarivo.

¹⁷ Cf. *infra* où ce point est développé en détail.

¹⁸ La rémunération est basée sur un pourcentage fixe du prix de vente et est versée à l'animatrice sur chaque produit vendu.

*2.3 Misola : une action centrée sur l'autonomie alimentaire et la prévention dirigée contre la malnutrition modérée*¹⁹

Le projet ou réseau Misola caractérise une expérience de lutte contre la malnutrition à nouveau bien différente de deux entreprises décrites ci-dessus. Le terme polysémique « Misola » renvoie à trois réalités emboîtées : 1) une association fondée en 1995 dont le siège est en France, à Calais, qui a pour vocation de déployer des activités et produits pour prévenir la malnutrition en Afrique de l'ouest ; 2) le complément alimentaire « Misola » élaboré dans le cadre de l'action de cette association ; et 3) la marque protégée déposée sur ce produit (Misola®) par l'association et qui, nous allons le voir, va être utilisée de manière à servir le projet d'autonomie alimentaire.

L'un des intérêts du projet Misola est qu'il se situe à un stade très en amont de la lutte contre la malnutrition, celui de la prévention chez les jeunes enfants ayant entre six mois et cinq ans. Le projet trouve son origine dans le courant des années 1980, lorsque se manifeste l'épuisement des aliments de supplémentation fournis jusqu'en 1981 par l'aide internationale au Centre de Réhabilitation et d'Education Nutritionnelle de l'hôpital de Fada N'gourma au Burkina Faso. Dans ce contexte de crise, afin de venir en aide aux mères et familles qui bénéficiaient jusque-là d'une aide alimentaire devenue essentielle, le projet Misola prend racine dans la collaboration entre la Direction départementale de la santé publique de l'est du pays et l'association Frères des hommes. En 1995, l'association Misola est fondée par le Dr Lebas. Avec l'aide de bénévoles, elle se lance dans la conception de son produit phare et dans le développement d'unités de production pour lutter contre la malnutrition infantile.

Le cœur de métier de Misola tient d'abord dans la conception et la fabrication de la farine portant ce nom. Celle-ci est composée de trois cultures céréalières issues du régime alimentaire africain : le millet, le soja et l'arachide (d'où le nom MI-SO-LA). Elle prend la forme d'une alimentation de transition, une bouillie destinée aux jeunes enfants. Le produit Misola s'accompagne d'innovation à deux niveaux : dans la nature même du produit et les conditions de fabrication qu'il rend possible d'abord, dans l'utilisation de la marque Misola® ensuite.

Sur le premier point, tout tient dans le fait que la farine est conçue entièrement à base de composants issus de l'agriculture locale ; il en découle qu'elle peut être (et est) produite dans les villages eux-mêmes, après un apprentissage simple à portée de toutes et tous. Cette indépendance complète vis-à-vis de l'importation est une caractéristique stratégique fondatrice de l'initiative. Pour cela, plusieurs formes de fabrication sont déployées. Au départ, le savoir-faire de Misola est transmis aux femmes dans l'objectif d'une autoconsommation domestique purement destinée aux enfants de la famille. Cela est notamment rendu possible par la mise en place de groupes de fabrication communautaire (GFC) au départ guidés par des monitrices et moniteurs formé(e)s. Par la suite, des unités de production artisanale (UPA) se développent dans les villages afin de concevoir un produit commercialisable. La farine élaborée par les UPA selon un protocole de fabrication précis est alors labellisée Misola® et est destinée à la commercialisation. Aujourd'hui, le réseau Misola s'étend à travers 52 UPA dans cinq pays – Burkina Faso, Mali, Sénégal, Niger et Bénin. Il permet un maillage territorial fortement décentralisé, déployé en relation avec les programmes d'alimentation des pouvoirs publics et les autorités en charge de l'aménagement local. Des groupes de fabrication communautaire perdurent néanmoins et permettent de continuer à enseigner la fabrication domestique de Misola, le tout selon une approche d'éducation nutritionnelle.

L'autre innovation associée au déploiement de cette initiative tient à l'utilisation de la marque Misola® déposée et détenue par l'Association Misola. La marque est en effet cédée gratuitement à

¹⁹ Pour le détail du cas Misola se référer à Coriat & Toro (2019c).

tout utilisateur (en pratique il s'agit des UPA) qui s'engage à respecter dans la fabrication un cahier des charges strict et à accepter des contrôles réguliers sur ses pratiques. Cette labélisation, à la base du contrôle et du maintien de la qualité du produit, permet la constitution d'un réseau ouvert (en croissance continue) d'UPA fédérées dans le respect des règles édictées dans la « Charte Misola ».

La marque est ainsi utilisée non comme instrument d'exclusion mais comme instrument d'inclusion pour développer et favoriser la distribution du produit de manière fortement décentralisée et au plus près des communautés qui le consomment.

Ce premier niveau d'analyse des trois organisations met en relief la singularité de leur émergence, du déploiement de leurs activités, et des innovations qui caractérisent la fabrication et la distribution de leurs produits de lutte contre la malnutrition. Il ouvre vers une étude plus approfondie des « modèles » sous-jacents à ces expériences. Quelles sont leurs spécificités, leurs différences ou au contraire leurs similitudes ? En quoi révèlent-elles des approches innovantes de gouvernance dans l'écosystème lié la malnutrition ? Enfin, quels sont leurs apports et leurs limites ?

III. Trois modes de gouvernance contrastés

L'observation des statuts et des modalités de la gouvernance mise en place respectivement par Nutriset, Nutri'zaza et Misola permet de mettre en évidence des « modèles d'entreprises » de lutte contre la malnutrition, très distincts et contrastés. L'analyse de ces modèles est à son tour riche d'enseignements quant à leur adéquation à l'objectif de l'accès à la nutrition. En effet, ce qui distingue « l'entreprise à mission » Nutriset de « l'entreprise sociale » Nutri'zaza met en exergue les points d'attention qui peuvent démarquer différents acteurs dans des causes ou des objets sociétaux. Ils permettent par ailleurs de faire écho aux questions que se posent actuellement le réseau Misola quant à la création d'une nouvelle entité qui rattacherait l'association et ses créations à l'écosystème des « entreprises sociales » (voir plus bas). Plus généralement, cette réflexion montrera comment la poursuite de l'objectif de lutte contre la malnutrition suppose la nécessité d'envisager « des formes sociétaires » entièrement nouvelles²⁰, appropriées à l'impératif de promouvoir l'accès aux biens alimentaires nécessaires.

3.1 Nutriset : de l'entreprise familiale à « l'entreprise à mission »

Nutriset se déploie aujourd'hui comme une véritable galaxie via le réseau Plumpyfield. Ce réseau rassemble des entités franchisées sur différents continents. Nutriset est aussi au centre d'un réseau qui assure la promotion de plusieurs sociétés connexes dans le secteur de l'agroalimentaire, dont le groupe *Onyx développement*. A l'origine pourtant, Nutriset se présentait comme une simple entreprise commerciale familiale dotée du très classique statut de « société par actions simplifiée » (SAS).

²⁰ Sous le vocable de « forme sociétaire », nous désignons la nature du « contrat de société » qui lie les initiateurs d'une entreprise, qui règle les rapports entre eux, qui définit les principes de la gouvernance et qui fixe les pouvoirs de la personnalité morale que constitue l'entreprise à laquelle le contrat de société a donné naissance. Cf. *infra* où différentes formes sociétaires sont présentées et analysées.

Au tournant des années 2000, et comme l'entreprise elle-même s'engage de plus en plus nettement dans des produits de lutte contre la malnutrition hautement technologiques, des changements dans le contexte viennent motiver le passage à un nouveau modèle sociétair, celui « d'entreprise à mission », alors très nouveau dans le paysage français (Levillain, 2015 ; Levillain, 2017). À l'origine de ce changement se trouvent plusieurs motifs. Le premier est que les acteurs de l'humanitaire expriment pendant cette période une baisse de confiance à l'égard des entreprises commerciales prétendant se positionner comme des acteurs dédiés à la lutte contre la malnutrition. S'ajoute à cela le fait que Nutriset fait à ce moment face à une perte de son influence dans le réseau institutionnel des organisations internationales, en partie expliquée par le souhait de ces organisations d'augmenter la part des productions alimentaires locales. Enfin l'entreprise est elle-même engagée dans une forte croissance et extension de ses gammes de produits. Tous ces changements incitent la direction générale à ouvrir le capital à des acteurs extérieurs à la famille Lescanne tout en réfléchissant à l'évolution du modèle de l'entreprise afin de sécuriser sa vocation sociale. Nutriset fait alors le choix en 2015 de devenir la première entreprise française dite « à mission », dont le nouveau statut dit de « société à objet social étendu » (SOSE) lui permet d'associer à la recherche du profit la poursuite d'objectifs sociaux (Lescanne in Segrestin & al., 2015)

Ce statut nouveau, alors très peu développé en France, trouve son inspiration dans des types de sociétés s'étant déployées outre-Atlantique. Dès les années 1980, des statuts de sociétés « hybrides » prennent forme aux États-Unis, en particulier dans les secteurs des hautes technologies et de l'environnement. Leur but est de mettre les responsables de ces sociétés à l'abri d'un contrôle trop étroit par les actionnaires, capables, au nom des obligations fiduciaires, de les condamner dès lors que leur gestion de l'entreprise s'écarterait de la stricte recherche du profit. En contrepartie de ces nouveaux statuts, qui permettent de poursuivre des missions sociales ou environnementales en plus d'une recherche de profit, la loi américaine impose aux sociétés créées de se doter d'un comité d'experts indépendants dont le devoir est de vérifier que les objectifs correspondant aux missions sociales sont bien atteints (Levillain 2015 ; Levillain 2017). En France, la transposition de ces statuts se fait de manière très expérimentale, sans législation nette²¹. Ainsi, lorsque Nutriset adopte ce changement de modèle, les contraintes sont peu marquées.

Dans le cadre de son changement de modèle, Nutriset inscrit dans ses statuts un objet social qui consiste à « apporter des propositions efficaces aux problématiques de nutrition/malnutrition ». La mission que se fixe l'entreprise précise explicitement l'importance de mener des stratégies pionnières et de prendre des risques afin de poursuivre cet objet social. Elle établit également un certain nombre d'engagements de solidarité vis-à-vis de ses collaborateurs et de la société civile. Enfin, la mission de l'entreprise rend nécessaire l'externalisation vers d'autres structures juridiques d'activités qui ne correspondraient pas à son mandat. Dans le cas où ses travaux de recherche exploratoires mèneraient à des découvertes utiles à l'intérêt général dans un secteur autre que celui *stricto sensu* de la nutrition, des entités distinctes doivent donc être promues.

A travers ce changement, Nutriset transforme ses modalités de gouvernance dans l'intention de concilier la conduite de l'entreprise par ses dirigeants avec les valeurs des actionnaires fondateurs. Dans cet esprit elle met en place une commission indépendante, distincte du conseil d'administration (CA), en charge d'évaluer le respect de la mission et de rendre un rapport annuel aux actionnaires. Si cette gouvernance s'inspire de la *Flexible Purpose Corporation* américaine telle qu'évoquée plus haut, son rôle est avant tout consultatif, contrairement aux commissions imposées par la loi américaine. Aucun chiffre sur l'activité de l'entreprise ne lui est communiqué et elle ne

²¹ Jusqu'à récemment, le droit français divise en effet clairement les statuts d'entreprise du secteur marchand et du secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS). L'idée que les entreprises peuvent déclarer « une mission » n'est apparue que très récemment en France, de manière très timide.

procède pas à l'analyse comptable de l'origine des ressources et de leur affectation aux missions de l'entreprise. Elle prodigue son avis au CA à l'image d'une forme de « conseil des sages ».

L'évolution du modèle de Nutriset est donc pionnière et innovante mais l'importance du changement introduit doit être relativisé. En l'absence d'un statut net et affirmé de la SOSE dans la législation française, donnant de véritables droits et prérogatives à la commission indépendante face aux gestionnaires et aux actionnaires, les changements apportés restent de faible portée.

De plus, si Nutriset présente de très bons résultats, son modèle économique, basé uniquement sur les commandes des bailleurs de fonds, la fragilise à terme.

3.2 Nutri'zaza : un modèle hybride d'entreprise à « objet social exclusif / unique »

Lauréate du prix de la finance solidaire en 2015, Nutri'zaza présente une forte originalité et singularité. Société anonyme de droit malgache, la volonté affirmée dans ses statuts de se consacrer exclusivement à la satisfaction d'objectifs d'utilité sociale, fait de cette entreprise un cas à part, à l'origine d'un « modèle » d'entreprise hybride et original sur lequel il convient de s'arrêter.

Le choix de création de cette entreprise est lié à la volonté de mobiliser des capitaux permettant un passage à l'échelle et d'atteindre une autonomie comptable et financière. Pour mettre en place une gouvernance qui préserve la vocation sociale du programme Nutrimad, Nutri'zaza s'inspire de deux grandes traditions : la notion « d'entreprise sociale » telle que conçue dans la tradition de l'ESS, et celle du *social business* dans la tradition américaine conceptualisée par Muhammad Yunus (Yunus & al., 2010). Ajoutons à cela que, même si ses créateurs n'y font pas de référence explicite, on trouve également dans le statut de Nutri'zaza un certain nombre d'éléments constitutifs des « entreprises à mission » décrites plus haut.

De l'ESS et la forme coopérative qui en est le fer de lance, les fondateurs de Nutri'zaza retiennent des dispositifs permettant de marginaliser ou d'annuler le pouvoir du capital pour promouvoir l'objet social ou la vocation solidaire de l'entreprise. C'est ainsi qu'un objet social fortement précisé, laissant peu prise à la diversion, est défini dans les statuts constitutifs de l'entreprise. L'entreprise en effet a pour objet de « servir une cause sociétale qui est la lutte contre la malnutrition en apportant une solution pour l'alimentation des jeunes enfants et autres groupes vulnérables de la population malgache » et (pour ce faire) « de développer le réseau de restaurants pour bébés (*hotelin-jazakely*) mis en place par le programme Nutrimad du Gret ; [ainsi que] la commercialisation de Koba Aina (...) »²². Les statuts précisent encore que « Nutri'zaza est une entreprise à vocation sociale : elle cherche à rendre le produit le plus accessible possible aux familles, notamment aux familles défavorisées, tout en atteignant la rentabilité financière ». Cet objet sociétal se trouve renforcé dans l'engagement de l'entreprise de s'insérer dans le programme national d'alimentation malgache, se posant donc comme un relai et support du service public de l'alimentation. C'est ainsi que Nutri'zaza va étendre la gamme de ses produits commercialisés, au-delà du seul Koba Aina initial, à des produits destinés aux enfants en âge d'être scolarisés, aux adultes carencés ainsi qu'aux enfants en situation de malnutrition aiguë modérée.

²² Ces éléments concernant l'objet social de l'entreprise sont extraits du « Livre Blanc » sur l'expérience Nutrizaza, écrit par ses fondateurs et reproduit dans Coriat & Toro (2019b).

S'il emprunte au modèle coopératif, Nutri'zaza s'inspire aussi de l'idée défendue par Yunus dans la tradition du *social business* selon laquelle les actionnaires peuvent être rémunérés, mais seulement jusqu'à la hauteur du capital qu'ils ont investi, sans toucher le moindre dividende une fois la mise de fonds initiale remboursée²³. Pour matérialiser ces engagements, Nutri'zaza se bâtit sur un « pacte d'actionnaires » correspondant à des partenaires renouvelés par rapport au programme Nutrimad. Au Gret se joignent deux investisseurs (I&P, SIDI), une association (APEM) et l'entreprise TAF qui fabrique le Koba Aina. Deux partenaires financiers (AFD et Find) accompagnent le développement de l'entreprise. Les statuts de la société stipulent que celle-ci ne peut pas procéder à la distribution des bénéfices à ses actionnaires et qu'elle a pour obligation de placer les excédents d'exploitation dans le capital social de l'entreprise²⁴ ou dans des investissements permettant d'étendre et d'accroître l'efficacité du réseau de distribution.

Pour finir, précisons que de manière analogue aux entreprises à mission, on retrouve chez Nutri'zaza un comité d'éthique et de surveillance (CESS) en charge de veiller au respect des objectifs et de s'assurer, à partir de critères prédéfinis, de l'impact de son action. Le CESS est composé d'une dizaine de membres, anciens partenaires de Nutrimad ainsi que de personnalités « reconnues pour leur implication dans la vie économique de la cité » et proposées par le directeur-général. Son fonctionnement est parfaitement autonome et distinct du CA, et le rapport annuel fourni aux actionnaires s'apparente à un véritable rapport d'impact social basé sur une batterie de critères de suivi (nombre de plats vendus, taux de pénétration des hotelin, fréquence de consommation, taux d'insuffisance pondérale). La nature de ce rapport dont les contenus sont préfixés attribue au CESS une position clé qui apparaît comme celle d'un gardien de la vocation sociale de l'entreprise.

Les multiples inspirations ayant mené au modèle de Nutri'zaza accentuent son caractère hybride. Du fait de la présence constitutionnelle du CESS et du rôle majeur attribué à ce comité, il ne relève pas du *social business* au sens classique. Par ailleurs le pouvoir de décision confié au CA et à sa directrice (comme dans une entreprise classique) ainsi que l'impossibilité de distribuer toute forme d'excédents distinguent Nutri'zaza du modèle des coopératives. La présence d'un objet social défini non simplement comme « complémentaire » à une recherche de profit mais comme central et objet unique de l'entreprise l'éloigne des entreprises à mission/SOSE telles qu'elles sont définies et fonctionnent aujourd'hui. Sur un plan strictement conceptuel²⁵, le modèle proposé « sur papier » est fortement innovant. Sa forme hybride renvoie à différents aspects d'entreprises sociales issues de traditions diverses et permet de caractériser un nouveau modèle d'entreprise, que nous serions tentés de désigner, pour le distinguer du modèle de la SOSE, comme celui de la « Société à Objet Social Exclusif » (SOSEx)²⁶.

Un tel statut pourrait ainsi combiner les quatre caractéristiques dégagées au cours de cette étude : *i)* un objet social ou environnemental défini comme central et unique, (et non entendu comme seulement « complémentaire » à la recherche du profit) ; *ii)* un engagement de non-distribution de dividendes ; *iii)* un comité de surveillance indépendant doté de pouvoirs réels en charge de la vérification du respect de la vocation sociale de l'entreprise ; *iv)* un pacte d'actionnaire validant sur le plan institutionnel les principes précédents .

²³ On comprend l'intérêt d'un tel modèle, puisqu'il permet à la fois de mobiliser du capital de façon relativement large (les sommes investies sont recouvrées, le cas échéant avec intérêt), mais ne permet pas aux actionnaires de s'approprier la valeur créée.

²⁴ On retrouve ici la notion de « fonds impartageables » propre aux coopératives.

²⁵ Cette précaution de langage est prise, car à ce stade, et bien que les performances de 2017 soient encourageantes, il est trop tôt pour statuer sur le succès des objectifs visés par Nutri'zaza.

²⁶ La notion d'« objet social » inclut ici la vocation environnementale. La SOSEx viserait ainsi des entreprises à objet « sociétal » exclusif, sociaux ou environnementaux.

3.3 Misola : quel modèle d'entreprise sociale complémentaire à l'action de l'association ?

L'expérience Misola et les modalités de gouvernance qu'elle met en place se distinguent des deux exemples précédents, sur de nombreux points, mais surtout par la nature associative de l'initiative. Avec son siège à Calais et plusieurs délégations sur l'ensemble du territoire français ainsi qu'en Belgique, c'est en effet une association qui assure le pilotage général du réseau en s'appuyant sur l'aide de membres adhérents dont l'écrasante majorité sont des bénévoles, pour la plupart retraités. Pour autant, et même s'il ne s'agit aucunement d'une entreprise, des transactions marchandes traversent toute l'activité de l'association. Dans chaque pays où Misola opère, une structure nationale supervise l'ensemble des unités de production artisanale (UPA), ce qui confère à l'association un modèle largement fédératif. Les UPA elles-mêmes sont le plus souvent animées par des coopératives de femmes, installées dans les villages, ce qui constitue une autre originalité du modèle.

Finalement en matière de gouvernance, outre le caractère associatif à la base du modèle, deux éléments du projet Misola méritent une attention particulière. i) D'une part, il s'agit de mieux comprendre et caractériser le modèle à la base des UPA ; ii) d'autre part, il s'agit de faire face au défi que constitue l'insertion dans l'écosystème Misola d'une « grande unité » de production. Cette unité de production en grande série – dont la construction est envisagée – constituerait une entité nouvelle et originale dans le monde Misola, susceptible d'en modifier l'équilibre. Précisons ces deux points.

i) Les UPA, rappelons-le, ont pour vocation la lutte contre la malnutrition infantile, objet social établi dans la charte Misola. Elles ne dégagent aucun profit de leur activité et n'engagent pas la distribution de dividendes. De plus, elles orientent leur action afin que celle-ci s'intègre aux programmes déployés par les autorités locales.

Dans l'accomplissement de leur mission, ces unités bénéficient d'un triple concours : i) celui de l'autorité médicale locale qui supervise l'activité permet l'intégration du groupe local dans un projet de santé publique de lutte contre la malnutrition ; ii) celui d'une association féminine, parfois sous forme de coopérative, qui a adhéré à la charte Misola et qui est en charge de la fabrication, gestion et commercialisation de la farine, dans un objectif de promotion des femmes et de leur accès à un revenu ; iii) enfin la présence de l'association, nécessaire pour assurer le financement des investissements et permettre aux UPA ou au groupe de fabrication communautaire (GFC) de se constituer.

Quant au modèle qui leur sert de base, les éléments que nous venons de rapporter font que les UPA, à leur manière, opèrent suivant des modalités très proches du modèle de la SOSEx mis en évidence à propos du cas de Nutri'zaza. Le point est remarquable en ce qu'il illustre comment ce modèle, ou pour mieux dire cet « idéal type » que constitue la SOSEx, peut se matérialiser dans des formes très différentes, pouvant aller de l'entreprise sociale à la quasi-coopérative.

Du fait même de son succès – comme aussi des limites qu'il rencontre –, le projet Misola est aujourd'hui appelé à évoluer. Deux limites dans le déploiement du projet ont en effet été constatées. Tout d'abord, la coexistence de deux modalités de production – UPA et GFC, relevant respectivement du marchand et du gratuit – peut être source d'ambiguïté. Même si la farine produite par les GFC en vue d'une autoconsommation n'est pas labellisée Misola, contrairement à celle des UPA signataires de la charte, cette coexistence peut mener à confusion lorsque les structures coexistent sur un même territoire. De plus, dans la pratique, il a été constaté que les

associations en charge des UPA sont encouragées à ne mettre celles-ci en production, le plus souvent, que pour satisfaire à des demandes de produits dont l'écoulement est par ailleurs assuré par l'association. Ce qui prémunit du risque que constitue la confrontation avec le marché, l'écoulement des produits fabriqués étant garanti avant même la mise en production. Au-delà de ces constats, le succès du projet a révélé d'autres limites, notamment sa difficulté de passer à l'échelle lorsqu'il s'agit de participer à des appels d'offres d'organismes nationaux, internationaux, ou d'ONG portant sur de grands volumes. C'est ici qu'a surgi pour Misola un problème nouveau.

ii) Afin de répondre à des commandes portant sur de grands volumes, Misola est obligé de mobiliser différentes UPA de son réseau et fait face à des surcoûts liés au transport et à la coordination. Aujourd'hui, Misola est ainsi confrontée à la question de faire évoluer son modèle, notamment pour répondre aux besoins d'organisations internationales, dont le PAM, qui ont décidé de faire du Misola® l'un de leurs produits d'intervention.

Poussée par la montée en puissance de son marché institutionnel, Misola est ainsi encouragée par différents bailleurs de fonds à mettre en place une « grande » entreprise qui prendrait le statut « d'entreprise sociale ». L'association s'interroge aussi sur le fait de transformer les UPA en microentreprises gérées comme telles. Misola – qui dans cette hypothèse élargirait la gamme des produits qu'elle offre – se verrait alors projetée sur le marché des ATPE. Cette évolution nécessiterait, outre des financements importants et une montée en volume de ses capacités de production, la validation de ses produits aux normes du Codex et donc la montée en gamme de ses produits, ainsi qu'un changement dans leur packaging²⁷.

La réflexion sur tous ces points n'en est aujourd'hui qu'à son début, mais elle mérite d'être évoquée, car le risque de déstabilisation du modèle d'ensemble de l'association est réel. A la lumière de la discussion menée précédemment, il apparaît cependant que rien n'est inéluctable et que – en cas de création d'une « grande unité » –, tout dépendra des spécifications juridiques retenues. Promouvoir une « entreprise sociale » ne dit et n'implique rien de définitif en soi. Quelles formes d'actionnariat sera adoptée et sur quels critères les investisseurs seront-ils sélectionnés ? L'objet « social » de l'entreprise sera-t-il défini comme « exclusif » ou seulement « complémentaire » à celui de génération du profit ? A quel positionnement procèdera-t-on concernant la distribution des dividendes, si même le principe d'une telle distribution est retenu ? Comment mettre en place un comité effectif de surveillance, et de quels pouvoirs le doter ?

Autant de questions qui doivent alimenter les discussions de Misola, dont le réseau pourrait tout autant bénéficier de cet apport qu'être déstabilisé par l'introduction d'une grande entité, selon les choix qui seront faits. Ici, comme dans les cas précédents, les formes institutionnelles retenues importent au plus haut point. Elles jouent un rôle déterminant pour faire que l'objectif de l'accès des plus démunis aux ressources (ici les biens alimentaires) soit ou non assuré.

Nutriset, Nutri'zaza et Misola illustrent des modèles différents et contrastés de lutte contre la malnutrition, modèles qui ont su prendre forme autour de produits conçus et distribués de manière innovante. Si nombre d'éléments les distinguent, ensemble, ils nous amènent à interroger plus globalement les questions d'accès à la nutrition. Comment répondent-ils (ou non) aux impératifs pourtant par ailleurs hautement proclamés du « droit à l'alimentation » dont le contenu a été rappelé

²⁷ Le packaging est aujourd'hui conçu pour un stockage de courte durée, les produits étant destinés à une consommation locale dans des délais relativement courts.

au début de ce texte ? L'attention portée sur l'accès, centrale dans une approche par les communs, va nous permettre de franchir un cran dans la réflexion.

IV. Comment garantir le droit à la nutrition : le « commun » comme nouveau narratif et nouvel ensemble de pratiques

Quoique visant des situations chaque fois fortement déterminées, les études de cas que l'on a réalisées et dont on vient de présenter les enseignements essentiels, tout en confirmant la prégnance massive de la malnutrition dans des situations très diverses, viennent confirmer un ensemble de propositions que l'on peut résumer comme suit.

1) Le mode dominant suivi par nos sociétés depuis de nombreuses décennies – traiter l'alimentation comme une marchandise quelconque – a conduit à l'exclusion massive de populations très nombreuses de l'accès à ces biens essentiels que sont les biens alimentaires. En parallèle, cela se traduit aussi par le développement de modes de consommation pouvant avoir un impact sur la santé des consommateurs. Les situations décrites dans nos études de cas sont de simples illustrations du fait qu'aujourd'hui encore, près d'un milliard de personnes, soit 1/9 de la population la planète, souffre de malnutrition. Le motif essentiel de cet échec tient au fait que les marchés de l'alimentation hyper concentrés et devenus fortement capitalistiques ne sont aucunement tournés vers la satisfaction des besoins essentiels. La coexistence de hauts profits au sein des groupes agroalimentaires surpuissants au niveau mondial et la persistance de la malnutrition est une donnée de fait, depuis la naissance même de l'agro-industrie²⁸.

2) Le droit à l'alimentation solennellement proclamé et réaffirmé dans des protocoles et des conventions internationales précises et détaillées n'a aucunement permis de protéger les populations exposées à la malnutrition. Et il est à craindre que la proclamation de nouveaux droits ou objectifs (qui ne peuvent consister qu'en une réitération – au demeurant plus ou moins affadie – du droit à l'alimentation) ne se traduise aucunement – ou très imparfaitement – par les effets espérés. Outre l'organisation mondiale des marchés de l'alimentation déjà évoquée, deux motifs peuvent ici être invoqués pour expliquer ce pessimisme²⁹.

Le premier tient au fait que les droits de l'homme (notamment s'il s'agit de droits « sociaux ») restent aujourd'hui des droits « seconds ». Le droit de propriété sous forme exclusive comme celui qui en dérive du « libre commerce » inscrit dans les traités de libre échange (aujourd'hui ceux de l'OMC) exercent un primat et un effet de domination sur les droits sociaux.

L'autre motif essentiel de cet échec tient au fait que le sujet du droit international n'est pas la personne (à qui le droit à l'alimentation est théoriquement attribué) mais l'État national. Or ce dernier est toujours défini comme souverain dans l'application des règles auxquelles il est supposé se soumettre, et peut ainsi échapper aux contraintes auxquelles il est supposé avoir adhéré en signant traités et conventions internationaux. Ce second motif se combinant au premier explique largement le faible espace laissé à l'application de droits sociaux reconnus aux personnes. Ceci vaut pleinement pour le « droit à l'alimentation », qui n'empêche en rien la répétition de situations

²⁸ Le récent rapport de la FAO (2019) vient confirmer cet argument.

²⁹ Pour l'identification et l'exposé de ces deux motifs, nous sommes largement redevables aux travaux conduits par Ziegler et son équipe (Ziegler & al., 2011) et déjà cités. On trouvera aussi des analyses convaincantes sur l'incapacité de l'industrie alimentaire mondiale à satisfaire les besoins en alimentation de la population dans le récent ouvrage coordonné par Vivero-Pol & al. (2019).

persistantes de malnutrition sous les formes les plus variées, quelle que soit la force avec laquelle il est affirmé sur le plan purement formel.

Cette situation explique qu'un nouveau paradigme et un nouveau narratif soient en voie de constitution et d'affirmation : celui de faire de l'alimentation un bien commun³⁰. Ce discours est animé par des acteurs multiples : des ONGs aux groupes constitués en vue de valoriser le développement d'une agriculture repensée dans sa vocation « vivrière », à travers notamment la revitalisation de « circuits courts » de production et de distribution des aliments. Sur ce point le récent ouvrage coordonné par Vivero-Pol & al. (2019) marque sans aucun doute un point d'inflexion. Il propose un ensemble inédit de contributions tant théoriques qu'appliquées visant à envisager l'alimentation comme (bien) commun.

Au centre de ce nouveau paradigme *se trouve la question de l'accès*. Faire de l'alimentation un bien commun, c'est en effet d'abord et avant tout travailler à créer les conditions pour que l'accès aux biens alimentaires puissent être garantis, pour toute personne, à commencer par les personnes et les communautés plus démunies et les plus fragiles.

Notons que le paradigme de l'alimentation comme bien commun n'est aucunement en opposition avec l'inspiration fondamentale qui a conduit à la formulation du droit à l'alimentation. Prenant acte des limites de ce droit tel qu'il s'est mis en pratique, il cherche surtout à en asseoir la réalisation sur d'autres bases et suivant d'autres moyens, ne le faisant plus dépendre de la plus ou moins bonne disposition des États à satisfaire aux engagements souscrits.

Sur le fond rappelons en effet que le droit à l'alimentation, dans sa définition la plus complète rappelée au début de cet article³¹, est en pleine cohérence avec l'idée de traiter l'alimentation comme un bien commun. De la définition proposée il découle une série d'attributs du droit à l'alimentation dont les principaux éléments sont les principes de disponibilité, d'accessibilité et de soutenabilité. Ces attributs peuvent certes être encore précisés, mais là n'est pas la question importante. Ce qui fait défaut en effet dans l'approche de la Déclaration universelle des droits de l'homme, et donc dans le droit à l'alimentation, n'est pas son contenu théorique, *mais l'absence de mécanismes efficaces permettant l'effectivité de ce droit*. Ainsi faire de l'alimentation un bien commun réside moins dans le contenu du droit tel que défini précédemment, que *dans les dispositions à mettre en œuvre pour réaliser l'accès pour tous aux biens alimentaires nécessaires*. Faire de l'alimentation un bien commun, c'est avant tout penser les conditions de l'institutionnalisation de ce droit.

³⁰ Rappelons ici brièvement que l'approche en termes de communs renvoie à une approche en sciences sociales qui, dans la lignée des travaux de la politiste Elinor Ostrom, prix Nobel d'économie en 2009, traite des modalités de gouvernance mises en place autour de ressources partagées (Ostrom, 1990 ; Coriat, 2015). Un commun caractérise la manière dont des communautés d'usagers ou d'intérêts émergent au contact de ressources matérielles ou immatérielles (ou se constituent pour produire ces ressources) et mettent en place des normes et des protocoles permettant l'usage partagé de ces ressources tout en préservant l'écosystème dont ces ressources sont un élément. Si ce champ de recherche s'est d'abord concentré sur la gestion locale de ressources naturelles finies (eaux souterraines, forêts, pâturages, pêcheries, etc.), il s'est par la suite étendu à un éventail très étendu de ressources matérielles ou immatérielles telles que les logiciels libres, les jardins partagés, les plateformes collaboratives (Alix & al., 2018 ; Cornu & al., 2017). Au-delà encore, l'approche s'est aussi déployée autour de la notion de biens communs (cf. *supra* note 2) dont une caractéristique centrale est qu'ils supposent – une fois reconnus et déclarés tels – la mise en place de dispositifs et de règles permettant à la fois un accès universel à ces biens et leur préservation et reproduction pour le bénéfice des générations futures.

³¹ « *The right to adequate food is realized when every man, woman and child, alone or in community with others, have the physical and economic access at all times to adequate food or means for its procurement* » (General Comment No. 12. The Right to Adequate Food (Art. 11) – alinea 6, cité par Ziegler & al., 2011, p.17).

De ce point de vue, alors que le droit à l'alimentation tel que défini dans les accord internationaux fait reposer la réalisation de ce droit sur le bon vouloir d'États par ailleurs soumis à la défense de droits et d'intérêts particuliers multiples, l'affirmation de l'alimentation comme bien commun vise à faire de l'accès aux biens alimentaires nécessaires un « droit premier » auquel les politiques publiques sont tenues de se soumettre. Mais encore, mais surtout pourrait-on dire, l'affirmation de l'alimentation comme bien commun ***appelle à la constitution et à la promotion d'initiatives multiples, émanant de la société civile et visant à construire des réseaux de production et de distribution des biens alimentaires qui posent l'accès de tous, à commencer des plus démunis, au centre de leur action***³².

Plus généralement la condition de l'accès ne peut être réalisée que si des dispositifs institutionnels nouveaux sont promus, qui, par-delà la variété essentielle à travers laquelle ils se mettent en œuvre, contribuent à réorienter et ré-agencer les systèmes de production et de distribution des biens alimentaires en vue de satisfaire à l'objectif d'accès garanti pour tous à ces biens.

C'est à cette lumière que les cas d'études effectuées peuvent et doivent être réévalués. ***Pensées et déployées dans les failles et les béances des circuits privés d'alimentation comme des politiques publiques d'accès aux biens alimentaires***, pour tenter d'apporter des solutions, comment et en quoi ces expériences favorisent-elles l'accès aux biens alimentaires ? Que révèlent ces expériences et ces pratiques des difficultés à surmonter ? Qu'indiquent-elles du chemin à parcourir pour faire de l'alimentation un bien commun ? Telles sont les questions que nous abordons à présent.

4.1 Quelles conditions d'accès ?

Si, à la lumière de l'accès, on considère les trois expériences examinées, des leçons multiples et contrastées peuvent être tirées.

Dans le cas de Nutriset, force et de constater que la solution proposée, vise moins l'accès proprement dit que la « disponibilité », entendue elle-même par Nutriset dans un sens très restreint. Il s'est agi pour la firme normande d'œuvrer à la mise au point d'un produit de lutte contre la malnutrition aiguë, jusqu'ici non disponible. Pour ce faire, la firme a innové sur deux points centraux, liés entre eux. L'innovation a consisté en effet d'une part : i) à concevoir un aliment composé dont l'efficacité jusque-là jamais atteinte constitue une rupture véritable par rapport aux produits disponibles, ii) ensuite (mais il s'agit là d'une autre dimension de la même innovation) à doter le produit d'une « forme » spécifique – une pâte concentrée, de formule élaborée, qui a rendu ***sa distribution possible, hors des centres de santé, libérant ainsi l'accès aux aliments thérapeutiques de la présence d'un équipement médical lourd et coûteux***.

En ce sens, et si l'on raisonne en terme de « ***disponibilité physique*** », la contribution de Nutriset est sans conteste de grande portée : la firme a créé de toutes pièces un aliment jusqu'ici non disponible, pour traiter les situations d'urgence ; elle a de plus rendu son accès possible dans des conditions fortement allégées.

³² Du point de vue des politiques publiques qui doivent favoriser, fortifier ou relayer ces initiatives décentralisées, on peut soutenir qu'il s'agit d'en revenir à l'intuition initiale qui a présidé à la formation de la FAO, chargée dès son origine de : i) favoriser le primat à apporter à « l'agriculture vivrière » et ii) veiller à l'égalité distribution des ressources alimentaires entre les hommes (Cf. l'introduction de cet article).

Mais là s'arrête la contribution de la firme. Car tout le reste, notamment la politique de protection du produit par des droits de propriété intellectuelle (brevets³³ et marques) et la labélisation à des entreprises habilitées à fabriquer le produit sous sa dépendance et sous son contrôle, relèvent des pratiques les plus classiques de l'industrie. Elles n'ont en rien favorisé l'accès à ces aliments par les populations souffrant de malnutrition. Le prix très élevé du produit (rendu possible notamment par la protection par brevet du produit)³⁴ ne permet de distribution aux populations cibles que sous forme de « dons ». ***L'accès à ces produits reste entièrement dépendant de la volonté et de la capacité des organismes internationaux à les acheter et les distribuer.*** De plus, alors même que des unités locales de production sont installées au Sud, la concentration de la production sur le territoire français d'ingrédients clés du produit rend sa distribution sur les lieux où il est requis dépendante de l'importation et ne contribue nullement à la nécessaire autonomie des acteurs locaux. Le « modèle Nutriset », – qu'il s'agisse de fabrication, de distribution ou de politique de prix –, présente ainsi de sérieuses limites quant à son approche de l'accès.

Du point de vue du critère de l'accès, les cas Nutri'zaza et Misola, quoique très différemment, apportent de tous autres enseignements. Plusieurs traits sont partagés par les deux initiatives.

D'abord dans les deux cas, les aliments proposés reposent sur le choix stratégique ***de s'appuyer presque intégralement sur des ingrédients locaux, dans un but de fabrication autonome, d'acceptabilité et d'appropriation*** par les autochtones. Ce point essentiel permet aussi (combiné à d'autres éléments des modèles mis en place)³⁵ de pratiquer des prix très bas par rapport à ceux du marché, favorisant l'accessibilité financière des aliments pour les populations cibles.

Ensuite dans les deux cas, différents outils spécifiques ont été imaginés et mis en place pour faciliter la distribution du produit, en le rapprochant des consommateurs ciblés. Chez Nutri'zaza, cela passe par le réseau d'hotelin dont le mandat est de faire pénétrer la farine le plus loin et le plus régulièrement possible au niveau des zones en besoin. Dans le projet Misola, la fabrication et la distribution se font au plus près des besoins, ***au sein des villages eux-mêmes***, là où les produits sont consommés dans le cas des GFC, dans la microrégion dans le cas d'aliments produits dans les UPA.

³³ Rappelons en effet ici, qu'après leur reconnaissance par l'écosystème institutionnel international, les produits Nutriset ont rapidement fait l'objet d'une opération complexe de répartition de la propriété industrielle. Celle-ci a mené en 1997 à un dépôt de brevet en copropriété entre l'IRD et Nutriset, les deux concepteurs du Plumpy'nutTM en termes technologiques. Peu discuté avant 2005, ce brevet se transforme en motif de discordance publique entre Nutriset et certaines ONGs, qui estiment qu'il empêche la diffusion et l'utilisation d'informations stratégiques sur des produits devenus indispensables dans la lutte contre la famine et la malnutrition aiguë sévère. La question est d'autant plus sensible que l'entreprise n'a pas, au sens propre, de « clients » auprès de qui elle place ses produits, la quasi-totalité étant acquise par des organismes internationaux, eux-mêmes dotés à partir des contributions des États. Cette politique stricte de défense du brevet est quelque peu relâchée en 2010 par la déclaration, sous conditions, de son ouverture à des tiers. Cette ouverture très relative ne modifiera toutefois que peu le modèle, intervenant après que l'entreprise ait constitué le réseau Plumpy'field de producteurs licenciés sous son contrôle. La seule concurrence viendra de producteurs étrangers qui peu à peu seront à même des produits analogues à ceux de Nutriset (Coriat & Toro, 2019a).

³⁴ Des accords complexes prévoient la rétrocession d'une partie des royalties perçues au titre de la propriété intellectuelle, à l'IRD, considérée comme co-inventeur du Plumpy'Nut®. Ceci ne modifie en rien les limites à l'accès à cet ATPE, déjà signalées.

³⁵ Nous visons ici tout particulièrement les « formes sociétales » originales mises en place tant par Nutri'zaza que par Misola qui ont été présentées et analysées section III de cet article.

Point remarquable, dans le cas Misola, la politique de la propriété intellectuelle, au lieu comme c'est sa fonction traditionnelle d'être mise au service de l'exclusion³⁶ et du monopole, est entièrement pensée pour être mise au service de l'accès et de l'autonomie alimentaire. La marque Misola®, comme on l'a vu, est en effet instrumentée et déployée dans le cadre d'un objectif d'inclusion et de construction d'un réseau visant à fortifier l'autonomie alimentaire, et non comme un objet d'exclusion et de prélèvement de rente. La cession de la marque est gratuite, les « conditionnalités » mises à cette cession ne visant qu'à garantir : *i*) la qualité des aliments fabriqués (la fabrication du produit doit répondre à un cahier des charges et faire l'objet d'un contrôle régulier) et *ii*) son inscription territoriale locale (les UPA installées doivent écouler localement leur production). La marque peut ainsi être obtenue par les associations ayant fait la demande d'agrément auprès de la structure nationale mandatée ou du Conseil d'administration de Misola, après signature de la charte Misola. En s'appuyant sur les deux piliers que sont l'éducation nutritionnelle et l'établissement d'un réseau d'UPA fédéré par cette marque, ***Misola réalise ainsi un tour de force qui met la propriété intellectuelle au service du commun et de l'accès.***

4.2 Une pratique de l'innovation qui s'appuie sur le multi-partenariat et le commun

Si l'on se penche sur les conditions dans lesquelles les innovations de produit ont été rendues possibles, force est de constater l'existence de fortes particularités dans les processus déployés.

Même dans le cas de Nutriset, qui sur d'autres aspects de sa politique s'est montrée très « classique », l'entreprise a fait preuve d'une démarche très innovante en matière de conception de produit. La conception de la gamme des produits Plumpy® (à commencer par le Plumpy'Nut™) n'aurait en effet sans doute pas été possible sans la mobilisation d'expertises venues d'horizons très divers (chercheurs, nutritionnistes, médecins, experts de l'IRD, co-inventeur de la formule) avec pour ligne directrice les demandes très précises formulées par les ONGs pour répondre aux besoins des populations. De plus, une fois les produits conçus, ils ont été validés empiriquement sur le terrain (et quelquefois adaptés et modifiés) grâce à des collaborations avec ces ONGs, dont Action contre la Faim ou Médecins Sans Frontières, auxquelles il faut ajouter la participation des autorités nationales de santé. Cet éventail de parties prenantes, mêlant différentes compétences au plus près des besoins, est un marqueur typique de « l'innovation ouverte », une caractéristique que l'on trouve souvent au cœur des pratiques d'innovation déployées dans les PDP (*Product development partnership*³⁷).

Nutri'zaza comme Misola, de leur côté, illustrent chacun à leur manière l'importance des partenariats noués dans la conception ou la distribution des produits. Au cœur du projet Nutri'zaza, se trouve un pluri-partenariat entre le Gret, l'IRD (qui a fourni des compétences essentielles en matière de science de la nutrition pour la conception du produit), l'entreprise nationale TAF pour la fabrication et plusieurs investisseurs³⁸. Tous ces acteurs ont pour caractéristique commune l'engagement sociétal et non la recherche de placements lucratifs. Dans le cas de Misola, comme nous l'avons rappelé, l'expérience débute en relation étroite avec les autorités de santé publique.

³⁶ Rappelons que le droit fondamental attaché à un brevet est « le droit d'interdire » aux tiers l'usage de l'invention protégée par le brevet.

³⁷ Les PDP ou Partenariat pour le Développement de Produits sont des entités mises en place à l'instigation de l'OMS pour favoriser la production de médicaments pour les maladies négligées. Ces entités utilisent souvent des procédés « ouverts » d'innovation (Abecassis & al., 2019).

³⁸ Outre l'AFD, font partie du tour de table à l'origine de Nutri'zaza : Le Gret, l'entreprise I&P (Investisseurs et Partenaires), la SIDI, l'APEM et la TAF (Coriat & Toro, 2019b).

Pour Misola comme pour Nutri'zaza, la participation de nutritionnistes à la conception du produit est un élément clé de l'expérience.

Ajoutons à cela que dans les deux cas de Nutri'zaza et Misola, l'émergence puis l'endogénéisation des solutions dans le temps long par des processus d'essais-erreurs est un élément constitutif des politiques d'innovation conduites. Nutri'zaza n'a été possible que parce que l'entreprise lancée sous ce nom, ***a hérité en pratique de près de dix ans d'un projet élaboré de manière partenariale entre une ONG et une multiplicité d'acteurs locaux***. Misola a également déployé son réseau progressivement au plus près des besoins, selon une approche fortement décentralisée et qui s'est étendue elle aussi sur du temps long. Cette construction progressive de leur activité, qui a associé des partenaires multiples dégagés des soucis de rentabilité de court terme doit d'être soulignée : le Gret, qui a donné naissance à Nutri'zaza, et Misola sont toutes deux des organisations bénéficiant de subventions. La capacité de construire autour de soi des réseaux de solidarité pour « servir » le bien commun ne s'improvise pas. Elle ne peut être que le résultat de pratiques mûries et pensées pour servir cet objectif.

Par ailleurs, il faut noter que Nutri'zaza et Misola se déploient comme des « relais » du service public, pour les dimensions qui concernent les politiques en charge de l'accès et du respect des droits à la nutrition – quelquefois en complément des politiques publiques, le plus souvent pour pallier ses défaillances, lorsque celles-ci n'ont pas les moyens ou la volonté de faire face aux politiques des grandes multinationales de l'agro-alimentaire.

4.3 « Formes sociétaires » : des créations institutionnelles originales requises pour l'accomplissement du bien commun

Si l'on considère les « formes sociétaires » mises en place et déployées, une série d'observations s'imposent. Il ressort en effet des études de cas effectuées que l'objectif d'assurer l'accès aux biens essentiels pour les populations les plus fragiles suppose la mise en place d'institutions et de dispositifs spécifiques.

Dans la plupart des cas, ***ces entités sont insérées dans des transactions marchandes et visent l'équilibre économique***. Néanmoins, ***les politiques suivies ne sont aucunement dictées par les signaux de prix***. Dans le cas de Nutri'zaza et de Misola, les modèles sociétaires installés – quoique soucieux de parvenir à leur propre équilibre économique³⁹ – sont en effet conçus avant tout pour assurer l'accès du plus grand nombre à des biens considérés comme essentiels. C'est en ce sens qu'ils entrent comme des éléments visant à faire de l'alimentation un bien commun, en créant des entités institutionnelles originales conçues pour cet objectif.

C'est ainsi que l'association Misola, grâce à l'ensemble des créations institutionnelles dont elle est à l'origine (réseau d'associations, UPA, GFC, marque « ouverte »), si elle ne peut être qualifiée de commun elle-même est certainement un instrument déployé au service du bien commun. Nutri'zaza, avec son modèle de gouvernance hybride, incarne également une création institutionnelle pensée pour atteindre des objectifs définis en fonction de leur utilité sociale et de la satisfaction du bien commun.

³⁹ Ce souci est explicite pour Nutri'zaza qui a été conçue pour cela même. Dans le cas de Misola, le projet de construire une « grande unité » de production capable de répondre aux appels d'offres internationaux participe clairement de ce souci d'assurer par ses propres moyens les ressources nécessaires à la poursuite et au renforcement de l'activité de l'association.

Ces exemples révèlent ainsi la force et le champ des possibilités des modèles de gouvernance hybrides, qui permettent de déployer des dynamiques visant, pas à pas, à l'institutionnalisation de ressources essentielles (la santé, l'alimentation, etc.) comme des biens communs, c'est à dire des biens pour lesquels l'accès du plus grand nombre, et notamment des plus démunis, est assuré.

V. Conclusion : Instituer le bien commun

Si l'institutionnalisation du bien commun est tributaire avant et par dessus tout de la réalisation de l'accès aux biens nécessaires par les populations les plus démunies et les plus fragiles, plusieurs séries de considérations doivent être prises en compte, en ce qu'elles jouent un rôle déterminant.

i) Les premières ont trait à la nature des biens requis et aux conditions dans lesquelles ils sont obtenus, distribués ou mis à disposition. S'agissant de la nutrition, qui est ici notre objet, la première des dimensions à prendre en compte a trait à la disponibilité des aliments en quantité et qualité. Les conditions sont-elles réalisées (ou non) pour que les populations concernées puissent, par leurs propres moyens et localement, produire ou disposer des aliments nécessaires ? Ceci suppose que la disponibilité des moyens de production, – à commencer par la terre –, soit elle-même assurée. À défaut, l'approvisionnement local et sa reproduction régulière, sans heurts ni risques de rupture, doit pouvoir être garanti. L'exemple de Misola, qui vise à l'autonomie locale à partir de l'installation de la production au sein même des villages et en utilisant les ressources localement disponibles, est ici emblématique d'une politique qui vise à assurer l'accès « direct » des populations aux biens alimentaires nécessaires. Nutri'zaza, qui distribue un aliment de complément, visant les zones urbaines défavorisées, dans la mesure où l'aliment est conçu entièrement à partir de produits localement disponibles, de surcroît distribué dans des « restaurant pour bébés » pensés comme tels, fournit une autre illustration de la manière dont ***la poursuite du bien commun suppose des formes d'institutionnalisation particulières et adaptées, en ce qui concerne le produit lui-même et son mode de distribution.*** Les conditions de réalisation de l'accès sont ainsi à prendre au sens fort et entier : le produit, physiquement, doit être disponible, à portée de ceux qui en besoin, et être en permanence reproductible.

ii) Mais ces conditions « physiques » ne sont que l'une des dimensions des choses. Car pour que l'accès « physique » lui-même soit réalisé, des conditions « sociales » sont toujours requises. La première d'entre elles concerne ***les formes de propriété distribuées au sein du ou des éco-système(s) concourant au service du bien commun.*** Ici, comme dans le cas des médicaments et de la santé examiné par Abecassis & al. (2019), la question tourne autour de la manière dont différents attributs du droit de propriété sont (ou non) mis au service de la recherche du bien commun. Nutriset et Misola fournissent ici des cas polaires. En dépit de sa contribution, qui a consisté à rendre « physiquement » disponible une solution contre la malnutrition dans sa forme la plus grave (dite « auguë sévère »), l'entreprise Nutriset, dès lors qu'elle a breveté et protégé par divers moyens son invention, s'est mise hors jeu du processus d'institutionnalisation de l'accès. Elle n'y revient que par le biais d'organismes tiers capables de couvrir les montants élevés réclamés par l'entreprise pour ses produits. Disponibilité « physique » et accès relèvent ainsi d'ordres différents. À l'opposé, Misola a su fortement innover en utilisant la propriété intellectuelle (la marque Misola®) comme outil de divulgation de savoir-faire et garantie de qualité pour des aliments fabriqués au sein même des villages, favorisant ainsi l'autonomie alimentaire en zone rurale. Ici, la propriété n'est plus un instrument d'exclusion ; au contraire, elle est mise au service de l'inclusion. Importe ainsi par-dessus tout que la politique suivie vise à affirmer le primat de l'accès. De même,

on peut considérer que Nutri’zaza, quoique relevant du droit commercial malgache classique, a su à travers sa charte d’actionnaires interdisant le versement de dividendes, la définition de son objet social et son Comité de surveillance, se doter d’instruments permettant de mettre l’accès au cœur de sa vocation et de son action. Toutes ces illustrations montrent que la question de la propriété ne doit pas être fétichisée ; elle doit être pensée comme soumise à l’objectif d’accès pour tous et traitée comme telle.

iii) Enfin, et cela constitue sans doute l’un des enseignements majeurs des études effectuées, la forme sociétaire des entités impliquées dans la réalisation du bien commun importe au plus haut point. Dans un monde dominé par des multinationales surpuissantes, elles-mêmes gouvernées par la recherche de la maximisation de la valeur actionnariale, ***seule la création d’entités innovantes, tournées vers des objectifs de satisfaction des besoins sociaux, peut ouvrir la voie à un principe d’accès universel pour des biens jugés essentiels.*** Qu’il s’agisse de Nutri’zaza – entreprise « sociale » très particulière car interdite statutairement de verser des profits – ou de Misola – déployée comme un archipel d’associations et de coopératives –, ce sont toujours des formes sociétaires particulières qui rendent possible la perspective de l’accès aux plus démunis. Que ces formes « dédiées » ne soient sans doute pas à même par leur seule force et moyens de garantir l’accès universel aux biens essentiels, ne change rien au fond de l’affaire. Et que, dans la plupart des cas, des dispositifs complexes mêlant entités privées et politique publique soient nécessaires pour initier ou accompagner le déploiement des initiatives visant à rendre possible l’accès aux biens jugés essentiels⁴⁰, ne modifie rien au fait que dans tous les cas, ***l’institutionnalisation du bien commun suppose la mise en place d’entités dédiées, dont les formes sociétaires et les politiques doivent être adaptées et pensées pour satisfaire l’objectif d’accès universel.***

On peut formuler les choses ici à partir de la double proposition suivante : *i) il n’y a pas de recherche possible du bien commun sans une politique de l’institutionnalisation de l’accès ; ii) il n’y a pas d’institutionnalisation possible de l’accès sans la promotion d’entités dédiées à l’accomplissement du bien commun.* Avec cette précision que ces entités, tout en étant, si nécessaire, insérées dans l’échange, y opèrent « hors commerce », à la poursuite de la satisfaction de besoins sociaux identifiés comme tels, hors de la recherche de profit.

Quelque complexe qu’il soit, le chemin à suivre est là. Il n’y aura pas d’institutionnalisation dans la recherche du bien commun sans construction de communs. Entre « bien commun » et communs, la relation est ainsi de complémentarité et de nécessité. Les cas d’étude démontrent que la création d’institutions spécifiques, conçues juridiquement et économiquement pour répondre à un projet social et garantir l’accès aux ressources, est un moment nécessaire de la construction des biens communs. « *Pas de bien(s) commun(s) sans communs !* », tel est, de manière concentrée, l’enseignement essentiel qui se dégage de notre étude.

⁴⁰ Dans Vivero-Pol & al. (2019), on trouvera la présentation d’un tel dispositif – donné à titre de simple illustration – qui en mêlant et associant entités publiques et entreprises privées, mode marchand et non marchand, propose une représentation de ce que pourrait être un monde agro-alimentaire mis au service du bien commun.

Bibliographie

1. Abecassis P, Alesandrini J.F., Coriat B., Coutinet N., Leyronas S. (2019), « DNDi, a Distinctive Illustration of Commons in the Area of Public Health », *AFD Research Papers Series*, No. 2019-93, February.
2. Alby-Flores V., Denizeau M., Kaboré C., Le Roy P. (2016), *Améliorer la prise en compte de la nutrition dans les projets de développement rural et de santé*, Notes techniques n°13, AFD, Paris.
3. Alix N., Bancel J. L, Coriat B., Sultan F. (dir.) (2017), *Vers une République des biens communs*, ed. Les Liens qui Libèrent.
4. Carémel J.F. (2012), *Trajectoires d'une innovation médicale à MSF : Les traductions multiples de la prise en charge de la malnutrition : de la médecine humanitaire à la santé publique transnationale*, Mémoire de Master, sous la direction de Cassier M., EHESS.
5. Chéret E., Desjonquères A. (2014), « Fighting malnutrition in Madagascar: from NGO to social enterprise », *Field Actions Science Reports, The journal of field actions*, 7.
6. Coriat B. (dir.) (2015), *Le retour des Communs : La crise de l'idéologie Propriétaire*, ed. Les Liens qui Libèrent, Paris.
7. Coriat B. (2017), « Biens communs (approche économique) », in Cornu M., Orsi F., Rochfeld J. (dir.) (2017), *Dictionnaire des Biens Communs*, ed. PUF, Paris.
8. Coriat B., Toro M. (2019a), « Nutiset : Une entreprise à mission dans la lutte contre la malnutrition », Working Paper 27, <http://encommuns.com/>.
9. Coriat B., Toro M. (2019b), « Nutri'zaza : Une « entreprise sociale » dans la lutte contre la malnutrition chronique », Working Paper 28, <http://encommuns.com/>.
10. Coriat B., Toro M. (2019c), « Education Nutritionnelle et Marque comme instruments de construction d'un réseau de lutte contre la malnutrition », Working Paper 29, , <http://encommuns.com/>.
11. Cornu M., Orsi F., Rochfeld J. (dir.) (2017), *Dictionnaire des Biens Communs*, ed. PUF, Paris.
12. FAO, IFAD, UNICEF, WFP et WHO (2019), *The State of Food Security and Nutrition in the World 2019. Safeguarding against economic slowdowns and downturns*, Rome, FAO.
13. IFPRI, 2015, *Rapport 2015 sur la nutrition mondiale : mesures et redevabilité en vue d'accélérer les progrès mondiaux en matière de nutrition et de développement*, Global Nutrition Report, International Food Policy Research Institute (IFPRI), Washington DC.
14. Levillain K. (2017), *Les Entreprises à mission : un modèle de gouvernance pour l'innovation*, Vuibert.
15. Levillain K. (2015), *Les entreprises à Mission : Formes, modèles et implications d'un engagement collectif*, Thèse pour le Doctorat, Mines Paris-Tech, sous la direction de Segrestin B.
16. Mone D. (2017), « Commission Rodotà (Italie) », in Cornu M., Orsi F., Rochfeld J. (dir.) (2017), *Dictionnaire des Biens Communs*, ed. PUF, Paris.

17. Ostrom E. (1990), *Governing the Commons – The Evolution of Institutions for Collective Action*, New York: Cambridge University Press.
18. Pleuvret E., Bruyeron O., Arnaud L., Trèche S. (2010), « Le Business Social pour lutter contre la malnutrition. L'élaboration d'un service de vente d'aliments pour jeunes enfants à Madagascar (1997-2008) », in *Coopérer Aujourd'hui, Documents de travail de Direction Scientifique*, N°69, Octobre.
19. Segrestin B., Levillain K., Vernac S., Hatchuel A. (Eds.) (2015), *La Société à Objet Social Étendu : un nouveau statut pour l'entreprise*, Presses des Mines, 2015.
20. Vivero-Pol J.L., Ferrando T., De Schutter O., Mattei U. (dir.) (2019), *Routledge Handbook of Food as a Commons*, Routledge Handbooks.
21. Yunus M., Moingeon B., Lehmann-Ortega L. (2010), « Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience », *Long Range Planning* 43, Elsevier.
22. Ziegler J., Golay C., Mahon C., Wy S. (2011), *The Fight for the Right to Food: Lessons Learned*, The Graduate Institute, Genova Publication.