

## Etude de cas

### Nafa Naana – Burkina Faso

---

#### Considérations générales

Ce rapport synthétique est issu de l'étude d'une organisation au prisme de la Scorecard des Social Business (SBS) développée par l'association CERISE et ses partenaires<sup>1</sup>. Pour en savoir plus sur ce travail, merci de vous référer au site [www.cerise-sb.org](http://www.cerise-sb.org).

#### Présentation de Nafa Naana



- **Nom** : Nafa Naana
- **Pays** : Burkina Faso
- **Année de démarrage** : 2010
- **Secteur** : Accès à l'énergie domestique
- **Activité** : Distribution de produits énergie via un réseau de petits entrepreneurs micro franchisés
- **Initiateur du projet** : Entrepreneurs du Monde
- **Employés** : 17
- **Statut** : Société par Actions Simplifiées (SAS) à partir de juin 2015

Démarrée à l'initiative de l'ONG Entrepreneurs du Monde, l'entreprise sociale Nafa Naana (« *Le bénéfice est arrivé* ») donne accès aux familles burkinabè, notamment les plus pauvres, à des produits économiques qui améliorent les conditions de vie et contribuent à réduire la déforestation massive : réchauds à gaz, foyers améliorés, lampes solaires, etc. L'équipe s'appuie sur un réseau de revendeurs franchisés qu'elle a créé et sur des partenariats avec des associations, groupements de femmes, etc. Elle sensibilise les populations, promeut les produits et met en place des mécanismes financiers (épargne, crédit, paiement échelonné) à tous les niveaux de la chaîne de production et de distribution. Depuis le début de ses activités, Nafa Naana a diffusé près de 25 000 produits économes en énergie dont plus de 12 000 produits en 2014. Nafa Naana a ouvert 3 boutiques en propre, et est en partenariat avec 15 fournisseurs et une centaine de distributeurs 53 associations locales et 63 micro-entrepreneurs, qui diffusent des produits au sein de leur communauté.



Produits et réseau de distribution de Nafa Naana

<sup>1</sup> La grille Scorecard a été appliquée à Nafa Naana en Octobre 2014 par G. Goldstein (IRAM/CERISE dans le cadre du test de la grille). Cette synthèse a été rédigée par les équipes d'Entrepreneurs du Monde sur la base de son rapport d'analyse.

## Nafa Naana à travers la grille d'analyse

### Généralités

Nafa Naana a souhaité conduire l'étude Scorecard des Social Business afin de situer plus précisément l'atteinte de sa mission sociale et d'identifier des axes d'amélioration potentiels. L'évaluation et le passage en revue des pratiques et des indicateurs ont un caractère structurant et permettent de prévoir la mise en place d'objectifs, de systèmes, de mesures, etc. Cette démarche de structuration est particulièrement importante pour Nafa Naana car elle s'inscrit d'une part dans le cadre de l'expansion de ses activités et d'autre part dans le cadre du processus de création de l'entreprise sous statut de droit local et de ses documents fondateurs.

### Présentation des résultats par dimension

#### Projet

**Une vision claire et partagée.** Le projet de Nafa Naana est d'apporter une solution aux problématiques de réduction de la pauvreté et des inégalités, d'accès à des services de base, de protection de l'environnement, de création d'emplois et d'insertion des personnes exclues. La stratégie du Social Business est de rendre accessibles aux familles burkinabè des équipements économes en énergie en proposant des mécanismes de distribution adaptés (boutiques, revendeurs, associations et groupements de femmes, institutions de microfinance) associés à des services financiers et en renforçant les entreprises locales. A cela s'ajoute une réflexion sur les péréquations entre zones urbaines et rurales et entre classe défavorisée et classe moyenne.

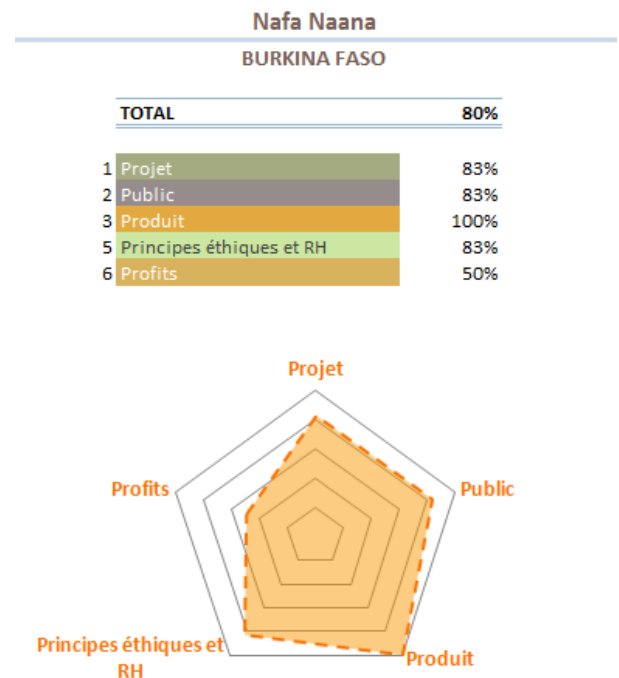
**Une mission sociale sécurisée par un actionnaire de référence, Entrepreneurs du Monde.** Actuellement, la mission sociale est garantie par l'implication comme actionnaire unique d'Entrepreneurs du Monde avec la création d'une action privilégiée qui lui donnerait un droit de veto pour tout ce qui touche au projet social.

**Un projet traduit en objectifs et mesurés par des outils encore perfectibles.** A ce stade de la mise en œuvre de sa stratégie, Nafa Naana a implémenté un outil permettant de suivre les résultats de ventes et une base de données de clients encore perfectible, car incomplète et sans traitement régulier des informations pour être en mesure de vérifier l'atteinte de ses objectifs.

#### Public

**Un social business qui s'adresse aux plus vulnérables...** Le social business Nafa Naana développe son activité en faveur des populations des zones rurales et dans les quartiers périurbains. Pour certains types de produits comme les foyers améliorés, Nafa Naana travaille avec des artisans burkinabè en les appuyant grâce au paiement d'avances sur commandes. L'entreprise s'assure que les populations ciblées ne sont pas délaissées en fixant le prix des équipements de telle manière à les rendre accessibles au public cible et en mettant en place des services financiers associés.

**... et cherche à prendre en compte au mieux leurs besoins.** En complément Nafa Naana cherche à être au plus près des besoins de ses bénéficiaires dans son offre de produits et services associés ; elle teste les nouveaux produits en réalisant des focus groups et des essais dans les ménages afin de valider la pertinence de les mettre sur le marché et identifier les clés pour mieux communiquer sur leurs bénéfices. Enfin, afin de garantir l'atteinte de son public cible, des indicateurs mensuels ont été mis en place comme le pourcentage de clients en zones rurales/zones urbaines et le nombre de produits achetés à crédit/au comptant.





## Produits et services

Pour répondre à la problématique sociale et environnementale identifiée, Nafa Naana a développé un business modèle innovant en matière de diffusion des produits économes en énergie et distribue des références jusqu'alors non disponibles sur le marché. Elle a ainsi développé des mécanismes permettant de :

- **Garantir la qualité et la fiabilité de son offre** : Nafa Naana suit des critères de sélections spécifiques (performance, certification, sécurité, durée de la garantie etc.), teste les produits sélectionnés avant leur mise sur le marché, contrôle de la qualité au moment de la livraison qui s'accompagne d'une sensibilisation des commerçants et des utilisateurs. Cela permet notamment de réduire les risques liés à l'utilisation des équipements (notamment réchauds à gaz). Nafa Naana dispose également d'un service après vente pour éventuelles réclamations sur le matériel défectueux, pannes, etc.
- **Inscrire son activité dans une démarche inclusive** en proposant des mécanismes de financement associés.
- **Maintenir un prix accessible** pour ses produits en travaillant à l'optimisation de sa chaîne d'approvisionnement.
- **Accompagner les revendeurs** grâce notamment à des modules de formation de plus en plus poussés sur la gestion de leur activité. Les revendeurs micro franchisés ont accès à différentes formations dès leur entrée dans le réseau puis selon leur « niveau » de partenariat avec Nafa Naana.

## Politiques RH

**Une politique RH formalisée et des principes de protection garantis.** Actuellement, les salariés sont sous contrat avec Entrepreneurs du Monde ; à partir de juin 2015, lorsque Nafa Naana S.A.S sera créée, les acquis des salariés (sécurité sociale, congés payés etc.) seront transférés à la nouvelle structure, conformément à la législation en vigueur. L'assurance santé dont la couverture est plus favorable à celle relative au minimum légal, sera également transférée. L'entreprise a pris en compte les questions de sécurité, de prévention des risques et d'aménagement des locaux en travaillant avec l'inspection du travail pour aménager les locaux et les postes de travail. Elle respecte la législation en vigueur concernant la durée légale du travail.

**Une rémunération transparente pour les salariés.** La grille de rémunération en place est transparente, offre des salaires supérieurs au salaire moyen burkinabè, et correspond aux standards des organismes non gouvernementaux. Avec le passage de la structure sous statut de droit privé, il est envisagé d'engager un travail d'analyse du secteur afin d'ajuster si nécessaire la grille en fonction des résultats obtenus. Les augmentations dépendent de la performance du salarié et ne sont pas automatiques d'une année sur l'autre. Toutefois, le personnel reçoit une prime d'ancienneté après 3 années dans l'entreprise.

## Principes éthiques

**Des enjeux environnementaux à mieux prendre un compte d'un bout à l'autre de la chaîne de valeur.** Nafa Naana répond aux enjeux environnementaux grâce à une stratégie formalisée en optimisant des circuits pour les transports et les livraisons de produits mais n'a pas mis en place de mécanisme de compensation carbone pour les trajets locaux. Il n'existe pas actuellement de mécanismes formels de maîtrise ou d'accompagnement des risques sociaux et environnementaux vis-à-vis de ses fournisseurs. Toutefois, un travail a été également conduit dans la sélection des fournisseurs, ainsi que dans la mise en place d'une politique de recyclage des batteries.

**Un traitement responsable des parties prenantes et communautés locales.** Nafa Naana a mis en place avec ses fournisseurs des contrats transparents révisés chaque année et avec ses bénéficiaires des informations claires sur les prix à l'aide d'une grille qui fait apparaître le prix au distributeur et le prix au client final. Pour mettre en œuvre ses activités, les salariés ont été formés de manière à diffuser les valeurs de Nafa Naana comme par exemple l'engagement éthique, l'orientation client et la neutralité professionnelle et politique, et à appliquer les bonnes pratiques définies par l'entreprise. L'ensemble des actions mises en œuvre dans le cadre de la politique qualité de Nafa Naana participe également au traitement responsable des bénéficiaires.

**Conformité aux règles internationales de transparence de ses comptes et les règles fiscales en vigueur.** La transparence de la structure financière de Nafa Naana est assurée par l'audit annuel des états financiers à travers Entrepreneurs du Monde. A partir de 2014, les états financiers de Nafa Naana seront audités annuellement.



### Profits et Pérennité

Dans la mesure où Nafa Naana est en processus d'institutionnalisation, cette dimension n'a encore pas été analysée. Il convient toutefois de noter qu'il est inscrit dans les futurs statuts de Nafa Naana son engagement à réinvestir les bénéfices dégagés dans l'entreprise et encadrer donc la rémunération du capital, tout en visant l'autonomie financière. Par ailleurs, la structure de financement sera transparente et les états financiers de Nafa Naana seront audités annuellement.

L'atteinte de viabilité financière est également un objectif central du social business. Nafa Naana projette d'atteindre l'équilibre financier au début de l'année 2018.

Enfin, la capitalisation des expériences d'Entrepreneurs du Monde dans les pays où le modèle a été répliqué, comme au Togo ou en Haïti, concoure à enrichir le modèle dans toutes ses dimensions.

### Partenariat (optionnel)

Cette dimension n'a pas été étudiée dans le cadre de l'analyse de Nafa Naana.

## Complément : Points d'intérêt de Nafa Naana en tant que Social Business

L'utilisation de la Scorecard pour analyser Nafa Naana a permis de mettre en lumière ses points forts, notamment :

- Son triple objectif d'impact sanitaire, social et environnemental ;
- Un business model innovant qui s'appuie sur un réseau de distributeurs locaux microfranchisés, la diffusion de produits économes en énergie associés à des formations et services financiers adaptés ;
- La prise en compte des besoins du public cible ;
- La recherche de l'autonomisation et de l'atteinte de l'équilibre financier à moyen terme.

Elle a également permis de relever certains points faibles et de soulever quelques questions, notamment :

- L'absence d'un outil de suivi précis qui permette de confirmer l'atteinte de la population cible et d'affiner son profil (ciblage de la clientèle, répartition zones rurales et zones urbaines, suivi des artisans et des revendeurs microfranchisés, suivi des prix, etc.).
- La gouvernance de la future entreprise et le rôle de son actionnaire de référence Entrepreneurs du Monde : dans le cadre du processus de création de la société Nafa Naana, des travaux de structuration et de réflexion sur la gouvernance et le montage institutionnel de Nafa Naana sont en cours, avec la formalisation des documents fondateurs de l'entreprise tels que les statuts, la charte sociale, les manuels de procédures. L'étude a permis de poser des questionnements comme par exemple la meilleure prise en compte des parties prenantes dans la gouvernance de l'entreprise, alors que dans un premier temps Entrepreneurs du Monde sera l'unique actionnaire de la SAS. Il a été notamment décidé de la mise en place d'un comité consultatif intégrant l'ensemble des acteurs de l'entreprise (salariés, distributeurs, fournisseurs etc.).

Nafa Naana a été identifiée lors de l'application de la Scorecard comme étant une organisation au profil fortement social, néanmoins la dimension « profits » n'a pas été véritablement analysée. Il est prévu d'effectuer à nouveau l'exercice de la Scorecard Social Business un an après la première analyse et après la création de la SAS. Il sera alors intéressant de voir quelles auront été les avancées de l'organisation par rapport à la première évaluation, et de mettre en place un plan d'actions détaillé afin d'améliorer ses performances sociales. Entrepreneurs du Monde et Nafa Naana ont décidé de se soumettre à l'exercice une fois par an afin de suivre l'évolution du social business et de garantir sa mission sociale.