

## Etude de cas – Nutri’Zaza - Madagascar

### Considérations générales

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

### Présentation de Nutri’Zaza



- Nom : Nutri’Zaza
- Pays : Madagascar
- Année de démarrage : 2013
- Secteur : Nutrition infantile
- Activité : Lutte contre la malnutrition
- Initiateur du projet : l’ONG GRET en 2002
- Employés : 85, dont 64 animatrices
- Actionnariat : multiple et incluant une association, un industriel et 2 fonds d’investissement.

Nutri’Zaza est une entreprise à vocation sociale dont l’objet est de lutter de manière pérenne contre la malnutrition infantile chronique à Madagascar. Anciennement projet appelé Nutrimad et soutenu par le GRET, Nutri’Zaza distribue un aliment de complément, la KobaAina, aux populations défavorisées par l’intermédiaire d’un réseau de restaurants pour bébés (hotelin’jazakely) et d’un réseau de vente à domicile par les « animatrices Nutri’Zaza ».

Cette farine infantile à haute valeur nutritive apporte les éléments nécessaires à la croissance du nourrisson quand l’allaitement maternel n’est plus suffisant (à partir de 6 mois) et que les repas traditionnels du foyer ne le sont pas encore. La KobaAina est produite et conditionnée à partir de matières premières malgaches par l’entreprise TAF, partenaire du projet, et sur la base d’une formule nutritionnelle développée par le GRET. Le produit est conforme aux standards internationaux de qualité les plus stricts tant du point de vue nutritionnel que sanitaire.

Le produit proposé offre le meilleur rapport qualité prix du marché afin de pouvoir toucher les foyers les plus vulnérables. Enfin, Nutri’Zaza met également à disposition des familles un espace de contrôle de santé des enfants avec une pesée régulière et assure une surveillance face à la sous-nutrition.



## Nutrizaza à travers la grille d'analyse

### Généralités

De par les nombreuses problématiques sociales auxquelles elle répond, Nutri'Zaza présente un profil particulièrement adapté pour le test de la grille de notation « SBS » (Scorecard Business Social). Il apparaît notamment intéressant de comprendre comment l'évolution du statut de projet à celui d'entreprise a modifié le fonctionnement et l'organisation interne de l'entreprise et comment cette dernière parvient à concilier ses objectifs sociaux avec ses nouveaux objectifs financiers.

### Présentation des résultats par dimension

#### Projet

La mission de Nutri'Zaza a une dimension fortement sociale : il s'agit de lutter contre la malnutrition infantile chronique à Madagascar en distribuant un produit de qualité, à très bas prix, aux populations les plus vulnérables. L'entreprise organise également des séances de pesée permettant aux mères de contrôler le poids de leur nourrisson et d'agir en conséquence. Lors de ces séances, elles bénéficient d'une sensibilisation aux causes et conséquences de la malnutrition infantile. Faisant ainsi, l'entreprise participe à combler un déficit d'action publique dans ce domaine, absence d'intervention étatique qui s'est faite de plus en plus flagrante à mesure que la crise politico-économique débutée en 2009 s'est aggravée.

#### Points forts

- Les objectifs sont définis et les moyens pour y parvenir sont identifiés. L'objet de l'entreprise est entièrement social, son fonctionnement est donc entièrement dédié à la réalisation de sa mission.
- Des données d'impact sont collectées auprès des clients afin de s'assurer que la stratégie de l'entreprise concourt à l'atteinte des objectifs sociaux.
- Une charte éthique a été signée par les actionnaires afin de formaliser la mission sociale de l'entreprise et s'assurer que la recherche de rentabilité se ferait en accord avec les objectifs sociaux. La diversité des profils au sein de l'actionnariat garantit un partage des points de vue sur les objectifs sociaux à atteindre et sur la manière de les réaliser tout en préservant la rentabilité nécessaire.
- En parallèle des objectifs d'impact, les objectifs de rentabilité sont clairement définis et l'entreprise respecte une logique d'efficacité économique. Pour l'instant, elle dépend encore d'une subvention.

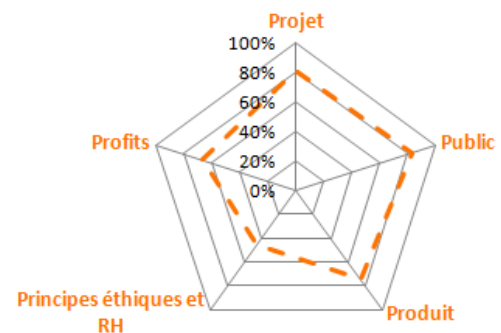
#### Points faibles

- Même si des indicateurs d'impact ont été clairement définis afin de permettre le pilotage de l'activité de l'entreprise, ils ne sont pas encore récoltés et analysés notamment par manque de moyen matériel (nous parlons ici des indicateurs définis dans la charte éthique).
- Sans ces indicateurs, les prises de décisions se font en connaissance limitée et peuvent donc être sous-optimales vis-à-vis des objectifs sociaux.
- L'entreprise dépend encore directement d'une subvention qui doit lui permettre à horizon de 3 ans d'avoir atteint une masse critique garantissant une rentabilité minimale.

Nutri'Zaza

Madagascar

TOTAL	70%
Projet	81%
Public	83%
Produit	75%
Principes éthiques et RH	46%
Profits	67%



## Public

Le public auquel s'adresse Nutri'Zaza se compose des populations urbaines particulièrement vulnérables de Madagascar.

### Points forts

- Le public cible de Nutri'Zaza est clairement identifié. Ces personnes vivent au-dessous du seuil de pauvreté (comme 92% de la population malgache qui vit avec moins de 2\$ par jour PPA). Elles disposent donc de très faibles revenus qui ne leur permettent pas d'offrir à leurs enfants une alimentation suffisante et adaptée.
- En plus de la pauvreté, ces populations sont vulnérables de par leur faible connaissance des dangers et des causes de la malnutrition infantile.
- L'aliment de complément cible particulièrement les enfants entre 6 et 24 mois, qui sont de fait vulnérables car dépendant de l'action de leurs parents.
- Nutri'Zaza organise des séances de pesée pour les mères désirant contrôler et suivre le poids de leur nourrisson. Cela permet à ces dernières de constater l'état de malnutrition de leur enfant s'il en est, et de s'assurer de l'efficacité de l'aliment de complément commercialisé par l'entreprise.
- La charte éthique et la sensibilité « sociale » des actionnaires de Nutri'Zaza garantissent que cette population cible n'est pas délaissée dans le temps au profit d'un segment plus lucratif.
- Le personnel de Nutri'Zaza chargé de la distribution en porte à porte est issu des quartiers de vente afin de faciliter la prospection des nouveaux clients.

### Points faibles

- Bien que patent, le niveau de pauvreté des clients n'est pas suivi.
- Les données des pesées ne sont pas centralisées et agrégées. Elles ne permettent donc pas de tirer des conclusions sur l'effet de la consommation du produit et de mesurer son efficacité.

## Produits et services

La KobaAina, par sa formule et le processus de production, est un produit particulièrement innovant.

### Points forts

- La formule de la KobaAina a été développée par le GRET et représente une innovation internationale. Cette formule permet d'utiliser des composants peu chers (contrairement aux produits concurrents, la KobaAina est non lactée) et ainsi de proposer un aliment de complément à un prix très abordable.
- Les aliments utilisés dans la production de la KobaAina sont produits localement et permettent de minimiser le prix de vente du produit final.
- D'autres aliments de compléments existent sur le marché malgache, mais sont vendus à des prix prohibitifs pour les populations les plus pauvres.
- Nutri'Zaza ne suit pas individuellement la régularité de consommation de ses clients mais des enquêtes sont réalisées pour calculer globalement le taux de rétention.
- Les clientes peuvent également faire peser leur nourrisson dans les restaurants de Nutri'Zaza afin de suivre leur courbe de poids et de bénéficier de conseils quant aux bonnes pratiques de soins et de nutrition.
- La particularité/proximité du réseau de distribution ne fait pas partie des points forts ?

### Points faibles

- La satisfaction des clients est captée de manière informelle et non systématique.

- Les conseils ne sont pas systématiquement prodigués lors des séances de pesée, soit par manque de personnel soit par manque de formation/implication du personnel.
- Le produit est préparé par le personnel de Nutri'Zaza avant chaque distribution en porte à porte. Selon la compétence de l'employé, la qualité (gustative, et non nutritionnelle) du produit peut être variable.

Un des principaux problèmes de Nutri'Zaza se trouve être la faible « fidélité » de ses clients : seulement 18% des clients consomment de la KobaAina tous les jours de la semaine. Cela peut s'expliquer notamment par la méconnaissance des clients de l'état de malnutrition de leur enfant et bien entendu par l'extrême précarité du public ciblé.

## Politiques RH

### Points forts

- Les employés sont déclarés, payés au-dessus du SMIC et bénéficient d'avantages sociaux découlant de la formalisation de l'employé. Cet aspect de création d'emplois formels est à souligner compte tenu du contexte économique malgache très délicat.
- L'activité de Nutri'Zaza implique un très faible risque de sécurité au travail.

### Points faibles

- Les salariés sont insuffisamment sensibilisés aux enjeux sociaux de Nutri'Zaza, méconnaissance qui peut entraîner des problèmes de compréhensions et d'assimilation de la stratégie de l'entreprise.
- Le salaire reste faible par rapport à des entreprises qui n'évoluent pas dans le secteur social.
- Bien que beaucoup de pistes aient été poursuivies afin d'améliorer les conditions de travail des agents de vente, ce poste implique intrinsèquement une pénibilité importante, notamment à cause du poids des thermos (jusqu'à 8 kilo) qu'il est nécessaire de transporter pour la distribution en porte-à-porte.
- N'ayant pas de RH, les mécanismes de suivi de la satisfaction du personnel sont peu opérants.

## Principes éthiques

### Points forts

- Les valeurs et la mission de l'entreprise garantissent un traitement équitable et respectueux entre les bénéficiaires.
- L'activité de Nutri'Zaza a que peu de conséquences a priori sur l'environnement.

## Profits et Pérennité

Nutri'Zaza tire son profit de la vente de KobaAina qu'elle réalise grâce à son réseau social (en porte à porte) et à son réseau commercial (en épicerie). L'objectif est de pouvoir bénéficier à terme d'une péréquation entre ces deux circuits de distribution : le réseau commercial subventionnant le réseau social.

Nutri'Zaza bénéficie d'une subvention de 900 000 euros accordée par l'AFD afin d'avoir le temps d'atteindre le volume minimum de vente lui permettant de couvrir ses charges. Cette subvention permet également à Nutri'Zaza de renforcer ses capacités internes grâce à la formation de ses employés par exemple.

Nutri'Zaza ne bénéficie d'aucune exonération de charges. Ses principales charges sont :

- Les frais d'achats de la KobaAina
- Les charges de personnel
- Les dépenses de publicité et de marketing

Deux constats principaux :

- La subvention est une source importante de revenu sans laquelle Nutri'Zaza ne serait pas rentable actuellement. Le BP prévoit que Nutri'Zaza puisse se passer de la subvention dès 2017.
- En 2013, le résultat net était inférieur de 50% à ce qui est prévu dans le Business Plan. Cela s'explique notamment par la difficulté qu'éprouve Nutri'Zaza à augmenter les volumes de vente de la KobaAina en sachet.

### Partenariat (optionnel)

L'industriel TAF est le producteur de la KobaAina et a signé un contrat d'exclusivité avec Nutri'Zaza pour sa distribution. Il y a donc des relations d'affaires importantes avec Nutri'Zaza puisque c'est son fournisseur exclusif. TAF est également actionnaire à hauteur de 20% dans Nutri'Zaza.

TAF est un très gros industriel, son investissement dans Nutri'Zaza procède avant tout de sa motivation sociale, et non financière (bien que cet investissement ne soit pas philanthropique puisque l'objectif est au moins la préservation du capital). La relation entre Nutri'Zaza et TAF est encadrée par un contrat de partenariat et par le pacte d'actionnaire entérinant des actions de non concurrence des actionnaires. Néanmoins, Nutri'Zaza dépend grandement de TAF.

L'accord de partenariat entre TAF et Nutri'Zaza stipule que la KobaAina est vendue par TAF à Nutri'Zaza au prix de revient. Ce prix variera à mesure de l'évolution des coûts des matières premières nécessaires à la production de la KobaAina. Les variations sont matérialisées par des avenants et font, le cas échéant l'objet d'un réajustement annuel.

## Complément : Points d'intérêt de Nutri'Zaza en tant que Social Business

### Vision

La malnutrition chronique infantile est alarmante à Madagascar. En 2010 elle touchait 50% des enfants de moins de 5 ans et était la principale cause de mortalité parmi cette population. L'insécurité alimentaire (incapacité à combler les besoins minimum nutritionnels en qualité et en quantité) touchait 35% des ménages (vs. 25% en 2005). Préoccupante, cette situation n'a cessé de se dégrader sous l'effet de la crise politico-économique qui a éclaté en 2009.

### Gouvernance – Histoire

Elle compte dans son actionnariat un fonds d'Impact Investing Investisseur & Partenaires, une ONG française le « GRET », un industriel malgache « TAF », une organisation de financement des petites entreprises « APEM » et un investisseur solidaire la « SIDI » (Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement).

### Structure de financement

Nutri'Zaza est devenue une entreprise sociale en 2013. Anciennement projet social développé par le GRET, ce changement de statut a vu l'arrivée d'investisseurs privés (I&P, SIDI, APEM) et d'un industriel (TAF).

Nutri'Zaza dispose d'une subvention de l'agence française de développement sur 5 ans pour développer son activité et atteindre une masse critique lui permettant d'être rentable.

## Recommandations

### Stabiliser le réseau des animatrices:

- Développer l'accompagnement des nouvelles animatrices afin de faciliter la prise de fonction et la création du réseau de clientèle.
- Etoffer les supports de vente des animatrices en développant un système de coupons de vente

### Renforcer les autres réseaux de distribution:

- Poursuivre le développement des hotelys dans les nouvelles villes d'intervention afin de poursuivre la diffusion du produit..
- Permettre aux animatrices de compléter leur revenu en approvisionnant les épiceries des quartiers qui ne sont pas desservies par les commerciaux.

### Renforcer la sensibilisation:

- Développer de nouvelles formes de sensibilisation en partenariat avec les autorités locales et/ou des organismes de santé.
- Continuer et renforcer la publicité à grande échelle

### Diffuser son image d'entreprise sociale:

- Développer un message pédagogique qui permettrait aux animatrices de véhiculer une image juste de Nutri'Zaza
- Renforcer sa communication auprès des autorités locales concernées afin de faire comprendre les enjeux de rentabilité dans la pérennisation de l'impact social.