

Nutriset : Une entreprise à mission dans la lutte contre la malnutrition

Benjamin Coriat, Magali Toro

▶ **To cite this version:**

Benjamin Coriat, Magali Toro. Nutriset : Une entreprise à mission dans la lutte contre la malnutrition. 2019. hal-03408050

HAL Id: hal-03408050
https://hal.science/hal-03408050

Preprint submitted on 28 Oct 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License

http://encommuns.com

Projet de recherche EnCommuns

Benjamin CORIAT
CEPN, Université Paris13
coriat@club-internet.fr

Magali TORO
Chargée de recherche socio-économique : Santé – Nutrition
toro.magali@orange.fr

Nutriset : Une entreprise à mission dans la lutte contre la malnutrition

Texte mis à disposition sous licence CC-BY-SA 4.0

WP 27

Janvier 2019

Avertissement

Cette note est la première d'une série d'études de cas consacrés à des organisations (entreprises, ONG, ou associations …) engagées dans la lutte contre la Malnutrition. Ces études de cas elles-mêmes sont conduites dans le cadre d'un projet plus global qui se propose de repérer et décrire les acteurs de l'écosystème liés à la lutte contre la malnutrition. L'objectif final de l'étude est de contribuer à analyser les failles et les leviers pour transformer cet écosystème et les entités qui le constituent, dans une logique de communs et d'accès. Comment modifier un écosystème dominé par un monopoleur et où les initiatives locales peinent à changer d'échelle ? Comment favoriser l'arrivée de nouveaux entrants ? Quel système de droits de propriété peut-il se montrer compatible avec la garantie d'accès aux aliments et aux soins thérapeutiques d'urgence ? Quelle place pour les acteurs publics

A tout seigneur, tout honneur : nous avons choisi d'ouvrir nos résultats d'enquête en présentant d'abord l'entreprise Nutriset. Ce choix s'explique parce que cette entreprise constitue sans aucun doute une référence clé et obligée dans le domaine de la lutte contre la malnutrition, domaine qu'elle a contribué à révolutionner. En effet, comme nous allons l'exposer Nutriset, avec notamment la création du produit Plumpy'Nut, a bouleversé les conditions de la lutte contre la malnutrition – sous sa forme aigue sévère - en proposant un produit qui tout à la fois présentait une efficacité sans comparaison avec ceux qui le précédaient, et pouvait être distribué dans des conditions considérablement simplifiées et allégées. Ce produit fut plébiscité à la fois par les ONG de terrain et par les organisations internationales, bailleurs de fonds de la lutte contre la malnutrition.

Quoique initialement conçue comme société de droit commercial classique (une SAS : Société Anonyme Simplifiée), Nutriset a aussi innové dans le domaine du droit des sociétés, en devenant l'une des toutes premières « entreprises à mission » créées en France.

Après une brève présentation de l'histoire et de la composition du groupe Nutriset (1), nous exposons à grands traits la révolution à laquelle le groupe a procédé en matière de produits (2). L'attention est ensuite portée sur la signification de l'adoption du statut « d'entreprise à mission », choix effectué par le Président Fondateur en 2015 (3). Enfin une conclusion est proposée (4) qui s'efforce de fixer les points essentiels qui peuvent être retenus de cette étude.

1. Histoire et Composition du Groupe

Nutriset est aujourd'hui une entreprise d'agroalimentaire, **leader sur le marché mondial de la production d'aliment thérapeutique prêt-à-l'emploi** (ATPE[1]) destiné à la prise en charge de la malnutrition dite « aiguë » dans les Pays du Sud. Comme nous le verrons cette catégorie d'aliments (les ATPE, version thérapeutique des APE, conçus et produits d'abord par Nutriset – pionnier en la matière - occupe aujourd'hui une place décisive dans la lutte contre la malnutrition, permettant dans des situations d'urgence déclarée – consécutive à des conflits armés, à des phénomènes climatiques extrêmes ou plus simplement dans tous les cas d'exclusion à l'accès aux ressources alimentaires - de sauver des vies menacées d'êtres emportées par la famine.

L'entreprise a été fondée à Malaunay (Normandie) en 1986 par Michel Lescanne (ingénieur agroalimentaire), lui-même fils de Roger Lescanne, directeur de la marque « Mamie Nova », créée dans les années 50 par la coopérative laitière de l'arrondissement de Rouen (Clar).

Héritier d'une tradition entrepreneuriale familiale dans le secteur des produits laitiers [Mamie Nova, marque commerciale de produits laitiers transformés], Michel Lescanne, en créant Nutriset choisit de s'engager dans une direction nouvelle en décidant de mettre ses

[1] En Anglais RUTF pour *Ready To Use Therapeutic Food*

compétences au service de la lutte contre la malnutrition des enfants, dans les pays les plus touchés.

Cette décision intervient alors que dans le cours des années 1980, les nutritionnistes avaient commencé à reconnaitre que le problème de la malnutrition n'était pas seulement quantitatif mais qu'il s'agissait également d'un problème qualitatif, notamment d'équilibre dans la proportion de protéines apportées par ration alimentaire. En 1993, Michel Lescanne est présent à un congrès de nutritionnistes français, auquel participent les médecins et les chercheurs les plus avancés sur la question de la malnutrition. Les questions les plus vivement débattues sont alors celles qui portent sur la « malnutrition aiguë sévère », la forme pathologique la plus critique de la malnutrition dans lequel le pronostic vital à court terme de l'enfant est engagé[2].

Michel Lescanne propose lors de ce congrès de **fabriquer un prototype de produit laitier déshydraté présentant les qualités nutritionnelles** requises pour soigner la malnutrition aiguë sévère.

C'est ainsi que commence une histoire, qui en quelques années va faire de Nutriset l'entreprise phare en matière de conception de produits dédiés à la lutte contre la malnutrition, notamment sous sa forme aigue.

Aujourd'hui Nutriset se présente comme un groupe complexe aux ramifications nombreuses[3]. Ses ambitions comme ses domaines d'activités sont devenus multiples et ne sauraient nous retenir ici. Pour notre objet il convient surtout d'insister sur la véritable révolution à laquelle NUTRISET a procédé à partir de la gamme de produits, fortement innovants que l'entreprise a su concevoir et introduire.

[2] Cette forme de la malnutrition correspond à un déséquilibre physiologique grave, marqué par des carences nombreuses au-delà des seules protéines, et auquel il faut apporter une réponse nutritionnelle très précise, tenant compte, notamment de la forme physique des nutriments apportés et des difficultés de digestion des enfants touchés.

[3] L'entreprise Nutriset est aujourd'hui au centre d'une véritable galaxie. Outre le réseau Plumpyfiled (présenté en Annexe 2) et construit à son initiative et autour d'elle et qui comprend de nombreuses entités, il faut citer notamment parmi les entreprises générées par Nuriset ou dont elle est partenaire, le groupe **Onyx Developpement**. L'activité "Partenariats" du Groupe Nutriset, menée par **Onyx Développement**, soutient la croissance d'entreprises en amont et en aval de la chaîne agroalimentaire. Onyx Développement accompagne ses partenaires en termes de stratégie, de gouvernance, de recherche et développement et de commercialisation. Pour ce faire de nombreuses sociétés connexes ont été promues (parmi lesquelles on peut citer Bless – Agri Food Laboratory services, DarFood, Jugaad …)

2. F-100™, Plumpy'Nut™, Plumpy'Doz™, … une longue série de produits fortement innovants

Si Nutriset a su bouleverser le domaine de la lutte contre la malnutrition tel qu'il était constitué avant son entrée dans ce champ, c'est le fruit d'une activité patiente et tenace, marquée par des étapes clés qui correspondent aussi à l'introduction et au lancement de produits phares.

On peut résumer les principales étapes comme suit[4].

1. Premier produit de Nutriset, le F-100™

Tout commence ici. Le premier produit proposé par Nutriset, le F-100, constitue une innovation importante dans le champ du traitement de la malnutrition : il s'agit d'un **sachet pré-dosé** offrant tous les nutriments nécessaires, qu'il suffit de mélanger à une quantité d'eau recueillie sur place pour former une solution à donner à intervalles réguliers aux enfants en souffrance.

Testé par plusieurs ONG au Rwanda en 1993, ce produit montre son efficacité dans le traitement contre la malnutrition, et permet de sauver de nombreux enfants.

Cependant, plusieurs problèmes remontent de l'usage sur le terrain de ce produit. Tout d'abord, l'accès à l'eau potable pour fabriquer le mélange à partir de la poudre de lait déshydraté est difficile à réaliser sur le terrain. De ce fait le mélange obtenu avec une eau dont la pureté n'est pas toujours satisfaisante est souvent vecteur de contamination bactérienne qui complique la récupération.

Ensuite, le traitement sur temps long (parfois de l'ordre du mois) en centres de santé rend difficile (voire impossible) pour les ONG le traitement des enfants dont la résidence se trouve parfois à plusieurs jours de marche. Les mères des enfants traités devant s'occuper aussi de l'ensemble de la famille sont souvent contraintes de demeurer sur les lieux de résidence de la famille et ne peuvent se rendre au centre de santé où l'enfant est traité et où les soins lui sont prodigués. Enfin, des raisons de sécurité poussent les centres rwandais à fermer la nuit, mais le traitement devant être administré toutes les trois heures, beaucoup d'enfants sont retrouvés morts au matin, du fait de l'arrêt du traitement nocturne.

Tous ces éléments font que ce produit, en dépit de ses qualités, ne constitue pas la solution recherchée, appropriée aux contextes d'urgence) (Cf. Levillain,2015 ; Carémel 2012).

2. Second produit, Plumpy'Nut™ : un « aliment thérapeutique » d'un type nouveau,

[4] La reconstitution proposée dans cette section repose sur l'exploitation de données contenues sur les sites de Nutriset et sur un ensemble de sources écrites. En particulier les ouvrages de K. Levellain (2015) (2017) ainsi que J.F Carémel (2012) (2015) (2016) ont été spécialement précieux. Ces données ont été corroborées ou complétées lors d'entretiens avec responsables de la société à l'occasion de la visite effectuée par les auteurs de la présente note sur le site normand de Nutriset le 18 Juin 2018.

Pour tenter de surmonter et dépasser les difficultés révélées par le terrain par le F-100, Nutriset poursuit sa recherche de solutions. Michel Lescanne participe entre 1993 et 1996 à de nouvelles réunions entre chercheurs, nutritionnistes et médecins[5]. Il s'agit d'échanges de compétences, non formalisés juridiquement destinés à ouvrir de nouvelles voies pour la conception d'un produit répondant aux limites identifiées dans le cas du F-100.

Nutriset précise alors ses objectifs : il s'agit de concevoir un produit qui soigne les enfants **sans passer par et sans que soit nécessaire la mobilisation des centres de santé**, c'est-à-dire encore sans que le produit nécessite avant sa distribution une préparation. Cet objectif étant directement formulé comme demande des ONG de terrain, est partagé par les acteurs de l'écosystème et fait consensus parmi eux

L'entreprise explore des solutions techniques permettant la préparation préalable des aliments thérapeutiques, la conservation des qualités de ces aliments dans le milieu de distribution, et leur consommation à domicile plutôt qu'en centre de santé. On s'oriente alors dans une double direction

- formulation d'une **pâte comprenant la formule nutritionnelle qui sera retenue**[6]
- cette formulation sera distribuée en sachets hermétiques, **permettant à la fois la conservation à domicile, le dosage préalable des nutriments, et la bonne digestion** par les enfants qui les consomment.

L'objectif de supprimer la phase de préparation est ainsi finalement atteint. Le Plumpy'nut™ est un produit thérapeutique « prêt à l'emploi ».

Plus généralement le produit a été conçu et obéit à des principes novateurs qu'on peut résumer comme suit

Conception du produit Plumpy'Nut™ : le rôle des acteurs humanitaires

Ce sont essentiellement Nutriset et l'IRD qui vont apporter les connaissances techniques et médicales permettant l'exploration de la voie de la pâte grasse, et la conception d'un prototype qui possède les bonnes propriétés nutritionnelles. En effet, quoique la pâte à tartiner existe déjà depuis longtemps, c'est l'inclusion des bonnes propriétés nutritionnelles au sein d'une nouvelle matrice organoleptique (la pâte grasse) qui présente l'essentiel des difficultés. Elles seront résolues en plusieurs étapes

La première validation empirique sur le terrain des propriétés de la pâte nouvellement conçue a lieu avec **Action contre la Faim (ACF),** à petite échelle afin de tester l'innocuité et

[5] Le groupe comprend des membres de l'Institut de la Recherche pour le Développement (IRD), Médecins Sans Frontières (MSF) et Action Contre la Faim (ACF), présent en tant que « « conseiller technique. André Briend, nutritionniste de grand talent, dont les travaux et recherches conduits à l'IRD (cf. Briend 1998, 1999, 2006) ont marqué le champ, est à cette époque une figure centrale du groupe.

[6] La mise au point de la composition appropriée pour fournir les aliments et nutriments nécessaires est le fruit de recherches conduites à l'IRD par André Briend (cf note précédente) avec lequel Michel Lescanne entretient des rapports étroits et suivis

l'efficacité du produit. L'expérimentation se fait avec participation du ministère de la santé au Tchad. ACF apporte alors ses compétences et son savoir-faire en matière d'accès au terrain, et d'organisation d'une campagne de test. L'ONG apporte aussi ses compétences en matière d'analyse. Avec **MSF en 1998**, pour la première fois ces produits sont déployés à grande échelle afin de valider leur utilisation dans les cas de crises, et de comparer leur efficacité avec les solutions existantes.

Ainsi et c'est là un des traits qui caractérise l'activité de Nutriset, c'est dans **une démarche coopérative avec des acteurs de terrain** (en particulier des ONG) que le produit est conçu et testé pour être finalisé. C'est la capacité de distribution, l'accès au terrain et les compétences des médecins apportés par une ONG qui complètent l'éventail des potentiels mis en commun pour la conception de ce produit qui finalement assure le succès de l'innovation

Un mode de distribution nouveau et original

L'introduction du Plumpy'Nut™, qui inaugure la catégorie de ce qui deviendra les ATPE (Aliments Thérapeutiques Prêts à l'Emploi), s'accompagne de plusieurs autres changements importants[7].

Tout d'abord le produit peut atteindre les campagnes reculées. La distribution n'est plus effectuée, comme autrefois dose par dose par l'ONG qui centralisait tous les sachets et en était la destination finale. L'ONG devient un simple point de redistribution des sachets vers les familles. Ceci implique que l'usage du produit (mode et conditions d'absorption, posologie ….) doit être facilement compréhensible par les destinataires et n'est plus sous le contrôle des ONG[8].

Il s'agit d'une pâte agréable à manger et qui dès lors est moins associée à un médicament (comme c'est le cas notamment du F-100™, toujours employé, lequel a un goût plutôt amer)

Point central : concernant le traitement, le centre de santé ne sert plus qu'à effectuer le diagnostic initial, déterminant la quantité de produit à distribuer aux familles. Il n'accueille plus durablement les enfants et n'est donc plus aussi surchargé qu'il l'était à l'époque du F-100. Même si le centre de Santé ne peut pas être totalement éliminé (certains contrôles de l'évolution des patients sont souhaitables voire nécessaire en cours de traitement), il ne tient plus le rôle central qui était le sien auparavant.

[7] Les éléments présentés dans ce paragraphe sont extraits notamment des travaux de Kevin Levillain et J.F Carémel déjà cités

[8] Notons que le fait que la distribution du produit se fait « directement » auprès des personnes cibles, est à l'origine de « détournements d'usages » multiples. Comme le rapporte Carémel (2016), le produit va se trouver impliqué dans des séries d'usages absolument non prévus et anticipés par ses concepteurs. C'est ainsi qu'il va servir d'ingrédient pour « enrichir » l'alimentation de la famille, d'instrument et de monnaie d'échange pour acquérir divers produits, de mode de paiement pour rémunérer de menus services : transport par taxi-brousse …

Rôle et la place des Acteurs institutionnels

Comme nous l'avons déjà indiqué le Plumpy'Nut™ constitue, le premier ATPE (« aliment thérapeutique prêt à l'emploi ») disponible sur le marché, permettant sinon de supprimer, du moins d'alléger considérablement le rôle tenu par les centres spécialisés de traitement (ou les services hospitaliers), en matière de lutte contre la malnutrition sévère. A ce titre il a vite été identifié par les grands acteurs institutionnels impliqués dans la lutte contre la faim pour en faire un instrument privilégié

Les premiers concernés ont été le **Programme Alimentaire Mondial (PAM**) et **l'UNIC**EF. Il entre en effet dans la mission de ces institutions, respectivement organisation humanitaire et fonds pour l'enfance des Nations unies, d'émettre des recommandations quant aux produits disponibles pour lutter contre telle ou telle pathologie, en auditant les producteurs, en analysant les preuves de l'efficacité des produits, et en y ajoutant des prescriptions quant à l'usage et au déploiement de ces produits (« protocoles d'action »). Compte tenu de ses propriétés, très vite le Plumpy'Nut™ a été recommandé, et mieux encore souvent été acquis, par ces organisations en vue de sa distribution aux enfants malnutris.

Un autre élément tient une place significative dans le succès du Plumpy'Nut. Il s'agit de la place qu'a su y tenir le produit de Nutriset au sein du **Codex Alimentarius ou Code alimentaire,** organisme en charge d'établir un ensemble de **normes**, de lignes directrices et de codes d'usage qui seront adoptés par la Commission du Codex. Cette commission créée par l'organisation des nations unies pour la FAO et l'OMS suit une méthodologie inspirée de celle pratiqué dans la recherche clinique en pharmacie – (qualifié de « *evidence based standards* »). Le type d'expérimentations et de preuves établies autour du Plumpy'Nut correspondant précisément à celles privilégiées par le Codex Alimentarius, Nutriset a pu s'appuyer sur la reconnaissance scientifique que conférait la validation de ses protocoles de tests par le Codex, ce qui lui a donné une grande notoriété.

C'est ainsi que dès 2006, le produit NUTRISET est recommandé par le PAM et l'UNICEF. Mieux encore la catégorie RUTF[9]/ATPE a été conçue à partir du produit de Nutriset. Un « cahier des charges » pour un produit de lutte contre la malnutrition aiguë sévère a ainsi été rendu public sur cette base

De son côté le Codex Alimentarius, en 2008, a émis un evidence-based standard définissant la classe entière de produits « RUTF » à partir de la composition de Plumpy'Nut™.

A n'en pas douter il s'est agi là pour Nutriset et son produit de succès majeurs. A la fois sur le plan de la compétence et de l'image : Nutriset a été capable non seulement de concevoir un produit fortement innovant , qui a bouleversé les conditions de la lutte contre la malnutrition, mais de surcroit ce produit va servir de standard et de référence pour la définition de catégories nouvelles (les RUTF/APTE), au sein des organes normalisateurs et des bailleurs de fonds infranationaux.

[9] RUTF désigne ici Ready to Use Therapeutic Food, appellation anglaise de ATPE

Il va évidemment en résulter de très importants bénéfices commerciaux pour Nutriset. Ce d'autant que très tôt le produit a fait l'objet d'une prise de brevet.

Une pratique de la propriété intellectuelle discutée et contestée

Une particularité importante de ce produit est en effet couvert par un brevet qui s'est accompagné d'une opération complexe de répartition de la propriété industrielle. Conçu conjointement par l'IRD et Nutriset au niveau technologique, grâce aux connaissances partagées par les médecins et nutritionnistes, le produit Plumpy'Nut™ a fait l'objet dès 1997 d'un dépôt de brevet en copropriété par les deux institutions.

Peu discuté avant 2005 à partir de cette date et à la suite du retentissement apporté à la famine qui sévit alors au Niger[10], le brevet sur le Plumpu'Nut se transforme en motif de discorde publique entre Nutriset et certaines ONG, ces dernières estimant dans leur communication que le brevet pris sur l'ATPE empêche la diffusion et l'utilisation d'informations stratégiques sur des produits devenus indispensables dans la lutte contre la famine et la malnutrition dans sa forme aigue sévère[11]. Au-delà encore, il est reproché à l'initiative de prise de brevet sur ce produit de faire obstacle à une saine compétition sur le marché des ATPE, compétition susceptible de favoriser la conception de produits moins chers, et donc à budget constant – de permettre de soigner davantage d'enfants. Ce sujet a donné lieu à une polémique vive et publique entre certaines ONG (notamment MSF) et Nutriset[12]

Nutriset – sans toujours convaincre – se défendra en soutenant que la rente permise par la protection sera au moins en partie réinvestie dans les processus de conception de l'entreprise, alimentant les futures innovations. L'argument peut certes être entendu. Mais il faut noter qu'il s'agit là de l'argument classique avancé par les grandes pharmas pour justifier les rentes prélevées sur leurs médicaments grâce aux brevets déposés, souvent au détriment de l'accès aux soins de plus démunis.

Dans le cas de Nutriset, la question est d'autant plus sensible que l'entreprise n'a pas, au sens propre de « clients » auprès de qui elle placerait ses produits. La quasi totalité de ses produits est acquise par des organismes internationaux eux-mêmes dotés à partir de la contribution des Etats nationaux. C'est donc, en dernière analyse, la communauté des citoyens soumis à impôt qui paye les rentes de la propriété intellectuelle

[10] Sur la famine au Niger et la discussion à cette occasion sur le rôle que peuvent tenir des ATPE voir. Caremel J.F and Issaley N. (2016), ainsi que Sardan (2015)

[11] La lettre de MSF incriminant les pratiques de Nutriset est toujours et peut être consultée disponible à l'adresse https://msfaccess.org/msf-nutriset-patent-impeding-access-treatment-severe-acute-malnutrition

[12] Cf. Les travaux de Carémel qui retracent l'ensemble de l'épisode. Voir aussi la lettre citée plus haut rendue publique de MSF adressée aux dirigeants de Nutriset (Annexe). L'épisode est aussi traité dans K. Levillain (2015)

A partir de 2010, l'entreprise a inauguré en matière de brevets une nouvelle politique. Elle déclare « ouvert » le brevet sous certaines conditions[13]. Mais cette « ouverture » à la fois relative et très tardive, ne modifiera pas l'état des choses. En effet dès 2005, Nutriset s'était lancé dans une politique de constitution d'un réseau de fabricants et distributeurs de ses produits – le réseau Plumpyfield[14] – strictement borné par un ensemble de pratiques : brevets, marques, packaging, protocoles d'accréditions, normes de fabrication ou de distribution …), permettant à l'entreprise d'assurer son contrôle et sa domination

3. Plumpy'Doz™ et l'entrée dans le traitement de la malnutrition aigüe « modérée »

Le 3ème produit lancé par Nuriset, et sur lequel nous souhaitons faire porter l'attention, est le Plumpy'Doz™[15]. Il a été conçu (comme dans le cas des produits précédents) en collaboration avec des membres d'ONG, un chercheur universitaire et des soutiens institutionnels, émanant notamment des ministères de pays du Sud.

De Plumpy'Nut à Plumpy'Doz : extension et renouvellement

De Plumpy'Nut à Plumpy'Doz il y a certes des continuités, mais ce sont les différences qui ici importent. Celles-ci doivent être explicitées car elles ont de lourdes implications pour Nutriset et ses partenaires, comme pour l'ensemble de l'écosystème impliqué dans la lutte contre la malnutrition.

La similitude tient essentiellement dans le processus de conception du produit et de sa reconnaissance par les instances internationales. Comme Plumpy'Nut, Plumpy'Doz est le fruit d'un partenariat Nutriset/ONG/Universités, formalisé cette fois dans un MoU (Memorandum of Agreement) et comme Plumpy'Nut, Plumpy'Doz va donner lieu à des quasi-essais cliniques aboutissant à une nouvelle catégorie du Codex, catégorie reconnue comme telle par les grandes institutions internationales. Il s'agit cette fois de la catégorie de RUSF (Ready to Use *Supplementay* Food) venant s'ajouter à celle de RUTF (Ready to Use *Therapeutic* Food) auquel avait donné lieu la formulation et le lancement.

Au-delà de ces similitudes les différences sont éminentes.

D'abord parce que le Plumpy'Doz est qualifié de « supplementary food » parce qu'il entend s'adresser n**on à la malnutrition aigüe sévère (M.A.S) mais à la malnutrition aigüe modérée (M.A.M).** Ce changement est de considérable portée. En effet :

- à la différence de la M.A.S, la M.A.M n'est pas précisément localisée, elle est diffuse et s'étend sur de vastes territoires ; il ne s'agit pas d'un état « critique » et passager, mais **d'une situation qui concerne de vastes populations** ;

[13] Voir à l'adresse https://www.nutriset.fr/articles/fr/le-brevet-, le communiqué de Nutriset annonçant l'ouverture du brevet

[14] Voir en Annexe 2 la présentation du réseau Plumpyfiled par Nutriset elle-même. Cette présentation laisse peu de doutes sur le contrôle exercé sur l'ensemble de l'activité du réseau par l'entreprise mère

- du coup, le mode de distribution et de traitement doit être revu, car pour atteindre ces populations vastes et dispersées, des protocoles particuliers et adaptés doivent être conçus et installés ;

- enfin « le marché » du Plumpy'Doz très différent de celui du Plumpy'Nut ; **il suppose des financement beaucoup plus implorants et à la différence des traitements « d'urgence », des financements pérennes.**

Ainsi du Plumpy'Nut au Plumpy'Doz : il n'y a pas simple « extension». En élargissant très considérablement la cible des populations visées – le nouveau traitement implique des bouleversements tant des modes de distribution que des financements nécessaires pour alimenter les populations.

Aussi, le passage du « thérapeutique » au simple « supplément » fait que Plumpy'Doz va relever de normes et de standards très différents, et beaucoup moins stricts, ouverts donc à des offreurs plus nombreux, et à des institutionnels de l'écosystème bien plus divers, engagés dans la lutte contre la faim en général, et non contre la seule malnutrition « aigüe sévère », telle qu'elle se manifeste en temps ou en situation de crise.

Pour Nutriset, il s'agit aussi d'une considérable extension de son marché « cible ». Parti d'un « marché de niche » que Nutriset a pratiquement entièrement constitué en faisant accepter avec son produit un ensemble de normes et de catégories qui lui sont attachées, voici l'entreprise désormais engagée dans le vaste et complexe marché de la simple « sous » nutrition dont les déterminants et les acteurs sont très différents. Hors Plumpy'Doz, des produits multiples ont ainsi été conçus et développés[16] pour faire face à des situations et des états très différents de la malnutrition.

3. Du modèle familial à « l'entreprise à mission » : un modèle de gouvernance original

Nutriset, au départ entreprise commerciale familiale classique (créée rappelons-le sous le statut de SAS), a progressivement adopté un modèle socio-économique original, non tourné vers la recherche du seul profit, en assumant une vocation « sociale » et humanitaire » initiale. Ses fondateurs et ses actionnaires ont voulu assurer la pérennité de ce mandat en l'inscrivant dans l'objet social de la société, ce qui fera de Nutriset la première SOSE (Société à Objet Social Etendu), un statut original entendant concilier recherche de profit et objectifs sociaux, encore extrêmement peu développé en France. On peut sur ce point reconstituer les choses comme suit.

1. Adoption d'un Objet Social Etendu (OSE)

[16] Cf. l'Annexe 1 où une liste (non exhaustive) des produits conçus et délivrés par Nutriset et ses entreprises associées et partenaires, est proposée

Jusqu'il y a peu le droit français divisait clairement les statuts d'entreprises entre le secteur marchand et le secteur de l'économie sociale et solidaire[17]. Aucune forme juridique spécifique n'était disponible pour les entreprises cherchant à associer des dimensions économiques, sociales et durables.

C'est dans ce contexte, que le fondateur de Nutriset, en étroite relation avec des chercheurs de l'Ecole des Mines-Paris Tech qui avaient engagé une réflexion sur la recherche de statuts d'entreprises nouveaux et hybrides permettant de faire coexister avec les objectifs classiques de rentabilité des objectifs d'innovation mis au service de préoccupations sociales ou environnementales, a opté pour un statut original : celui de SOSE : Société à Objet Social Etendu[18]. L'objet social reprécisé par Nutriset et défini comme « Apporter des propositions efficaces aux problématiques de nutrition / malnutrition »[19], va ainsi marquer un changement significatif (car fortement emblématique) dans le statut de l'entreprise

Aussi importante soit elle, cette évolution doit cependant être relativisée. Car dans le contexte français le passage au statut de SOSE n'implique pas de changements majeurs. Pour préciser ce point, il faut en effet en revenir à l'origine des choses, c'est à dire aux origines de la constitution de ce type de société et se déplacer outre-atlantique. En effet c'est aux Etats-Unis que sont nés à partir des années 1980 des statuts de société originaux, (par rapport à la « corporation » et à la société par action classique). Il s'agissait alors pour protéger les managers d'un contrôle trop étroit des actionnaires, d'inclure dans le statut des sociétés une vocation autre (en fait complémentaire) que celle consistant en la stricte recherche de maximation du profit[20]. A défaut de telles dispositions, la jurisprudence américaine, permettait aux actionnaires, au nom des « fiduciary duties » réputées peser sur les managers, d'attaquer ces derniers et le cas échéant de les condamner s'ils s'écartaient dans leur gestion de la stricte recherche du profit. Cette « dictature » des actionnaires, limitait ainsi fortement les managers et leurs marges de manœuvres. Aussi, de nombreuses entreprises tournées vers la high tech ou l'environnement souhaitaient-elles se débarrasser de ces poids qui pesait sur elles dans la mesure ou dans nombre de cas la recherche du profit immédiat n'avait aucun sens pour elle, voire pouvait se révéler contre productif. De là l'idée de concevoir des statuts originaux limitant le pouvoir des actionnaires. Ces statuts étaient aussi privilégiés par des entreprises « sociales » ayant choisis de s'orienter vers des produits ou services ne permettant pas de fortes rentabilités immédiates. **Dans la loi américaine, la contrepartie de ce statut est la mise e place d'un comité d'expert indépendant qui vérifie que les objectifs correspondant à la « mission » (sociale ou environnementale) ont bien**

[17] A la suite du rapport Notat/Sénard et de la loi Pacte, une évolution sur ce point semble engagée. Mais celle-ci apparaît pour l'heure comme bien hésitante et timide. Cf Coriat (2018)

[18] La notion de SOSE a été conçue et élaborée par des chercheurs de Mines Paris-Tech. Sur cette notion, son histoire, son contenu et sa signification voir notamment Segrestin et al (2015).

[19] Les motifs du changement de statut sont précisés par M. Lescanne lui-même dans l'article qu'il a consacré à ce sujet publié dans Segrestin et al (2015), ouvrage de référence sur le SOSE

[20] C'est ainsi qu'aux Etats-Unis que sont nés différents statuts innovants qui suivant les Etats prendra les noms de Flexible Purpose Corporation, Benefit Coropration, … etc. Cf. Levilllain (2015) et (2017)

été sinon atteints du moins poursuivis avec conséquence. Manière de vérifier que l'activité l'entreprise a bien respecté sa mission[21].

Les tentatives de transposition de ce type de statut en France se sont faites de manière très expérimentale, sans législation et codification nette. C'est ainsi que lorsque Nutriset a décidé d'adopter le statut de SOSE, les contraintes impliquées par ce changement étaient peu marquées[22]. Avant d'examiner leur contenu, précisons les motifs qui ont présidé à l'adoption du nouveau statut

2. Les motifs du changement : Renouvellement du modèle familial et sécurisation du mandat « social » de l'entreprise

Si l'on en suit K .Levillain (associé de près à l'ensemble des changements connus par Nutriset et précurseur dans la recherche sur les entreprises à mission et leur histoire, plusieurs facteurs expliquent le choix de Nutriset de s'orienter vers une structure juridique d'entreprise à « objet social étendu » (cf Levillain, 2015 et 2017)

Il faut ici revenir aux années 2000. On assiste en effet à ce moment, à un changement général de l'environnement. La structure des marchés (diversification des produits de lutte contre la malnutrition elle-même envisagée sous ses différentes formes..), les activités menées par les acteurs (organisation des centres de santé, modèles de traitement…) et les connaissances sur les objets (représentation de la malnutrition, et des besoins des populations concernées), ont été profondément bouleversées, créant de facto une situation largement nouvelle. Celle-ci exigeait que des changements dans l'entreprise et les modalités de sa gouvernance soient introduits

Est d'abord intervenue la nécessité de prendre en compte le scepticisme des acteurs de l'humanitaire à l'égard d'entreprises commerciales prétendant se positionner comme acteurs majeurs dans l'écosystème de la prise en charge de la malnutrition. Pour rassurer ses partenaires, notamment les ONG intervenant dans le domaine et les convaincre de sa bonne foi, Nutriset se devait d'envoyer un signal sur la nature « sociale », et non strictement commerciale de sa vocation

Dans le même esprit NUTRISET entendait marquer une identité particulière vis-à-vis tant des bailleurs de fonds internationaux, que de ses partenaires au sein de l'écosystème. La démultiplication de ses produits et donc de ses ambitions et champs d'intervention (avec notamment l'introduit du Plumpy'Doz, cf. supra), ne pouvait que bénéficier d'un rappel de sa vocation « sociale ».

Face à ces nouvelles réalités (baisse de confiance des humanitaires, perte ou réduction des avantages du réseau institutionnel, croissance de Nutriset), le modèle familial a rencontré

[21] Concernant l'histoire de l'émergence des entreprises à Mission aux Etats Unis, leurs statuts et les implications des changements de statut, voir la thèse K. Levillain (2015) ainsi que l'ouvrage qui en est issu (Levillain, 2017)

[22] Sur la notion de SOSE telle qu'elle se présente dans la société française, cf. Segrestin et al (2014) et (2015)

ses limites. Il est donc envisagé l'ouverture du capital et de la direction générale à des acteurs extérieurs à la famille,

Dès lors s'est posée la question de « sécuriser » la vocation de l'entreprise. Les fondateurs (P. Lescanne et sa famille), soucieux de l'avenir, entendaient « verrouiller » l'entreprise dans sa vocation – en la protégeant de visions et d'ambitions différentes qui pourraient être celles des nouveaux actionnaires et à travers eux des successeurs à la direction de l'entreprise. La question de la transmission générationnelle de la vocation de l'entreprise et du contenu des « mandats » des nouveaux actionnaires se posait donc avec une certaine acuité

C'est ainsi que fut effectué le choix d'adopter le statut d'entreprise à « objet social étendu »

3. L'adoption de l'OSE et les changements dans la gouvernance

C'est en 2015 que le changement fut effectué. C'est à cette date que Nutriset, devenue « entreprise à mission » inscrit dans ses statuts la mission qui consiste à : « apporter des propositions efficaces aux problématiques de nutrition/malnutrition »[23].

La mission que se fixe Nutriset[24] précise explicitement l'importance de mener des stratégies pionnières qui remettent les modèles connus en question, d'entretenir la curiosité pour l'inconnu et de prendre des risques, afin d'éviter une fixation dommageable sur les dimensions de potentiels déjà connues. La mission précise également un certain nombre d'engagements de solidarité de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs et la société civile. Enfin, la définition de la mission liasse place (voire rend nécessaire) la possibilité d'externaliser dans d'autres structures juridiques les développements de l'activité de l'entreprise qui ne correspondraient pas au mandat[25].

En conformité avec ces changements de statuts et ces missions assignées à l'entreprise, est mis place un mode de gouvernance impliquant l'ensemble des parties prenantes. Dans l'intention, il s'agit de concilier la conduite de l'entreprise par ses dirigeants avec les valeurs des actionnaires fondateurs, dans le cadre d'un projet collectif qui a toujours su faire place à la coopération

---

[23] Dans l'ouvrage de B. Segrestin et al (2015) consacré à la notion de SOSE, le chapitre écrit P. Lescanne sous le titre « Nutriset : une entreprise innovante à fort impact social » expose de manière détaillée les motifs qui ont conduit à faire adopter à Nutriset le statut de SOSE. Cf P. Lescanne (2015, in Segrestin et al (2015)

[24] L'inscription de cette mission dans les statuts de Nutriset a été grandement facilitée du fait de la grande liberté statutaire que permet la forme de SAS qui est celle de Nutriset

[25] Il s'agit ainsi d'inscrire dans les statuts que la recherche exploratoire de Nutriset peut dans certains cas mener à des découvertes utiles à l'intérêt général, mais qui ne concernent pas directement la question de la nutrition (il peut s'agir par exemple plus largement de problématiques de chaînes agroalimentaires). Il est alors admis que les activités auxquelles peuvent donner lieu ces découvertes peuvent être développées par des structures juridiques distinctes de l'entreprise Nutriset.

En pratique le mode de gouvernance s'inspire de celui de la *Flexible Purpose Corporation* américaine. **L'évaluation du respect de la mission et de ses objectifs est assurée par la mise en place d'une « Commission » particulière, différente du conseil d'administration**, responsable de l'observation du comportement des managers, c'est-à-dire d'émettre des avis quant aux choix stratégiques et aux résultats de Nutriset vis-à-vis de la mission fixée. Cette commission indépendante remet chaque année un rapport aux actionnaires.

Une nette différence cependant entre le travail effectué par cette commission et celui effectué par les comités mis en place au sein des *Flexible Purpose Corporations*, est que la commission d'évaluation placée auprès du Conseil d'Administration de Nutriset ne joue qu'un simple rôle d'audit et de « conseil ». A la différence de ce qui est une obligation dans le cas des FPC américaine, chez Nuriset, **aucun chiffre sur l'activité de l'Entreprise n'est communiqué à la Commission d'évaluation**. Il n'est donc procédé à aucune analyse comptable de l'origine des ressources et de leur affectation aux « missions de l'entreprise ». Le rôle de la commission est purement consultatif.

La commission fonctionne de fait, non comme un organisme de contrôle du respect de la mission que s'est assignée l'entreprise, mais plutôt comme une sorte de **« conseil des sages »** qui prodigue avis et conseils au CA.

4. Pour conclure : portée et limites de l'action de Nutriset

De cette investigation, quelques enseignements peuvent être tirés. Ceux-ci seront formulés, conformément aux objectifs que nous nous sommes fixés dans cette étude, **à partir des catégories associées au « droit à l'alimentation »**[26] tel qu'il s'est établi au sein des organisations internationales en charge des droits de l'homme et de la lutte contre la malnutrition Ce droit et ces catégories font finalement **des conditions de l'accès aux biens alimentaires***,* (à partir d'une alimentation appropriée et soutenable), la pierre angulaire de leur philosophie et de leurs recommandations. **Garantir l'accès à l'alimentation à toutes les personnes ou groupes de manière que toutes et tous soient, en toutes circonstances préservés de la faim constitue en effet l'alpha et l'omega des objectifs assignés aux institutions et dispositifs mis en place dans la cadre de lutte contre la malnutrition.**

Considéré de ce point de vue, les enseignements principaux tirés de cette étude de Nutriset et de son action peuvent être présentés comme suit

1. Une Entreprise a l'origine d'une série d'innovations majeures qui ont bouleversé le champ de la lutte contre la malnutrition aigüe sévère

La première observation qui s'impose est pour souligner l'importance de la contribution de Nutriset dans la lutte contre la malnutrition. Comme nous l'avons rappelé l'entreprise a

[26] Cf. sur ce point les ouvrages de Ziegler et al (2012) et (2012) ainsi que les différents rapports régulièrement publiés par la FAO sur ce sujet. Tout spécialement on consultera avec fruit (FAO 2011, reprint 2013)

bouleversé le champ, à la fois par la nature des produits et du fait de leur mode d'administration

Ceci est spécialement vrai pour ce qui concerne la malnutrition aigüe sévère[27]. La mise au point et l'introduction du Plumpy'nut, produit alimentaire prêt à-l'emploi, et pouvant donc être distribué sur les lieux où le produit est requis – sans regroupement et hébergement permanent en centres de santé spécialisés- constitue une innovation majeure. Et d'une portée telle que le produit a servi de référence pour l'établissement d'un ensemble de normes par les agences mondiales spécialisées en matière de malnutrition.

Est remarquable aussi le processus même de conception du produit, basé sur un ensemble de coopérations entre spécialistes et acteurs de terrains engagés dans la lutte contre la malnutrition. Sans nul doute ces pratiques « d'innovation ouverte » et « d'innovation coopérative » associant à celles de l'entreprise des compétences provenant de différents types de spécialistes et d'acteurs sont une des clés du succès. Il faut rendre hommage au fondateur de Nutriset, P. Lescanne d'avoir su au cours du temps maintenir vivante et active ces coopérations sans lesquelles l'innovation n'aurait pu prendre forme.

Enfin, même si dans ce domaine, la percée effectuée reste de modeste incidence, il faut noter aussi l'initiative déployée par les fondateurs pour doter l'entreprise d'un statut particulier, intégrant la dimension sociale et sociétale comme « mission » constitutive de l'entreprise. Quoique l'évolution engagée reste dans le cas considéré de portée modeste, elle indique une orientation et une direction qui pour l'avenir peuvent se révéler d'importance majeure. Comme nous aurons l'occasion de le montrer par la suite, **prendre au sérieux le droit d'accès à l'alimentation, au-delà de traiter la nutrition elle-même comme un (bien) commun**, suppose, en matière de modes de production et de distribution des aliments, la conception d'entités et dispositifs inédits et appropriés dont les statuts et les modes de fonctionnement doivent être pensés et conçus pour permettre de rendre possible l'objectif de l'accès des grands nombres aux biens considérés comme alimentaires[28]. L'expérience de la lutte contre la malnutrition conduite maintenant depuis des décennies l'a abondamment montrée : aucun succès durable dans ce domaine ne pourra être obtenu sans des changements majeurs dans les modes de production et de distribution des aliments. C'est ainsi le mérite de Nutriset d'avoir, à partir du changement

[27] Quelque important que soient certains des autres produits aujourd'hui conçus et commercialisés par Nutriset, c'est incontestablement la conception du Plumpy'Nut destiné à la lutte contre la malnutrition aigüe sévère qui constitue l'innovation la plus importante apportée par Nutriset, et qui assure sa position dominante dans le champ.

[28] La définition et la reconnaissance d'un droit à l'alimentation par les plus hautes instances internationales (inclusion **d'un droit à l'alimentation** dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme en 1948) comme les échecs rencontrés dans l'imposition de ce droit (cf. Ziegler et al 2012) ont conduit récemment certains chercheurs à introduire de nouvelles visons et représentations, **en proposant d'envisager la nutrition comme un (bien) commun**, et en s'efforçant d'expliciter le sens et les implications d'une telle approche. Cf. l'ouvrage pionnier coordonné Vivero-Pol J.L et al (2018) sur lequel nous reviendrons ultérieurement

de statut vers une SOSE, indiqué qu'en ces matières aussi (les missions et vocations de l'entreprise) les choses doivent évoluer

Tous ces éléments font de Nutriset, en une figure haute et emblématique de la lutte contre la malnutrition, domaine qu'elle a fortement marqué de son emprunte, en y inscrivant des innovations de grande ampleur. Domaine aussi dans lequel elle continue d'occuper une position dominante

2. …. Mais de nombreuses limites en matière d'accès des personnes *in needs*

En dépit de ce qui vient d'être dit, si l'on raisonne du point de vue du droit à l'alimentation et **des conditions de réalisation de l'accès aux biens alimentaires** que ce droit porte, **comme du point de vue de la nutrition considérée comme (bien) commun**[29], un certain nombre de limites doivent être relevées.

La première tient sans doute au fait que le produit phare conçu par Nuriset (le Plumpy'Nut), produit hautement « technologique » et « global, », est saisi dans un ensemble de protections de fait (brevets, marque, packaging, labellisation …), qui en font un produit très spécialisé, captif d'un réseau, non ancré dans les conditions locales de production.

Précisons ce point. Destiné à la malnutrition « aigue sévère », il n'est guère surprenant que le produit, complexe, car incluant un ensemble de nutriments choisis et sélectionnés, possède une dimension « technologique » marquée. Là n'est pas la question. Ce qui fait problème en revanche, est qu'il semble que rien n'ait été sérieusement entrepris, pour rendre possible et accessible hors du réseau constitué par Nutriset autour de lui, sa production et son accès aux populations cibles. Au contraire, la politique suivie au cours du temps a sans cesse visé à « protéger » le produit et à l'insérer dans un ensemble de protocoles qui garantissait la complète maitrise de sa production et de sa livraison par Nutriset et ses entités partenaires, certaines d'entre elles fussent-elles localisées au Sud

D'emblée on s'en souvient le produit a été couvert d'un brevet, et la défense de l'exclusivité qui était associé au principe même du brevet, a été menée de manière active, ce qui a suscité une vive polémique avec certains partenaires ou usagers potentiels

Ce n'est qu'en 2010, on s'en souvient que Nutriset a quelque peu relâché sa politique stricte de défense du brevet, en le déclarant sous condition « ouvert » à des tiers. Mais cette ouverture (elle-même très relative) n'a pas modifié l'état des choses[30]. En effet elle n'est

[29] Dans une note ultérieure, en synthèse des études de cas, nous reviendrons plus complètement sur les implications en termes d'accès de la prise en compte de la nutrition comme commun.

[30] Seulement 6 « accords d'usage » par l'ouverture du brevet à des tiers ont octroyés depuis 2009, pour une production qui en volume reste très marginale.

intervenue qu'après que l'entreprise ait constitué autour d'elle un réseau de producteurs licenciés (le réseau Plmumpy'field), sous son contrôle et sa dépendance. C'est ainsi en particulier qu'au sein du réseau Pulmpyfiled, le site Nutriset de Normandie conserve le monopole de la préparation, de la production et de la distribution des nutriments entrant dans la composition du produit, expédiés depuis le site central Normand aux entreprises du réseau - pour autant qu'elles respectent les conditions et chartes éditées par l'entreprise.

Tous ces éléments expliquent que le produit est réputé d'un prix élevé et s'est maintenu tel, même si, au cours du temps de nouvelles entreprises ont pénétré le marché[31]. Comme le montrent les données fournies en Annexe 3, les prix ont peu baissé depuis la mise en marché des RUTF, et Nutriset après avoir connu une baisse de ses parts de marché entre 2018 et 2012 voit celles-ci se redresser à partir de 2013 pour aujourd'hui se stabiliser autour de 60 % du total des produits achetés[32]. Les dotations financières de bailleurs de fonds internationaux (FAO, PAM, Banque mondiale…) ou les budgets des ONG engagés dans la lutte contre la faim, étant soumis à des contraintes de plus en plus sévères [33], on peut craindre que ces pratiques de prix élevés ne se traduisent par un rationnement des quantités achetées et donc disponibles pour les populations victimes de malnutrition.

Enfin, il faut rappeler que quelle que soit son efficacité dans les situations d'urgence, la distribution du Plumpy'Nut et plus généralement la gamme des médicaments offerts contre la malnutrition aigüe, n'apportent qu'une solution temporaire. Si la (ou les) personnes extraites de la situation de crise « aigüe » qui a justifié sa mise sous « traitement » ne retrouve pas un environnement garantissant de façon pérenne un accès à une alimentation adéquate tout sera à refaire … Cette proposition vient rappeler que malgré l'importance d'entreprises comme Nutriset – et du rôle décisif que leurs produits peuvent jouer (à mi-chemin entre aliments et produits « thérapeutiques) en situations d'urgence, la sécurité alimentaire des populations fragiles et menacées suppose leur insertion dans des environnements et des éco-systèmes capables de garantir à long terme et de façon pérenne et soutenable leur accès aux biens alimentaires nécessaires

De là la nécessité d'envisager d'autres acteurs et dimensions de l'accès aux biens alimentaires, afin de disposer d'une vue plus complète du champ qu'implique de couvrir l'étude de la malnutrition, les questions qu'elle pose et les moyens à déployer pour l'éradiquer.

---

[31] Cf. annexe 3 et l'article Kakietek J. (2018) qui établit et discute ces données

[32] Comme le suggère l'article de Kakietek (2018), ces chiffres s'expliquent sans doute au moins en partie par les modalités de mise en concurrence choisie par les FAO, laquelle en sélectionnant non la « meilleure » offre mais les 2 ou 3 meilleures, a sans doute favorisé le maintien de prix élevés.

[33] Outre les baisses de dotations qui ont accompagné l'après crise de 2008, l'action contre la faim a subi la concurrence d'autres domaines de l'action de bailleurs de fonds internationaux : la lutte contre les grandes pandémies (SIDA, malaria, tuberculose, … en particulier) et depuis peu de manière montante, l'action menée autour du climat. Plus que jamais les ressources affectées à la lutte contre la faim sont comptées.

Références

Bradol J-H., Vidal C., (2009), Innovations médicales en situation humanitaire, le travail de MSF, L'Harmattan, Paris

Brauman R., (2008), La médecine humanitaire, PUF, Collection Que sais-je ?, n°3844

Briend A et al., (2006), Putting back the management of severe malnutrition back on the international health agenda, Food and nutrition bulletin,

Briend A., (1998), La malnutrition de l'enfant, danone-institute.be/communications/mono06.html

Briend. A, (1999), Ready to use therapeutic food for treatment of marasmus. et al, The Lancet, Vol 353,

Cassier M, (2010,) « l'Innovation », dans Santé publique, état des savoirs, sous la direction de D. Fassin et B. Hauray, La Découverte, collection Textes à l'appui, p 446-456, Paris.

Carémel, Jean-Francois. (2015 a). « Mesurer la malnutrition infantile au Niger. Entre révolution thérapeutique et transformations de la métrique des corps ». Ethnologie française 45 (1) : 95. doi:10.3917/ethn.151.0095.

Carémel, Jean-Francois (2015 b). « « Les Aliments Thérapeutiques Prêts à l'Emploi et la « pharmaceuticalisation humanitaire » de la malnutrition au Sahel ». In Nouveaux enjeux éthiques autour du médicament en Afrique. Approches juridiques, anthropologiques et de santé publique, Karthala. Desclaux Alice.et Mamadou Badji.

Carémel, Jean-Francois (2016). « Le renouveau "humanitaire" des politiques de la faim au Sahel, (ou) comment la malnutrition est entrée dans la santé globale ». Revue Face à face 13. https://faceaface.revues.org/1042

Caremel, J.F. et Issaley N.A. (2014) « Rapport Technique : Perspectives anthropologiques autour de l'aménagement de la prise en charge de la malnutrition ». Rapport technique. Niamey, Niger : LASDEL-OIMTH.

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 Mastee, osus la direction de M. cassier, EHESS

Caremel J.F and Issaley N. A(2016) Des cultures alimentaires « sous régime d'aide » ? Négociations autour de Aliments Thérapeutiques Prêts à l'Emploi (ATPE) et de la malnutrition infantile (Sahel) in *Cultures Alimentaires et Territoires*

Coriat (2018) Changer l'entreprise ? Quand la montagne accouche d'une souris, A propos du Rapport Notat/Sénard, disponible à l'adresse atterres.org

FAO (2011) (2013, reprint) Right to Food. Making it Happen. Progresse and lessons learned through implementation. Coordinated by Christophe Golay and Michaela Büschi

Guimon J., Guimon P., 2010, Innovation to fight hunger : the case of Plumpy'Nut, Conférence Nutrition Sénégal,

Giovalucchi, F, Olivier De Sardan J-P , (2009) "Planification, gestion et politique dans l'aide au développement: le cadre logique, outil et miroir des développeurs", Revue Tiers Monde, n°198

Grellety E., (2004), Sous la direction de Madame Marie José Domestici-Met, « La malnutrition sévère : controverses scientifiques et enjeux techniques dans le cadre de l'action humanitaire », mémoire de troisième cycle Cycle- DESS Action

Humanitaire Internationale, Prévention, Urgence et Réhabilitation - 2003/2004 2, 31-54
Gross R. et Webb P., (2006), Wasting time for wasted children: severe child undernutrition must be resolved in non-emergency settings, Lancet 367
Kakietek J. (2018) « Determinants of the Global Prices of Ready-to-Use Therapeutic Foods », in Food and Nutrition Bulletin XX(X)
Lawson C. and Sanderson J. (2016) The Intellectual Property and Food Project. From rewarding Innovation and Creation to Feeding the World. Rootledge. London and New York
Levillain K. (2017), Les Entreprises à mission : un modèle de gouvernance pour l'innovation, Vuibert
Levillain K. (2013), "L'émergence de nouvelles formes de société : l'exemple de la Flexible Purpose Corporation". In L'Entreprise multinationale dans tous ses Etats, Archives de philosophie du droit tome 56, Dalloz.
Levillain K. (2015) Les entreprises à Mission : Formes, modèles et implications d'un enggaement collectif. Thèse pour le Doctorat. Mines Paris-Tech, effectué sous la direction de B. Ségerstin
Leyronas S., Abecassis Ph., Coutinet N., Coriat B., (2018) Du Partenariat pour Développement de Produits au Commun ?. DNDi quinze ans après. WP EnCommuns n° 19, disponible à l'adresse à l'adresse encomuns.com
Sardan O. (2015) Analyse rétrospective de la crise alimentaire au Niger en 2005, LASDEL 2007
Segrestin B., K. Levillain, A. Hatchuel, S. Vernac (2014) "L'objet social étendu : une voie pour réaligner le droit et la théorie des parties prenantes", Finance Contrôle Stratégie, 2014, 17 (3), pp.30-50.
Segrestin B., K. Levillain, S. Vernac et A. Hatchuel (Eds.), (2015) La Société à Objet Social Étendu : un nouveau statut pour l'entreprise, Presses des Mines, 2015.
Vivero-Pol J. L., Ferrando T., De Schutter O., Mattei U. (ed) (2018) Rootledge Handbook of Food as Commons, Rootledge, London
Ziegler J., Golay C., Mahon C., Way S-A. (2012) The fight for the right to food. Lessons learned. The graduate Institute Publications. Genova
Ziegler J. (2012) Destruction massive. Géoplotique de la fain. Ed du Seuil

ANNEXES

ANNEXE 1

Gammes de produits aujourd'hui offerts par Nutriset et ses entreprises associées

A) Gamme de produits Prêt-à-l'emploi ATPE/ASPE

Gamme Plumpy®.pour le traitement et la prévention de la malnutrition aiguë

Les produits prêts à l'emploi et à base lipidique destinés au traitement ou à la prévention de la **Malnutrition Aigüe** appartiennent à la **gamme Plumpy®.**

Ces produits visent à combler les déficits en énergie, macro et micronutriments, et acides gras essentiels des populations ciblées.

Ils sont destinés **au traitement ou à la prévention de la Malnutrition Aigüe**, **ou à des situations d'urgence et de pénurie alimentaire** quand les besoins en énergie, macro et micronutriments, et acides gras essentiels ne peuvent être fournis par les aliments accessibles et disponibles localement, ou quand l'état d'un patient le justifie.

- La **malnutrition aiguë sévère** se caractérise par une perte de poids très importante. Près de 20 millions d'enfants de moins de cinq ans souffrent de malnutrition aiguë sévère, selon les estimations de l'UNICEF. Cette forme de malnutrition est le stade où le risque de mortalité des enfants de moins de cinq ans est le plus élevé. Elle a besoin d'une urgence médicale et nécessite une prise en charge rapide.

La **malnutrition aiguë** peut prendre plusieurs formes dont le marasme (émaciation sévère) et le kwashiorkor (malnutrition œdémateuse).

Ce type de malnutrition est diagnostiqué chez un enfant avec un indice poids pour taille inférieur à -3 Z-scores ou un périmètre brachial inférieur à 11.5 cm ou présentant des d'œdèmes bilatéraux.

- **Produits prêt-à-l 'emploi pour la Malnutrition Aiguë sévère – ATPE/RUTF**

  Sachet RUTF - Traitement de la malnutrition Aigüe Sévère en ambulatoire avec visites médicales régulières (site plumpyfield)

  A partir de 6 mois, sachet de 200 Kcal par kg corporel par jour jusqu'à ce que la ration poids/taille soit atteinte

- La **malnutrition aiguë modérée** se détermine par une perte de poids plus modérée par rapport à la malnutrition aiguë sévère. Selon l'UNICEF, plus de 30 millions d'enfants souffrent de malnutrition aiguë modérée. Vulnérables aux maladies, ces enfants courent un risque de décès accru, et peuvent rapidement basculer dans la malnutrition aiguë sévère, stade où leur danger de mort s'accentue encore.

Un enfant atteint de malnutrition aiguë modérée a un indice poids pour taille qui se situe entre -3 et -2 Z-scores ou un périmètre brachial entre 11.5 et 12.5 cm.

- **Produits pâte pour la Malnutrition aiguë modérée – ASPE/RUSF**

  Sachet RUSF - A partie de 6 mois, 1 sachet / jour

  Sachet LNS MQ – supplément nutritionnel à base lipidique quantité moyenne

  Réduit l'incidence de la malnutrition aiguë pendant la période à risque, à partir de 6 mois, 1 sachet / jour

B) Gamme Enov®. **de produits pour la Fortification à domicile – Prévention de la malnutrition**

Les suppléments nutritionnels prêts à l'emploi et à base lipidique destinés à la fortification à domicile appartiennent à la gamme Enov®. Ces produits visent à combler les déficits en micronutriments, notamment ceux pour la croissance et le système immunitaire des nourrissons et des enfants. Ils sont principalement destinés à être intégrés dans les programmes de fortification à domicile lorsque les besoins nutritionnels ne peuvent être satisfaits par les aliments accessibles et disponibles localement. Ces programmes intègrent la plupart du temps des campagnes de sensibilisation aux bonnes pratiques de santé et de nutrition.

C) Produits prêts-à-l'emploi pour la Malnutrition chronique – Prévention

Les études estiment que 165 millions d'enfants sont atteints par cette forme de malnutrition dans le monde. Une alimentation non équilibrée favorise le développement de la malnutrition chronique qui se traduit chez un enfant par un retard de croissance. Ses défenses immunitaires étant affaiblies, il est davantage confronté aux risques de maladies tels que le paludisme, la diarrhée…

Un enfant identifié malnutri chronique a un indice taille pour âge inférieur à -2 Z-scores.

- **Produit de prévention pour la femme enceinte et allaitante -ASPE**

  Sachet PlumpyMum - **LNS SQ** – supplément nutritionnel à base lipidique small quantity. Favorise le bon développement du fœtus et du nourrisson, 1 sachet/femme/jour , à mélanger au plat après cuisson

- **Produit de prévention pour l'enfant 6 – 24 mois**

  Sachet NutriButter - **LNS SQ** – supplément nutritionnel à base lipidique small quantity. Favorise la croissance de l'enfant, son bon développement moteur et cognitif. 1 sachet/jour/enfant, à mélanger au plat après cuisson

Source : plumfpyfield.com

ANNEXE 2
Brève présentation du Réseau Plumpyfield[34]

Le réseau PlumpyField® regroupe l'ensemble des membres bénéficie de la technologie, de l'expérience et de la notoriété de Nutriset, leader mondial des solutions nutritionnelles prêtes à l'emploi pour le traitement et la prévention de la malnutrition.
Inspiré par le **modèle des franchises**, PlumpyField® est un gage de qualité, permettant la mise en place de systèmes de production pérennes dans les pays en développement.
En tant que membre fondateur, Nutriset travaille de très près avec ses partenaires, en leur offrant de multiples atouts et services :

- La maîtrise des procédés industriels utilisant des ingrédients technologiques spécifiques (ITS) essentiels à la valeur nutritionnelle et à la stabilité des produits ;
- L'expérience en ingénierie agroalimentaire, à travers l'installation d'équipements performants, garantis et optimisés ;
- La formation initiale et la formation continue des équipes ;
- L'utilisation des brevets et marques de la gamme Plumpy® et Enov® ;
- Un système qualité basé sur l'analyse des risques et points de contrôle critiques (méthode HACCP, Hazard Analysis & Critical Control Points), avec des audits réguliers pour le suivi et l'amélioration du dispositif qualité ;
- La garantie de la traçabilité, des matières premières aux produits finis, avec une méthodologie et la possibilité d'utiliser un logiciel spécifique développé pour Nutriset : Origyn ;
- La mise à disposition des résultats de recherche et la possibilité de développer de nouvelles formules ;
- La mise en relation avec les principaux acheteurs mondiaux, et l'innovation en matière de stratégies de distribution ;
- Le savoir-faire en matière d'approvisionnement : achats localement ou sur les marchés internationaux, selon la disponibilité de matières premières de qualité.

Membres du réseau

[34] [34] Cette présentation s'appuie très largement sur les documents proposés et mis en ligne par Nutriset, en particulier sur le site dédié de plumpyfield. Délibérément nous avons ici reproduit certaines des pages mises en ligne telles quelles. Il nous a semblé que dans nombre de cas, le choix des mots était lui-même, hautement parlant et méritait d'être reproduit tel quel

D) Nutriset, DansaFood (Nigeria), Edesia (Etats-Unis), Hilina Enriched Food (Ethiopie) , Inno Faso, Med & Foods for kids (Haïti), nutrigunée , nutrivita (Inde), samil (Soudan), sta (Niger), Tanjaka food (Madagascar)

Production du réseau : elle s'élève à 86 854 t de produits en 2017 dont : 1 628 t de LNS-SG, et 42 570 t de RUTF/ATPE et 42 656 t de RUSF/ASPE

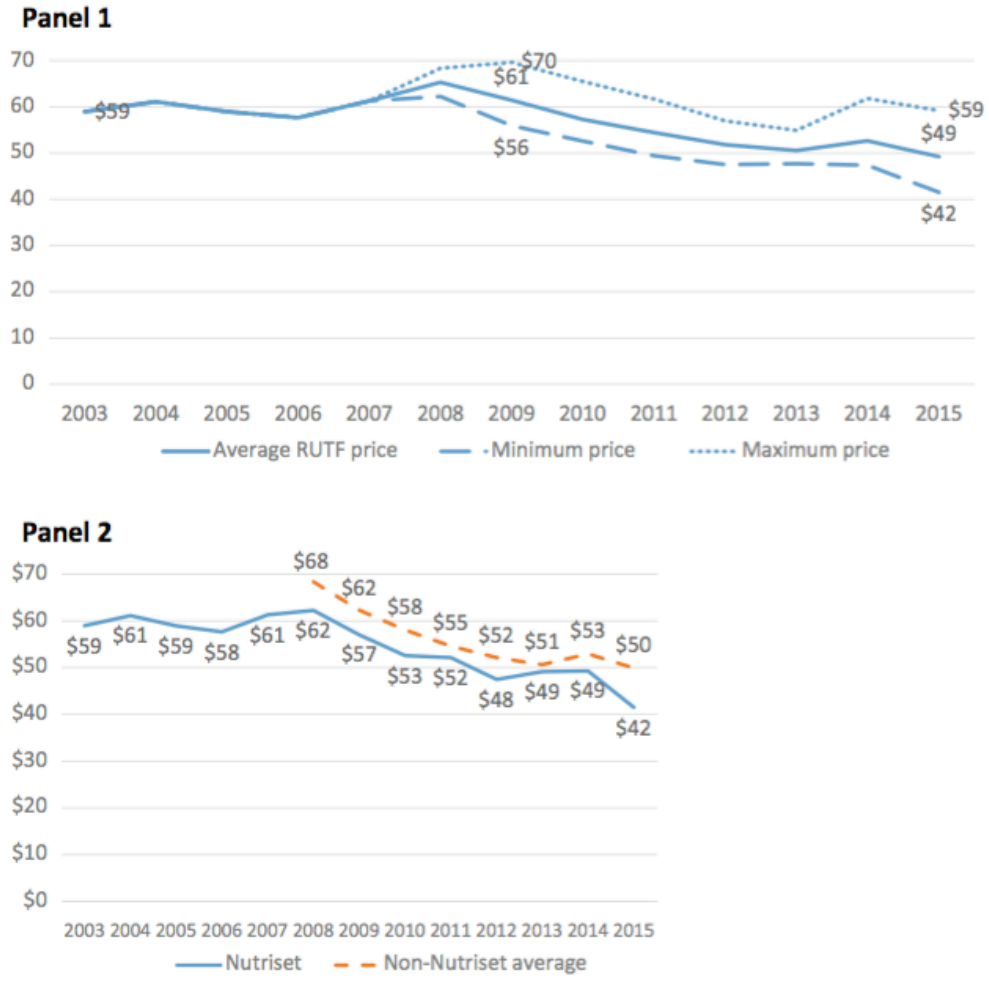
Capacité de production multipliée par 7, 5 en 10 ans sur l'ensemble du réseau. Le réseau emploie 443 emplois permanents (hors Nutriset et Edesia)

Fournisseurs : 54 fournisseurs sur 72 se trouvent dans les Pays du Sud (Guatemala, Argentine, Niger, Burkina Faso, Ghana, Bénin, Côte d'Ivoire, Soudan, Ethiopie, Malaisie, Inde)

Matières premières : Une partie est fournie localement : sucre (50%), Huile de soja (49%), arachides (69%)

ANNEXE 3
Evolution des prix et des parts de marche (RUTF, 2003-2015)

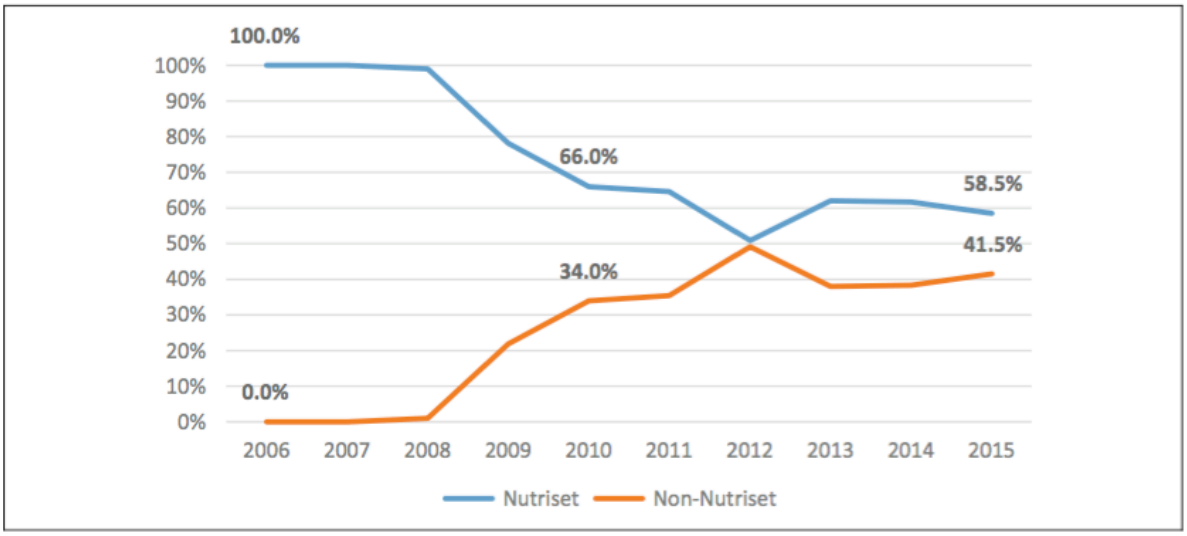
Les courbes ci-dessous proposent une évolution des prix des RUTF proposés par les entreprises lauréates des appels d'offre lancées par la FAO entre 2003 et 2015



Average, Minimum and Maximun RUTF Prices and average prices bu originators and non originators producers, 2003-2015 (in 2015 US$)

Source : Kakietek J. (2018)

Les mentions Panel 1 et Panel 2 font référence à deux méthodes distinctes de traitement des données fournies par les appels des appels d'offres. Comme on peut le vérifier sur les courbes les deux méthodes aboutissent à des résultats très proches



Market Share of Orignator and Nonoriginator RUTF Suppliers (2006-2015)

Source : Kakietek J. (2018)

Commentaire : Comme le montre l'évolution des 2 courbes, on peut distinguer 3 phases dans les parts de marché relatives des entreprises ayant participé aux appels d'offre de la FAO

- 2003-2008 : Nutriset est en monopole absolu, et couvre 100% des parts de marché
- 2009-2012 : la part de Nutriset par rapport à de nouveaux entrants, recule sous les 50%
- 2013-2018 : la part de marché de Nutriset remonte et semble se stabiliser aux alentours de 60%