



GRET

Professionnels du
développement
solidaire

CAHIER PROJET

L'assistance technique pour accompagner les premiers pas d'une entreprise sociale

Nutri'zaza à Madagascar, 2013-2017

MAI 2018

CAHIER PROJET

L'assistance technique pour accompagner les premiers pas d'une entreprise sociale

Nutri'zaza à Madagascar, 2013-2017

MAI 2018

**L'ASSISTANCE TECHNIQUE POUR
ACCOMPAGNER LES PREMIERS PAS D'UNE ENTREPRISE SOCIALE
NUTRI'ZAZA À MADAGASCAR, 2013-2017**

Nutri'zaza est une entreprise sociale malgache.

Elle a été créée en 2013 pour étendre et pérenniser 14 années de projets visant à améliorer l'alimentation infantile à Madagascar, dans le cadre du [programme Nutrimad](#), mené par le Gret et ses partenaires (IRD, université d'Antananarivo, TAF, acteurs institutionnels malgaches).

Passant du rôle d'opérateur à celui d'assistant technique, le Gret a accompagné les cinq premières années de l'entreprise, de sa naissance à sa prise d'autonomie. Ce document traite spécifiquement des enseignements de cette phase d'assistance technique par le Gret aux premiers pas de l'entreprise sociale. Il ne développe pas les autres appuis dont a bénéficié Nutri'zaza pendant cette période, en particulier de la part de ses autres actionnaires.

Coordination : Clémence Boulle-Martinaud.

Rédaction : Marie Bessières (MB Combo), avec Luc Arnaud, Clémence Boulle-Martinaud, Ony Rabearimanana et Christiane Rakotomalala.

Comité de lecture : Olivier Bruyeron, Mirrdyn Denizeau, Mieja Vola Rakotonarivo.

Photos : © Gret. Couverture et pages 9, 15, 23 et 30 : © Johary Ratefy, 2013.

MAI 2018

SOMMAIRE

Sigles et acronymes	4
INTRODUCTION – Nutri'zaza, une entreprise sociale à Madagascar	5
PARTIE 1 – L'assistance technique pour accompagner les premiers pas de Nutri'zaza	7
Nutri'zaza : 14 ans de gestation	7
L'assistance technique : les premiers pas de Nutri'zaza	8
Le parcours d'une ONG : des parents de Nutrimad aux parrains de Nutri'zaza	10
Panorama des objectifs et résultats de la phase d'assistance technique	11
Conclusion	12
PARTIE 2 – Du projet à l'entreprise sociale : questions de gouvernance	13
Gouvernance sociale : à la recherche du bon modèle	13
Capitalisation de l'expérience	14
Conclusion	16
PARTIE 3 – Des aliments respectant les normes et recommandations internationales	19
Une production locale aux normes internationales	19
Capitalisation de l'expérience	20
Conclusion	22
PARTIE 4 – Les Hotelin-jazakely : le défi d'un réseau de distribution social porté par une entreprise	23
Des restaurants pour les jeunes enfants	23
Capitalisation de l'expérience	24
Conclusion	26
PARTIE 5 – Accompagner le marketing social d'une entreprise locale	27
Le marketing comme volet de l'assistance technique	27
Capitalisation de l'expérience	28
Conclusion	30
CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES – De l'assistance technique au partenariat	33
Conclusions générales	33
Recommandations pour l'assistance technique aux entreprises sociales au Sud	34

SIGLES ET ACRONYMES

AFD	Agence française de développement
APEM	Association pour la promotion de l'entreprise à Madagascar
BOP	<i>Base of the Pyramid</i> – bas de la pyramide
CESS	Comité d'éthique et de surveillance sociale
FIND	Fonds d'innovation pour le développement
HTJ	Hotelin-jazakely
I&P	Investisseurs et partenaires
RH	Ressources humaines
SIDI	Solidarité internationale pour le développement et l'investissement

INTRODUCTION

Nutri'zaza, une entreprise sociale à Madagascar

La malnutrition chronique touche 50 % des enfants malgaches¹ de 6 à 24 mois, soit 900 000 enfants. Moins visible que la malnutrition aigüe, elle provoque un retard de développement (taille, développement cognitif) et fragilise la santé. Les séquelles sont irréversibles après l'âge de deux ans, et la malnutrition chronique est responsable de 35 % des décès chez les enfants en bas-âge.

L'une des causes est la qualité insuffisante de l'alimentation des jeunes enfants. Les pratiques d'allaitement et d'alimentation ne répondent pas à leurs besoins, et les aliments de complément manufacturés disponibles sur le marché sont en général de mauvaise qualité ou inaccessibles, 80 % des familles malgaches gagnant moins de 1,90 \$ par jour.



1. Banque mondiale, octobre 2017 (www.banquemonde.org/fr/country/madagascar/overview).

Nutri'zaza est une entreprise sociale créée en 2013 pour étendre et pérenniser les résultats des 14 années de projets menés par le Gret avec ses partenaires (IRD, université d'Antananarivo, TAF, acteurs institutionnels malgaches) pour améliorer l'alimentation infantile dans les quartiers pauvres des zones urbaines de Madagascar².

Son action se fonde sur la commercialisation d'un aliment de complément au lait maternel respectant les normes internationales et à un prix accessible à tous : la **Koba Aina** (« farine de la vie »). Celle-ci est distribuée *via* le réseau traditionnel ainsi que par le réseau institutionnel des organisations menant des projets de nutrition, et par le biais de son réseau innovant, les **Hotelin-jazakely**, « restaurants pour bébés » installés au cœur des quartiers.

« Nutri'zaza a été créée en 2013 par cinq partenaires convaincus que l'entrepreneuriat social était une solution pour le développement : le Gret, TAF, la Sidi, I&P et l'Apem. Ensemble, nous nous sommes lancés un défi : combiner efficacité économique et équité sociale, dans la durée » témoigne Olivier Bruyeron, directeur du Gret, ONG présente au Conseil d'administration de l'entreprise.

Pour accompagner les premiers pas de Nutri'zaza, le Gret endosse pendant les cinq premières années le rôle d'assistant technique avec le soutien de l'Agence française de développement (AFD) et du Fonds d'innovation pour le développement (Find³). Entre 2013 et 2017, aux côtés des autres actionnaires, il accompagne Nutri'zaza pour **atteindre progressivement son équilibre budgétaire, étendre son réseau de distribution à 100 Hotelin-jazakely, et défendre l'entreprise sociale** comme moyen d'action durable contre la pauvreté dans l'environnement institutionnel malgache.



Ce document décrit le bilan et présente les principaux enseignements tirés par le Gret sur les cinq années de son assistance technique auprès de Nutri'zaza.

1. Le **rôle de l'assistance technique** en accompagnement d'un acteur local émergent.
2. La constitution d'une **entreprise sociale** pour pérenniser un projet.
3. La **recherche-action** pour une alimentation **attractive** aux **normes internationales**.
4. Le **développement d'un réseau innovant de distribution** pour les populations pauvres.
5. Le **marketing social** au service de la lutte contre la malnutrition.



2. [Pour en savoir plus : Bruyeron O., Pleuvret E., Trèche S., Le business social pour lutter contre la malnutrition infantile, Gret, 2010, Coopérer aujourd'hui n° 69.](#)

3. *Le Fonds d'innovation pour le développement (Find) est un fond de dotation créé par le Gret en 2011.*

PARTIE 1

L'assistance technique pour accompagner les premiers pas de Nutri'zaza

O pérateur du [programme Nutrimad](#) pendant 14 ans, le Gret a adopté entre 2014 et 2017 la posture d'assistant technique auprès de la nouvelle structure indépendante, Nutri'zaza. Quel est le rôle d'une ONG durant l'accompagnement des débuts d'une structure pérennisant un projet ? Quels défis représente le passage du monde des projets à celui de l'entrepreneuriat social ?

NUTRI'ZAZA : 14 ANS DE GESTATION

Pour contribuer à réduire les prévalences de malnutrition chronique, le Gret a amorcé en 1998, dans le cadre du programme Nutrimad, la recherche de solutions innovantes pour prévenir la malnutrition des enfants de 6 à 24 mois en partenariat avec l'UMR Nutripass de l'Institut de recherche pour le développement (IRD) et l'université d'Antananarivo. De ce programme sont nées deux innovations clés :

- la **Koba Aina**, un aliment de complément au lait maternel de qualité pour les 6 à 24 mois, produit localement, apprécié et accessible aux familles à faibles revenus (*Base of the Pyramid* – bas de la pyramide – ou BOP) ;
- le réseau des **Hotelin-jazakely (HTJ)** (ou « restaurants pour bébés »), un modèle innovant de distribution de l'aliment préparé sous forme de bouillie prête à consommer, situé au cœur des quartiers pauvres des zones urbaines.

Les débuts sont prometteurs : en 2013, 120 tonnes de Koba Aina sortent d'usine chaque année, et 40 HTJ distribuent dans six régions du pays 170 000 repas par mois. La malnutrition est toutefois un problème plus vaste, et le dispositif projet est loin de toucher les 87 % des familles ayant les revenus suffisants pour se procurer l'aliment.

Grâce à la mise à disposition de capitaux, la création d'une entreprise permettrait de changer d'échelle. Le Gret n'en est pas à son coup d'essai et agit déjà pour soutenir les petites entreprises au Sud, notamment par la création d'institutions de microfinance. En 2013, il prend le pari original et ambitieux, avec quatre autres actionnaires (TAF, Investisseurs & Partenaires – I&P –, la Solidarité internationale pour le développement et l'investissement – Sidi – et l'Association pour la promotion de l'entreprise à Madagascar – Apem), de pérenniser et d'étendre les acquis de la phase « projet » en créant une entreprise, **Nutri'zaza**. Pas une entreprise comme les autres : elle sera une entreprise sociale, pour garantir l'accessibilité des produits de qualité aux populations à faibles revenus de manière durable, refusant ainsi de céder à la seule logique du profit. C'est ainsi que commence l'aventure Nutri'zaza : concilier impact social et rentabilité économique.

Figure 1 : DE NUTRIDEV À NUTRI'ZAZA

1994

Naissance de Nutridev : le Gret responsable de programme

Le Gret cherche à prévenir les différentes formes de malnutrition infantile dans les pays du Sud. C'est le début du [programme Nutridev](#), avec l'IRD.



1998

Démarrage de Nutrimad : le Gret opérateur de projets

Le Gret, l'IRD et l'université d'Antananarivo démarrent le programme Nutrimad pour prévenir la malnutrition à Madagascar.



2000

Installation du premier Hotelin-jazakely (HTJ)

Le Gret crée le réseau des HTJ (restaurants pour bébés) dans les quartiers pauvres.



2002

Naissance de la Koba Aina

Le Gret, l'IRD et l'entreprise malgache TAF définissent un aliment de complément à base de produits locaux et de bonne qualité nutritionnelle : la Koba Aina.

2004

Premier plan national de nutrition à Madagascar

Premier Plan national de nutrition et publication de l'*Étude démographique et de santé malgache* (ESDM) : 50 % des enfants sont toujours atteints de malnutrition chronique.

L'ASSISTANCE TECHNIQUE : LES PREMIERS PAS DE NUTRI'ZAZA

Comment passer de la gestion de projets à la gestion d'une entreprise sociale, tout en conservant la même mission sociale et en relevant les défis liés à la performance économique et à la gouvernance sociale ?

En théorie, la **recherche de la performance économique**, incluse dans la notion d'entreprise, pousse le projet à une expansion rapide et pérennise l'activité. Comment l'atteindre en vendant des produits bon marché et en dispensant des conseils nutritionnels gracieux à une clientèle à bas revenus ? Sur le marché, on trouve les géants de l'agroalimentaire, Blédina, Nestlé et Socolait, qui dominent le marché des aliments de complément à Madagascar et pratiquent des prix deux à quatre fois plus élevés. Comment se distinguer de cette concurrence ? Plan de développement, management, diversification de l'offre de produits et des circuits de distribution : le premier volet de l'assistance technique avait pour objectif d'**atteindre l'équilibre économique en année 4**, et la présence d'actionnaires du monde de l'entreprise et de la finance solidaire comme I&P ou la Sidi devait être un atout.

Pour ne pas mettre en danger la mission sociale, une **gouvernance sociale solide et des indicateurs sociaux de suivi** devaient être pensés. Quelle gouvernance mettre en place lorsque aucun statut juridique dédié n'existe ? La question des **relations institutionnelles** a également été centrale pour faire accepter le nouveau statut aux partenaires historiques de Nutrimad et encourager l'État à soutenir l'organisation, les bailleurs de fonds à financer l'assistance technique à Nutri'zaza malgré

2013

Création de Nutri'zaza : le Gret actionnaire



Le Gret, TAF, la Sidi, I&P et l'Apem créent Nutri'zaza pour pérenniser les acquis du projet Nutrimad, et font le pari du modèle de l'entrepreneuriat social.



2013

Premiers pas de Nutri'zaza : le Gret assistant technique

Le Gret accompagne pendant cinq ans l'entreprise sociale dans ses premiers pas, avec le soutien de l'AFD et de Find.



2014

Création du Comité d'éthique et de surveillance sociale (CESS)

Première réunion du CESS en avril avec l'élection de l'Office national de nutrition à la présidence. Ce comité consultatif suit les indicateurs de Nutri'zaza pour garantir son objectif social.



2017

Nutri'zaza autonome

Nutri'zaza est en passe d'atteindre l'équilibre financier. Les objectifs sociaux et de qualité sont respectés, les questions RH restent en développement.

2018

Nutri'zaza, 5 ans plus tard

Nutri'zaza et le Gret deviennent partenaires pour mener ensemble sur un pied d'égalité des projets de développement.

le changement de forme juridique, et les communes à continuer à mettre à disposition des terrains pour la construction d'HTJ, désormais réseau de distribution d'une entreprise privée.

Changer d'échelle suppose une **organisation interne et un management adaptés, une stratégie marketing efficace et un dispositif de contrôle qualité solide**. Autant de compétences que le Gret a développées au fil des années dans le cadre de Nutrimad, et qu'il s'agissait de transférer. La présence de TAF, producteur de la Koba Aina, au sein du conseil d'administration devait faciliter cette transition.

L'assistance technique à Nutri'zaza a porté à la fois sur le transfert de réseaux, d'expériences et de compétences développés au sein de Nutrimad, et sur la recherche d'innovations autour de la gouvernance d'une entreprise sociale.



LA PAROLE AUX EXPERTS

Le suivi-évaluation : le fil rouge de l'assistance technique

« Pendant cinq ans, le Gret a mobilisé son expertise en matière de suivi-évaluation pour mener des études régulières à tous niveaux : contexte, développement de produits, études de marché, contrôle qualité, suivi de consommation, etc. Allier la recherche à l'action permet d'ajuster la stratégie de Nutri'zaza pour servir ses objectifs économiques et sociaux. »

Andrimampionona Razakandriny, responsable suivi-évaluation et recherches du Gret à Madagascar

LE PARCOURS D'UNE ONG : DES PARENTS DE NUTRIMAD AUX PARRAINS DE NUTRI'ZAZA

Nutri'zaza est née en 2013 du programme Nutrimad. La force de son histoire, ce sont aussi ses ressources humaines, ces forces vives qui sont restées, année après année, et qui facilitent la transition vers le modèle d'entreprise sociale. Quatre personnes clés témoignent.

LA PAROLE AUX EXPERTS



« Il est difficile d'intégrer la direction d'une entreprise quand on vient du monde des ONG. Partir du Gret était un vrai défi, j'y ai fait mes premiers pas dans le monde professionnel et ai tissé des relations de confiance. Il n'y a pas meilleure formation que d'apprendre "sur le tas". Néanmoins, j'avais besoin d'accompagnement et d'appui pendant les premières années, que j'ai pu avoir grâce à la diversité d'actionnaires de l'entreprise et à l'assistance technique du Gret. »

Mieja Vola Rakotonarivo, du Gret Madagascar à la direction de Nutri'zaza



« J'ai toujours souhaité voir les actions de Nutrimad s'ancrer dans la durée à Madagascar, sans forcément penser initialement au format d'entreprise sociale. Cela n'a pas été facile : lâcher la gouvernance signifiait courir le risque d'une dérive commerciale du concept social que nous avons initialement porté. Aujourd'hui, cette peur s'est estompée et nous fonctionnons en réel partenariat avec Nutri'zaza, même si nous gardons parfois une vision différente de celle de Nutri'zaza : celle d'une ONG face à la culture de l'entreprise. »

Christiane Rakotomalala, d'un stage pour Nutrimad à l'assistance technique de Nutri'zaza



« Impossible d'imaginer en 1998 que Nutri'zaza verrait le jour ! Nous étions, et sommes toujours, focalisés sur l'objectif de permettre aux familles, même à revenus modestes, de donner une bonne alimentation à leurs jeunes enfants. L'idée de créer une entreprise sociale est venue bien après ! L'ordre des choses est important, car nous avons conçu cette réponse sans a priori, sans préjugé, en partant de ce que nous observions et testions pas à pas dans les quartiers. Aujourd'hui, l'esprit qui anime Nutri'zaza est toujours le même, mais il se conjugue avec celui d'entreprise, ce qui crée de réelles synergies ! »

Olivier Bruyeron, d'un stage au Gret à la présidence du conseil d'administration de Nutri'zaza



« Passer d'un statut projet à une entreprise a clarifié la situation vis-à-vis des partenaires institutionnels, car ce n'est pas à une ONG de vendre des produits dans la durée. La transition a consisté à expliquer ce qui doit rester le mandat d'une ONG et ce qui relève d'une entreprise. Il a fallu négocier que les facilités offertes au projet – comme l'accès au foncier pour les HTJ – restent accessibles à Nutri'zaza, avec un atout majeur : c'est l'équipe du projet qui a accompagné la transition ! »

Luc Arnaud, représentant du Gret à Madagascar, facilite les relations institutionnelles

PANORAMA DES OBJECTIFS ET RÉSULTATS DE LA PHASE D'ASSISTANCE TECHNIQUE

L'assistance technique du Gret à Nutri'zaza concernait la création de l'entreprise sociale et l'atteinte de son équilibre financier en année 4, la mise à disposition de la Koba Aina dans une centaine de restaurants pour bébés (Hotelin-jazakely) et la reconnaissance de l'impact social de l'entreprise comme une contribution efficace à la lutte contre la malnutrition.

Nutri'zaza, entreprise sociale

L'entreprise sociale Nutri'zaza est créée et doit atteindre son équilibre financier.

L'assistance technique du Gret a pour objectif de favoriser la reconnaissance institutionnelle de Nutri'zaza, d'accompagner sa gouvernance sociale et sa croissance.

GOVERNANCE SOCIALE : CESS, LIVRE BLANC, INDICATEURS SOCIAUX

PLAIDOYER AUPRÈS DES INSTITUTIONS ET COMMUNES

RENFORCEMENT EN RESSOURCES HUMAINES



Pendant cinq ans, le Gret a accompagné Nutri'zaza dans des rencontres institutionnelles, constitué et animé le CESS, fixé les modalités de gouvernance sociale et renforcé l'équipe.

ATTEINTE DE L'ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE EN COURS

CESS ACTIF ET AU PILOTAGE

ÉQUIPE CONSOLIDÉE

Alimentation de complément et HTJ

La Koba Aina est disponible dans une centaine d'Hotelin-jazakely.



L'assistance technique du Gret a pour objectif de favoriser la production d'une gamme de produits Koba Aina de qualité et de favoriser l'expansion du réseau innovant des HTJ.

EXTENSION DU RÉSEAU HTJ ET SENSIBILISATION EN NUTRITION

APPUI MARKETING AUX TROIS RÉSEAUX DE DISTRIBUTION

RECHERCHE-DÉVELOPPEMENT ET CONTRÔLE QUALITÉ

Le Gret a transféré le savoir-faire du programme Nutrimad. L'extension du réseau des HTJ a rencontré des difficultés institutionnelles et opérationnelles.

84 QUARTIERS COUVERTS ET 36 HTJ ACTIFS EN 2017

36 MILLIONS DE REPAS VENDUS DEPUIS 2013

1 DISPOSITIF DE CONTRÔLE QUALITÉ TRANSFÉRÉ

Impact dans la lutte contre la malnutrition

L'impact social de l'entreprise est reconnu comme contribution efficace à la lutte contre la malnutrition.

L'assistance technique avait pour objectif de démontrer et de promouvoir auprès de l'ensemble des parties prenantes l'impact social d'une entreprise dans la lutte contre la malnutrition.

PLAIDOYER ET INSERTION DANS LES RÉSEAUX

SUIVI-ÉVALUATION DES INDICATEURS SOCIAUX

ENQUÊTES DE CONSOMMATION

Nutri'zaza a collecté des informations relatives aux répercussions de son activité, partagées par le Gret dans les milieux de la nutrition et de la recherche en entrepreneuriat social.

RECONNAISSANCE INSTITUTIONNELLE

SECRÉTARIAT DE LA PLATEFORME SUN SECTEUR PRIVÉ À MADAGASCAR

HAUSSE DE LA CONSOMMATION



CONCLUSION

Après cinq années d'existence, l'entreprise sociale Nutri'zaza s'est structurée et a pris en main les acquis et compétences que le Gret a su lui transférer. Elle commence à asseoir sa notoriété dans les villes où elle s'est implantée, ainsi que sa légitimité auprès des partenaires institutionnels historiques de Nutrimad.

Nutri'zaza figure comme étude de cas dans plusieurs initiatives de recherche sur l'entrepreneuriat social à l'international et obtient le Prix de la finance solidaire en 2015. En 2018, elle devient partenaire du Gret pour un projet financé par l'Union européenne, gage du succès de son installation dans le paysage institutionnel de la lutte contre la malnutrition.

Tableau 1 : BILAN SWOT⁴ DE NUTRI'ZAZA 2013-2017

FORCES	FAIBLESSES
<p>2013</p> <ul style="list-style-type: none"> * Le rapport qualité/prix de la Koba Aina et son implantation sur le marché. * La notoriété de la Koba Aina (répondant à la demande en termes de goût, habitudes alimentaires, conditionnement). * Un réseau HTJ adapté aux besoins des populations, y compris vulnérables. * L'entreprise TAF comme producteur et actionnaire de Nutri'zaza. <p>2017</p> <ul style="list-style-type: none"> * Le rapport qualité/prix des produits. * Des objectifs économiques et sociaux en passe d'être atteints. * Une gamme de produits étendue au-delà de la Koba Aina et diffusée <i>via</i> trois canaux complémentaires. * Un contrôle qualité désormais en place et des produits respectant les normes de qualité internationales. 	<p>2013</p> <ul style="list-style-type: none"> * Des contraintes de rentabilité et des exigences fiscales liées aux statuts d'entreprise (contrairement au programme Nutrimad). * Une équipe managériale indépendante du Gret pas encore constituée. * Un fort turnover de l'équipe travaillant dans les HTJ. <p>2017</p> <ul style="list-style-type: none"> * Un fort turnover des animatrices et une stratégie de ressources humaines en cours. * Pour des raisons opérationnelles et institutionnelles, une implantation des HTJ non développée au rythme souhaité. * Trois réseaux de distribution ne se développant pas à la même vitesse. * La régularité de l'approvisionnement en produits de Nutri'zaza encore à améliorer.
OPPORTUNITÉS	MENACES
<p>2013</p> <ul style="list-style-type: none"> * L'extension géographique du réseau. * Un fort potentiel de marché : 150 000 enfants de 6 à 24 mois chaque année. * L'implication du gouvernement malgache dans l'éducation et la prévention nutritionnelle. <p>2017</p> <ul style="list-style-type: none"> * Le caractère actif du gouvernement malgache, au sein du CESS. * Le besoin d'approvisionnement des ONG luttant contre la malnutrition et la reconnaissance de la qualité, de l'efficacité et de l'accessibilité du produit. * Le secrétariat du SUN, secteur privé à Madagascar, assuré par Nutri'zaza. 	<p>2013</p> <ul style="list-style-type: none"> * Des répercussions sur le prix de vente liées à l'augmentation du prix des matières premières. * Le risque d'instabilité politique du pays. * Le statut d'entreprise sociale non reconnu par les autorités. <p>2017</p> <ul style="list-style-type: none"> * Les évolutions d'interlocuteurs au sein des pouvoirs publics et des communes partenaires compromettant la pérennité des partenariats en cours. * La législation nationale et internationale limitant le marketing pour les substituts au lait maternel (Code OMS et assimilés). * La concurrence de produits importés et locaux.

4. Méthode d'analyse en stratégie d'entreprise dite SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (en français : forces, faiblesses, opportunités, menaces).

PARTIE 2

Du projet à l'entreprise sociale : questions de gouvernance

De l'établissement de sa gouvernance sociale au suivi-évaluation des indicateurs économiques et sociaux, Nutri'zaza a eu cinq années pour installer une combinaison gagnante et durable, à cheval entre santé financière et objectif social.

GOVERNANCE SOCIALE : À LA RECHERCHE DU BON MODÈLE

Créateur d'entreprise, actionnaire, membre du Comité d'éthique et de surveillance sociale, assistant technique : le rôle de l'ONG qui se lance dans la pérennisation d'un projet en entreprise sociale, c'est la multi-positionnalité !

Nutri'zaza réunit un tour de table de cinq actionnaires : le Gret, l'Apem, la Sidi, I&P et TAF. Dès 2012, les fondateurs s'engagent au sein d'une **charte** à garantir l'objet social de Nutri'zaza. Les **statuts** et le **pacte d'actionnaires** constituent l'entreprise en tant que société anonyme de droit malgache, tout en asseyant son objet social, et annoncent la création d'un **Comité d'éthique et de surveillance sociale (CESS)** et d'un comité de suivi du plan de développement en tant qu'organes consultatifs. Pour suivre les activités de Nutri'zaza, une liste d'**indicateurs économiques et sociaux** est établie, qui sera suivie par le CESS.

Les règles sont posées : le volet « distribution des aliments de complément » de Nutrimad devient l'entreprise sociale Nutri'zaza, parachutée dans le monde des actionnaires à la recherche de son équilibre financier et surveillée par un comité d'éthique composé de partenaires vigilants au respect de son mandat social. Dès 2014, le Gret soumet ce modèle à des acteurs de la recherche sur l'entrepreneuriat social, qui en font une étude de cas : Planète d'entrepreneurs (I&P) réalise une [étude d'impact auprès de parties prenantes de Nutri'zaza](#), Hystra effectue une [étude sur le marketing social dans le secteur de la nutrition](#), et Cerise analyse l'entreprise via sa grille SBS – [Social Business Scorecard](#).

LA PAROLE AUX EXPERTS



Aux origines de la décision : le changement d'échelle



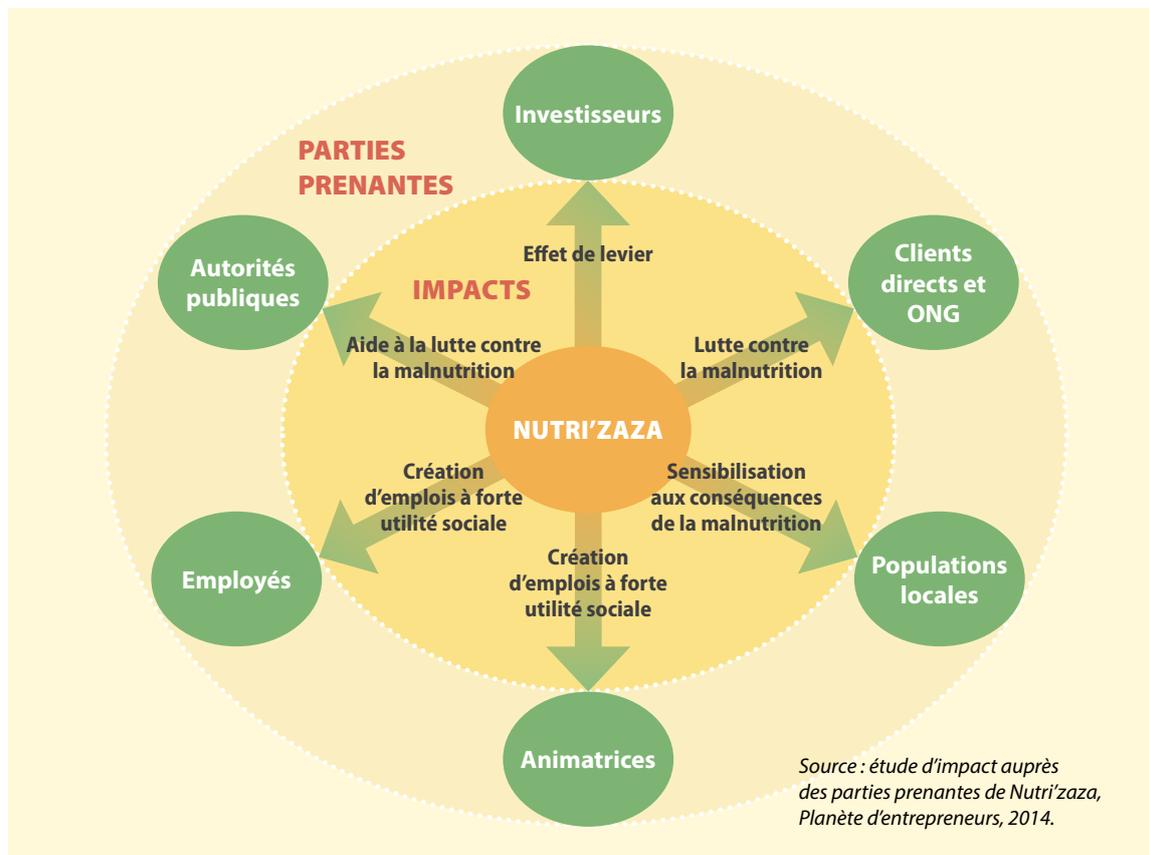
« Le Gret a amorcé, il y a 15 ans, la recherche de solutions innovantes contre la malnutrition, avec le projet Nutrimad [...]. La malnutrition

est un problème à grande échelle, et le changement d'échelle est désormais indispensable [...]. La création d'une entreprise pour pérenniser le dispositif s'est rapidement imposée [...]. Mais la logique d'entreprise est confrontée au risque de dérive commerciale, à la recherche du plus grand profit, au détriment de l'accessibilité du produit aux populations les plus pauvres, et donc de la raison même pour laquelle Nutri'zaza a été créée. Le modèle de l'entreprise sociale semblait la solution*.

Olivier Bruyeron, directeur du Gret et Mieja Vola Rakotonarivo, directrice de Nutri'zaza

* Avant-propos du [livre blanc, Nutri'zaza, une entreprise sociale pour lutter contre la malnutrition](#), Gret, 2013.

Figure 2 : LES PARTIES PRENANTES DE NUTRI'ZAZA



CAPITALISATION DE L'EXPÉRIENCE

La mise en œuvre du dispositif de gouvernance sociale s'est grandement reposée sur l'instance du CESS.

★ Le CESS : instance consultative ou comité de pilotage ?

Le **Comité d'éthique et de surveillance sociale, ou CESS**, est composé de représentants des pouvoirs publics (Office national de nutrition, ministère de la Santé publique, ministère de la Population), des communes accueillant les HTJ, de l'Agence française de développement (AFD), de l'université d'Antananarivo, du Gret et de Nutri'zaza. Il s'assure de la mise en application des principes de la charte, valide et publie les indicateurs sociaux.

Le CESS fonctionne de manière active depuis cinq ans. Il émet des rapports annuels sur les indicateurs de suivi-évaluation ainsi que des recommandations. Il a par exemple eu recours à un consultant en ressources humaines après avoir relevé un indicateur de fort turnover des animatrices, ou encore a demandé d'accroître la vigilance concernant le suivi qualité des produits distribués, ce qui a conduit à l'embauche d'un responsable qualité au sein de Nutri'zaza et de TAF. Ce type de recommandations, en lien direct avec les indicateurs sociaux, lui confère un rôle de **comité de pilotage**, au plus près des activités opérationnelles de Nutri'zaza.

Le CESS est également un espace où s'expriment les **voix institutionnelles**. En 2017, le ministère de la Santé a émis des recommandations pour que la communication de Nutri'zaza intègre davantage de messages de promotion de l'allaitement maternel. Le CESS a également facilité le plaidoyer sur les risques d'amalgame et d'inefficacité des campagnes de promotion qu'engendrent les restrictions du code de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) en matière de substituts au lait maternel. La présence des pouvoirs publics au sein du comité favorise la reconnaissance de l'entreprise dans le paysage institutionnel de la lutte contre la malnutrition à Madagascar. Des réunions externes permettent d'informer les organisations internationales (Nations unies, Scaling Up Nutrition – SUN –, Cluster Nutrition) sur la mission de Nutri'zaza, d'après une stratégie d'information élaborée en 2013.

★ Rentable mais pas cher, commercial mais social : la valse des indicateurs

En 2017, le CESS conclut que Nutri'zaza est en passe de remplir ses objectifs économiques et sociaux. **L'entreprise a atteint en 2017 près de 510 000 euros de chiffres d'affaires (CA) et distribué 36 millions de repas** (sur un objectif de 40 millions en cinq ans). En 2017, 8 000 enfants de moins de cinq ans sont touchés chaque jour par l'activité de Nutri'zaza.

Cela n'a pas été sans petits changements en cours de route : la hausse du prix de la Koba Aina en 2014 et en 2016 a eu des répercussions sur les ventes, finalement rétablies les années suivantes. Il y a également eu un problème de qualité en 2016 et en 2017, corrigé depuis grâce à un contrôle accru et un recrutement dédié, et facilité par le fait que TAF, le producteur des farines, soit membre du conseil d'administration de l'entreprise. Nutri'zaza parvient finalement à proposer **un produit de qualité à un prix deux à quatre fois moins cher** que les autres aliments de complément de qualité équivalente. Ce prix représente 4 à 8 % du budget d'une famille gagnant le salaire minimum. Malgré le caractère non lucratif des activités de sensibilisation aux pratiques recommandées de nutrition, Nutri'zaza a réalisé en 2017 30 000 entretiens avec des mères pendant les séances de pesée gratuites au sein des HTJ.

Le défi principal de Nutri'zaza reste la distribution de la Koba Aina dans le réseau innovant des HTJ, qui garantit l'accessibilité du produit aux populations vulnérables. Cet objectif est toutefois mis à mal par le fort turnover des animatrices, lié aux conditions de travail difficiles et à la forte exigence de qualité concernant la préparation des bouillies, dont dépend la confiance des clients. Nutri'zaza concentre donc ses efforts sur ce réseau, tout en continuant son extension sur le réseau traditionnel, fortement concurrentiel.



LA PAROLE AUX ACTEURS

La reconnaissance institutionnelle de l'entreprise sociale

« Si Nutri'zaza n'est pas la première entreprise sociale à Madagascar, il reste nécessaire de sensibiliser les partenaires institutionnels sur nos spécificités. Le Gret a assuré un rôle d'intermédiation avec les acteurs de la politique nationale de nutrition. Nous avons communiqué dans de nombreux événements, assurons depuis 2017 le secrétariat de la plateforme Scaling Up Nutrition (SUN) du secteur privé malgache, et avons gagné le grand prix de la finance solidaire en 2015. La reconnaissance de notre statut d'entreprise sociale doit nous permettre de travailler au sein d'un véritable partenariat pluri-acteurs, d'accéder aux financements publics et au soutien des autorités. Nous sommes fiers de contribuer à la réalisation du Plan national de lutte contre la malnutrition, et de transmettre les résultats de nos activités pour nourrir les politiques nationales. »

Mieja Vola Rakotonarivo, directrice de Nutri'zaza



Vente de Koba Aina prête à consommer dans le réseau innovant des HTJ, dans un quartier pauvre d'Antananarivo.

Tableau 2 : EXEMPLES D'INDICATEURS ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX SUR 2014-2017

Indicateurs économiques	2014	2015	2016	2017
CA (en euros)	190 657	387 364	627 491	509 623
CA (en % de l'objectif)	66 %	105 %	107,8 %	66 %
Nombre de repas distribués	4,1 millions	8,2 millions	10,6 millions	7,9 millions
Répartition du CA	53 % retail 24 % HTJ 22 % ONG	29 % retail 23 % HTJ 48 % ONG	32 % retail 16 % HTJ 52 % ONG	53 % retail 27 % HTJ 20 % ONG
Indicateurs sociaux	2014	2015	2016	2017
Nombre d'HTJ	32	35	35	36
Nombre de quartiers	49	112	86	84
Séances de pesée	NC	1 084	26 460	13 103
Turnover des animatrices	228 %	138 %	241 %	208 %

Source : rapports du CESS de 2013 à 2017.

CONCLUSION

Avec son conseil d'administration regroupant les cinq actionnaires, son Comité d'éthique et de surveillance sociale et son comité de direction désormais stable, Nutri'zaza a réussi à installer les bases de sa gouvernance sociale, originale et unique à Madagascar.

Les indicateurs économiques et sociaux, définis dans son livre blanc, sont le curseur permettant de vérifier que l'entreprise ne troque pas ses objectifs sociaux pour atteindre uniquement la performance économique. Ils sont aussi un système d'alerte, lorsque Nutri'zaza peine à atteindre ses objectifs. Nutri'zaza doit toutefois continuer à convaincre, en interne (réseau d'animatrices) et en externe (partenaires institutionnels), de son nouveau statut d'entreprise sociale, afin de motiver les forces vives nécessaires à la lutte contre la malnutrition à Madagascar.

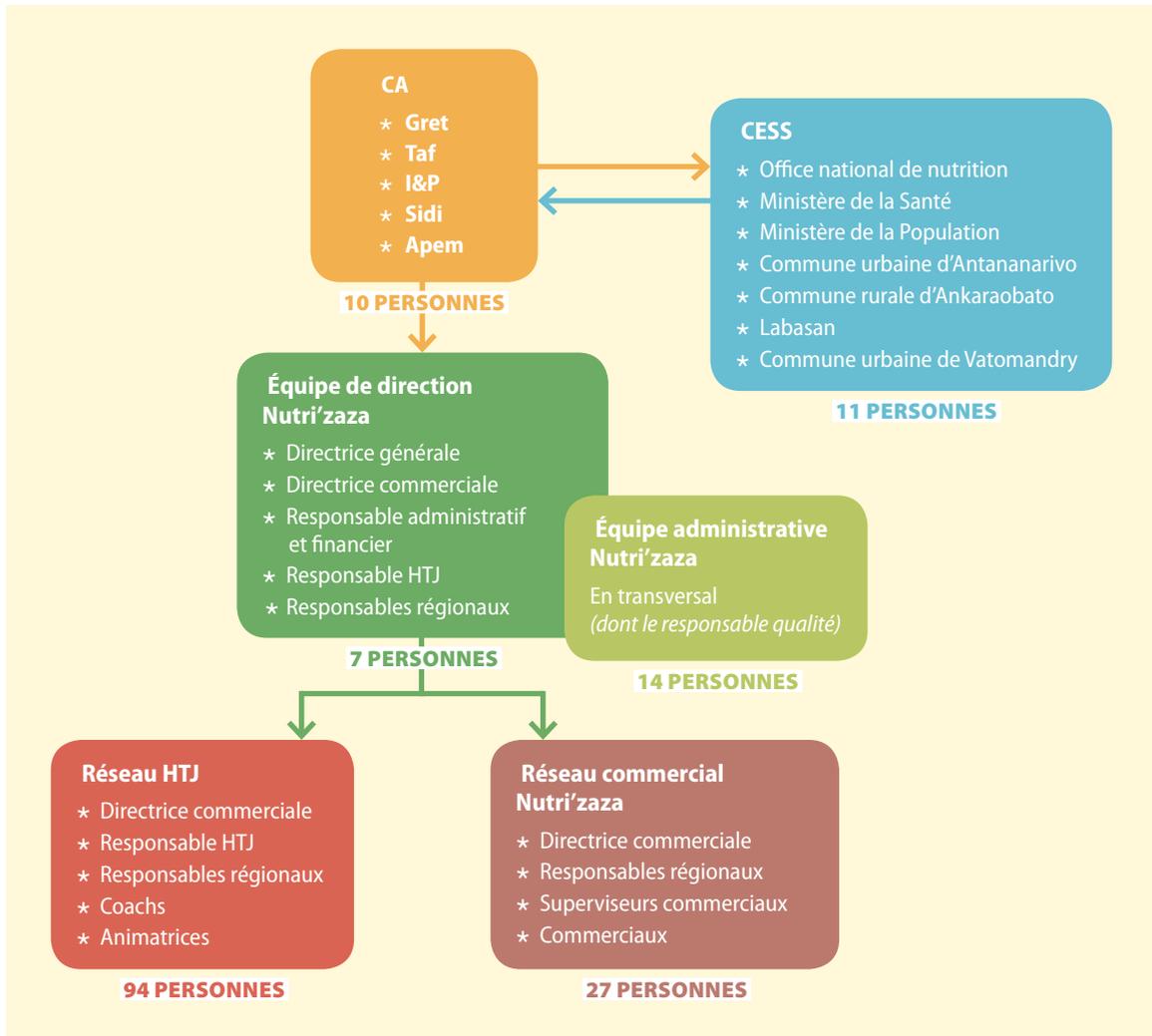


Animatrice préparant la dégustation de Koba Aina.



Dégustation de Koba Aina dans le cadre d'activités de promotion.

Figure 3 : ORGANISATION DE NUTRI'ZAZA



LA PAROLE AUX ACTEURS

« C'est grâce à l'épargne solidaire que la Sidi a pu prendre le risque d'investir en capital dans Nutri'zaza. Les actionnaires de la Sidi sont attachés d'abord à sa rentabilité sociale, ils acceptent que la Sidi prenne des risques, et innove dans son métier d'investisseur solidaire auprès d'acteurs comme Nutri'zaza. De plus, la Sidi a les moyens d'intervenir activement dans la gouvernance de Nutri'zaza grâce aux revenus des produits d'épargne de partage proposés par le CCFD-Terre Solidaire, l'ONG qui a créé la Sidi. Nutri'zaza n'aurait pas connu ce développement sans, à l'autre bout de la chaîne, ces milliers d'épargnants. »

Catherine Bellin-Schulz, chargée de partenariats à la Sidi, lors de la remise du prix de la finance solidaire à Nutri'zaza en 2017

PARTIE 3

Des aliments respectant les normes et recommandations internationales

En 2002, le Gret créait la Koba Aina, aliment de complément au lait maternel adapté pour les enfants de 6 à 24 mois. Durant la phase d'assistance technique, le Gret a cédé sa licence et son savoir-faire sur la Koba Aina à Nutri'zaza et accompagné le développement du produit.

UNE PRODUCTION LOCALE AUX NORMES INTERNATIONALES

En 2002, le Gret et l'IRD définissent avec l'entreprise malgache TAF un aliment de complément adapté aux besoins nutritionnels des enfants de 6 à 24 mois et à leurs habitudes alimentaires : la **Koba Aina**. Cuisinée en bouillie pour favoriser sa consommation dans les meilleures conditions sanitaires, cette farine se compose à 90 % de produits locaux (maïs, riz, soja, arachide, sel) enrichis en sucre et de 25 minéraux et vitamines. Elle est fortement appréciée pour son goût, sa praticité et son prix (entre 0,07 et 0,11 € les 35 grammes). Elle respecte les normes internationales de qualité sanitaire et présente des qualités nutritionnelles élevées : la consommation de deux à trois rations par jour, en plus de l'allaitement maternel, permet de couvrir tous les besoins journaliers recommandés en nutriments pour les enfants de 6 à 24 mois.



Alors qu'un aliment de complément familial contient en moyenne 12 % de farine et 88 % d'eau, cette innovation permet d'obtenir une bouillie de même consistance, avec 25 à 30 % de Koba Aina, et est d'autant plus bénéfique pour la santé des enfants.



LA PAROLE AUX EXPERTS

Une assistance scientifique

« L'accompagnement de Nutri'zaza est allé au-delà d'une assistance technique traditionnelle, sur des aspects de renforcement institutionnel et organisationnel ou d'expertise technique. Lorsque l'on travaille en nutrition, les aspects scientifiques sont très importants, et le Gret travaille depuis l'origine de Nutrimad avec des nutritionnistes de l'UMR Nutripass de l'IRD, le Laboratoire de biochimie appliquée à la science des alimentations de l'université d'Antananarivo (Labasan) et les équipes de TAF, pour formuler et contrôler le produit afin qu'il soit le plus efficace et sain pour les enfants. Le Gret a accompagné Nutri'zaza à la fois dans le suivi-évaluation du contrôle qualité des produits existants, et dans la recherche-développement pour de nouveaux produits de la gamme, y compris au service d'autres groupes de populations. »

Christiane Rakotomalala, responsable du programme nutrition au Gret à Madagascar

CAPITALISATION DE L'EXPÉRIENCE

Si Nutri'zaza n'est pas un producteur mais un distributeur, son implication dans le développement et le contrôle des produits qu'il diffuse fait toutefois partie intégrante de sa mission sociale.

★ Le contrôle qualité, de la sortie d'usine aux HTJ

Le **contrôle qualité** fait partie des opérations permanentes de Nutri'zaza afin de garantir la qualité bactériologique et nutritionnelle du produit diffusé aux jeunes enfants. Jusqu'en 2015, le Gret réalisait, sur chaque lot de production, des analyses organoleptiques, des mesures d'humidité, des calculs de la densité énergétique et des contrôles de l'hygiène et des emballages. En 2015, 782 lots de production ont ainsi été contrôlés en sortie d'usine et 439 visites de contrôle ont été réalisées dans les HTJ. Le Gret a également retravaillé et redéfini les normes de qualité à utiliser afin de suivre les nouvelles obligations internationales. Les analyses bactériologiques étaient déléguées à un laboratoire externe (Institut Pasteur de Madagascar).

En 2016, le contrôle qualité est entièrement passé aux mains de Nutri'zaza. Le dispositif de qualité a été renforcé, incluant des analyses microbiologiques plus régulières et donc très coûteuses pour l'entreprise, et un responsable qualité a été recruté puis formé et accompagné par le Gret pendant plus de six mois. Le Gret a également revu avec l'entreprise les paramètres clés à analyser et le rythme des analyses afin de maintenir un contrôle de qualité tout en minimisant ses répercussions sur les charges.



Contrôle de la matière sèche de la Koba Aina au laboratoire du Gret.

Afin d'améliorer la qualité de la bouillie vendue par les animatrices du réseau HTJ et stabiliser la qualité des produits fabriqués par TAF, des **contrôles inopinés** sont régulièrement effectués auprès des animatrices sur le respect de l'hygiène et des modalités de préparation.

★ Recherche et développement

Si la **Koba Aina** est le produit phare de Nutri'zaza, la recherche permanente d'amélioration est une exigence pour l'efficacité de la lutte contre la malnutrition. Un important volet de la recherche-développement s'est concentré sur la conservation du produit, et en particulier celle du sachet de 35 grammes diffusé dans le circuit de distribution traditionnel.

Si l'un des objectifs de l'assistance technique dans les premières années de Nutri'zaza était de diversifier la **gamme de produits**, le conseil d'administration a préféré privilégier la vente de l'offre existante. Cependant, à la demande des consommateurs, deux produits aromatisés ont été développés en 2017, et la Koba Aina propose désormais les saveurs banane et fraise. Ces innovations ont été portées en étroite collaboration avec TAF et le Labasan.

Afin de toucher le plus de monde possible, la gamme d'aliments de complément diffusée par Nutri'zaza s'est élargie à d'autres cibles : les enfants en âge d'être scolarisés, les adultes carencés (personnes âgées ou prisonniers en situation de malnutrition) et les enfants malnutris aigus modérés. Ces produits sont diffusés à travers le réseau des associations et des ONG partenaires de Nutri'zaza, telles que SOS villages d'enfants, Miray, Care, Action contre la faim, le programme Salohi de l'Usaid, Saf FJKM ou encore Naman'ny Sekoly.



Distribution de Koba Pecmam aux familles d'enfants malnutris aigus modérés.

CONCLUSION

Nutri'zaza a la particularité d'hériter du programme Nutrimad l'invention et la licence des produits qu'elle diffuse. Le fabriquant de ses produits est également membre de son conseil d'administration, et la qualité de la préparation de ses bouillies est intimement liée à celle du travail qu'effectuent ses **ressources humaines** au sein des HTJ. Le contrôle qualité et le volet scientifique font partie intégrante des métiers clés de l'entreprise.

Pendant cinq ans, la phase de transfert de l'expérience du Gret a permis de **stabiliser le dispositif de contrôle qualité** afin de proposer à la vente des produits de qualité pérenne. Associé à un problème de turnover dans les HTJ, les exigences en termes de recrutement et de renforcement de compétences du personnel constituent un défi majeur pour l'autonomie de l'entreprise.

La capacité à **continuer d'innover** et d'inventer de nouveaux produits de qualité pour les enfants et les adultes est un des piliers de l'action sociale de Nutri'zaza dans la lutte contre la malnutrition. Cela suppose de poursuivre dans la durée des partenariats avec des acteurs scientifiques.



LA PAROLE AUX ACTEURS

La petite entreprise sociale à l'épreuve du temps

« Pour être performante, une entreprise doit être réactive, en continuelle phase avec l'actualité, le marché et les besoins de ses consommateurs...et patiente ! Qu'il s'agisse d'améliorer ses produits, d'en contrôler la qualité ou de développer des nouveautés, Nutri'zaza s'engage à ne diffuser que des produits de haute qualité nutritionnelle et sanitaire à ses clients, qui répondent à des carences nutritionnelles précises, avec d'autant plus d'exigence qu'il s'agit de lutter contre la malnutrition chez les jeunes enfants et les groupes vulnérables. Le défi de concilier performance économique et éthique de l'approche sociale se voit complexifié quand l'exigence scientifique et le temps long de la recherche s'ajoutent à l'équation. L'apport de subventions peut être la clé pour se laisser le temps de pouvoir garantir un niveau de qualité aussi exigeant que les produits internationaux, au service des populations pauvres. »

Mieja Vola Rakotonarivo, directrice de Nutri'zaza

PARTIE 4

Les Hotelin-jazakely : le défi d'un réseau de distribution social porté par une entreprise

Les Hotelin-jazakely (HTJ) sont l'un des trois réseaux de distribution de la Koba Aina avec le circuit traditionnel de commerce de détail (*retail*) et le réseau des ONG. Nutri'zaza avait pour objectif d'atteindre en cinq ans le nombre de 100 HTJ et d'accroître sa couverture géographique.

DES RESTAURANTS POUR LES JEUNES ENFANTS

Quand on pense « aliment de complément », on imagine des boutiques, des épiceries ou des programmes d'ONG ou organisations internationales. Avec Nutrimad, le Gret a créé un réseau de distribution répondant aux besoins des familles à bas revenus des quartiers pauvres de Madagascar, où préparer un repas adapté aux jeunes enfants est plus contraignant qu'en zone rurale (temps, accessibilité des produits et coût).

Le **réseau des Hotelin-jazakely (HTJ)** commercialise depuis 2002 la Koba Aina sous la forme d'une bouillie prête à consommer. Les HTJ sont installés dans les quartiers pauvres sur des terrains mis à disposition par la commune. Les jeunes enfants sont accueillis par des animatrices-vendeuses qui



Animatrices sortant de l'HTJ pour entamer leur tournée de vente mobile de Koba Aina.



Consommation de Koba Aina à l'intérieur de l'HTJ.

prodiguent des conseils nutritionnels et proposent de peser l'enfant pour suivre son poids et l'orienter, si nécessaire, vers le centre de santé le plus proche.

À la création de Nutri'zaza en 2013, 40 HTJ, installés dans sept communes (Antananarivo, Antsirabe, Fianarantsoa, Toamasina, Fenerive Est, Farafangana et Vangaindrano), distribuait par mois 170 000 repas. L'un des rôles de l'assistance technique était d'accompagner Nutri'zaza pour l'ouverture de 100 HTJ dans 30 quartiers à fin 2017. À cette date, 84 quartiers sont couverts par un HTJ ou par le service de vente en porte-à-porte si aucun HTJ n'est implanté.



LA PAROLE AUX EXPERTS

Un transfert pas si automatique

« Si le modèle économique de l'entreprise devait favoriser le développement du réseau, le changement de statut social n'a pas été une simple formalité. Les animatrices, d'abord, qui ont quitté en masse Nutri'zaza en raison de conditions de travail difficiles avec un rythme ardu, dans un statut de free lance peu sécurisant. Les communes aussi, qui mettaient gratuitement à disposition du Gret les terrains des HTJ le temps du projet, mais n'ont pas vu du même œil un tel partenariat avec une entreprise privée. Il a fallu faire évoluer la stratégie d'intervention et le statut des animatrices. L'appui du Gret a été crucial pour accompagner ce changement. »

Christiane Rakotomalala, responsable nutrition au Gret à Madagascar

CAPITALISATION DE L'EXPÉRIENCE

Le Gret a accompagné Nutri'zaza dans l'extension du réseau des HTJ.

Le déploiement dans chaque nouveau quartier a nécessité les étapes ci-dessous.

Figure 4 : PROCESSUS D'INSTALLATION D'UN NOUVEL HTJ



★ Vers un métier d'animatrice professionnalisé : une nouvelle approche RH

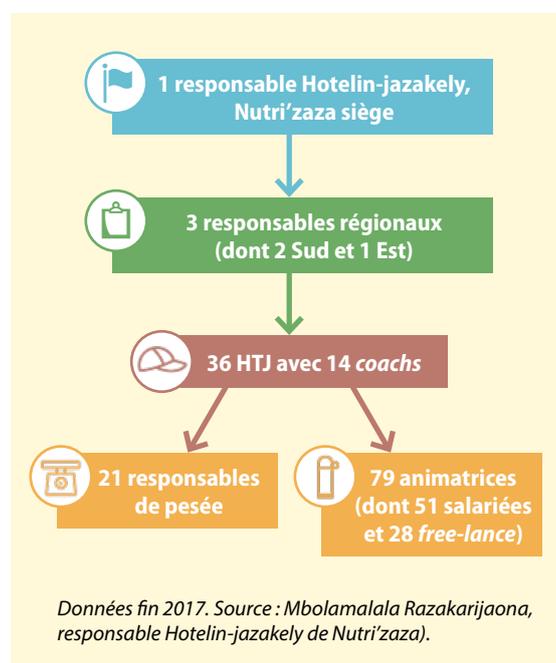
Le métier clé dans un HTJ est celui d'**animatrice**. Elles assurent les animations de sensibilisation aux pratiques recommandées en nutrition, les séances de pesée, la préparation et la vente de bouillies, avec une technicité à maîtriser, ainsi que les tournées dans les quartiers sous la supervision d'un *coach*.

Lors de sa création, Nutri'zaza a été confrontée à une difficulté : le recrutement et le statut des animatrices. Évoluant en *free lance*, avec des niveaux de revenus très hétérogènes et des conditions de travail difficiles, leur statut était peu compatible avec une posture professionnelle. La décision de Nutri'zaza fin 2013 de concentrer l'activité des animatrices sur le réseau social des HTJ et de confier le réseau *retail* à des commerciaux a eu des répercussions sur leur revenu (les boutiques en représentaient 65 %). La moindre baisse des ventes a donc pour elles des lourdes conséquences, et génère un **important turnover** (208 % en 2017).

Pour résoudre ce problème, le Gret et Nutri'zaza ont cherché des réponses dans l'assistance technique, engendrant par leurs tâtonnements des chevauchements et des flous au niveau du management des animatrices. Une stratégie de renforcement de compétences a finalement été mise en place, avec un système de *coachs* et de responsables régionaux suivis par le Gret, et l'ouverture au salariat a été mise en place. Grâce à ce système, les animatrices atteignent en moyenne 1,7 fois le salaire minimum malgache. De nouvelles dispositions ont été prises en 2017 : modes de rémunération plus favorables, systèmes d'encadrement et d'objectifs plus fins, modalités de recrutement (suppression de la prime en fonction du nombre d'animatrices embauchées au profit de la qualité des recrutements par exemple).

En 2017, plus de 60 % des animatrices ont été accompagnées individuellement pour améliorer leurs performances. Cela a contribué à leur stabilité dans l'entreprise et montre l'importance de la formation et du *coaching* permanents.

Figure 5 : L'ÉQUIPE DES HTJ



★ Relations avec les communes et renforcement institutionnel

Le système d'implantation des HTJ repose sur un partenariat entre Nutri'zaza et les communes. Dans le cadre du projet Nutrimad, le Gret avait signé avec ces dernières une convention de partenariat comprenant la mise à disposition à titre gracieux de l'emplacement où devait se tenir l'HTJ. Nutri'zaza ayant repris ces activités, une nouvelle convention a dû être passée avec les communes, et le « transfert » des conventions existantes n'a pas été si évident.

Compte tenu de la situation politique à Madagascar et du changement de dirigeants, les responsables politiques des communes hésitent à signer la convention. Les communes ne comprennent de plus pas toujours le statut d'entreprise sociale de Nutri'zaza, ni l'intérêt de prêter un terrain à une entreprise privée. De même, la situation foncière de certains emplacements n'est pas claire (difficulté à établir la propriété du terrain, et donc sa cession), et la durée de l'accord de cession des emplacements a fait débat (convenu au final sur cinq à dix ans pour être acceptable par toutes les parties et permettre d'amortir l'investissement de Nutri'zaza).

Le Gret joue le rôle de facilitateur entre les autorités locales et Nutri'zaza. Il entame les premières étapes d'identification des sites et va jusqu'à l'identification des animatrices. Une fois celles-ci recru-

tées, Nutri'zaza prend le relais pour leur formation et leur accompagnement. En 2015, la participation du Gret a permis de couvrir 17 nouvelles communes et 29 sites d'intervention, dans lesquels les animatrices assurent la vente de bouillies. **En 2017, 84 sites étaient couverts par un HTJ et/ou une animatrice.**



LA PAROLE AUX ACTEURS

« La mise en place d'Hotelin-jazakely dans les différents fokontany de la commune d'Ankaraobato est très importante pour nous aider à apporter une solution concrète à la malnutrition. Avec ces restaurants pour bébés, les enfants peuvent avoir les informations nécessaires sur l'alimentation et manger un produit de qualité. Je fais également partie du Comité d'éthique et de surveillance sociale de Nutri'zaza. Je tiens beaucoup à cet engagement, qui permet d'échanger avec les autres acteurs diversifiés de la lutte contre la malnutrition (universitaires, communes, médecins, etc.) et de contrôler la performance sociale, la bonne utilisation des outils et le mandat social dans la durée de Nutri'zaza. »

Solonirina Razafindrakotoarinala, adjoint au maire d'Ankaraobato

CONCLUSION

Afin que Nutri'zaza soit présente dans chaque quartier, et en attendant la résolution des questions foncières, des animatrices s'installent dans les quartiers sans HJT. Si l'objectif de l'ouverture de 100 HTJ en cinq ans n'est pas atteint, celui de vente dans le réseau a été dépassé, avec plus de 8,3 millions de repas distribués dans 84 quartiers, ce qui représente 27 % du chiffre d'affaires annuel de l'entreprise.

Dans les villes périphériques où la densité de population est plus faible, le coaching et l'accompagnement des animatrices sont plus espacés et les activités de vente plus faibles, soulevant, si l'entreprise souhaite rester présente, la question de la rentabilité. Dans ce contexte, une **stratégie de densification et de redynamisation des quartiers en veille** a été mise en place pour rentabiliser les coûts de suivi et d'accompagnement.

Qu'il s'agisse de la gestion et du renforcement des performances des animatrices ou de l'implantation des HTJ en partenariat avec les communes urbaines, le réseau des HTJ est sans doute, à la fin de ces cinq années d'assistance technique, le défi majeur à relever pour Nutri'zaza.



LA PAROLE AUX EXPERTS

La sensibilisation, mission sociale de l'HTJ

« Outre la mission de promotion et de vente d'aliments de complément au lait maternel pour les jeunes enfants, Nutri'zaza a, dans sa mission sociale, un volet de sensibilisation en Alimentation du nourrisson et du jeune enfant (Anje) et de séances de pesée pour favoriser le suivi de croissance des enfants et les orienter, le cas échéant, vers des centres de santé. Ces séances sont menées par le Gret dans les quartiers (elles varient selon le quartier et l'avancée de l'assistance technique) et des animations au niveau des centres de santé sont organisées en partenariat avec le ministère de la Santé, en particulier durant les jours de vaccination. Ces activités de sensibilisation n'étant pas rentables pour Nutri'zaza, elles sont parfois menées par le Gret en parallèle des activités de promotion de Nutri'zaza, par exemple au démarrage d'un HTJ dans un nouveau quartier 2016 (163 animations ont été réalisées par le Gret dans 43 quartiers). En 2016, les séances de pesée ont été réduites et certains sites ont été fermés pendant une certaine période, en raison de manque de matériel de pesée dans tout le pays. »

Ony Rabearimanana, responsable du projet de l'assistance technique à Nutri'zaza, au Gret à Madagascar

PARTIE 5

Accompagner le marketing social d'une entreprise locale

Dans le cadre du transfert de compétences du Gret à Nutri'zaza, la nouvelle entreprise sociale a été accompagnée et formée durant cinq ans pour l'élaboration et la mise en œuvre de sa stratégie marketing.

LE MARKETING COMME VOLET DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE

La définition d'une stratégie marketing efficace est essentielle pour permettre à Nutri'zaza de se différencier sur le secteur concurrentiel des aliments pour enfants. À partir des enseignements et de l'expérience du programme Nutrimad, le Gret a transféré à la nouvelle structure des compétences clés dans ce domaine⁵.

Le Gret a appuyé Nutri'zaza dans sa stratégie de marketing générale, accompagné le recrutement d'un responsable commercial et mené des **formations** de l'équipe, à la fois pour :

- les instances de direction sur les processus stratégiques ;
- le personnel des HTJ et les commerciaux sur les produits et les argumentaires de vente.

Le Gret a également mené des **études marketing** auprès des cibles privilégiées de l'entreprise : études de marché, de consommation, du réseau de distribution et de satisfaction. Il a accompagné la conception et la mise en œuvre des plans marketing des principaux produits diffusés par Nutri'zaza (la traditionnelle Koba Aina sous ses différentes formes – sachets de 35 grammes et vente à la louche – et les produits dérivés pour d'autres cibles) au sein des trois réseaux de distribution.



LA PAROLE AUX EXPERTS

Le marketing : un nouveau métier de la coopération technique ?

« Une ONG qui appuie une entreprise privée pour faire du marketing, cela peut sembler surprenant ! Quelle légitimité d'appuyer un acteur de marché ? À l'heure où le secteur privé local s'insère comme acteur des projets de développement, c'est pourtant un nouveau métier qui s'invite dans la traditionnelle assistance technique des ONG. L'enjeu pour le Gret a été de trouver le juste curseur : accompagner sans se substituer au commercial de l'entreprise, et promouvoir auprès de l'acteur privé local un marketing social, au service des familles, et pas seulement des objectifs économiques. Je pense que le juste équilibre a été respecté, y compris du côté des équipes de Nutri'zaza. »

Clémence Boule-Martinaud, experte marketing de l'équipe Nutrition au Gret

5. [Pour en savoir plus : Bruyeron O., Pleuvret E., Trèche S., Le business social pour lutter contre la malnutrition infantile, Gret, 2010, Coopérer aujourd'hui n° 69.](#)

CAPITALISATION DE L'EXPÉRIENCE

L'assistance technique porte ici sur des études marketing récurrentes et la définition de l'ensemble du « marketing mix ».

★ Le produit

La Koba Aina représente les deux tiers du chiffre d'affaires de Nutri'zaza. Le Gret a accompagné la définition du nouveau *packaging* en aluminium de la Koba Aina 35 g et sa vente dans le réseau de distribution traditionnel. Il s'agit du produit le plus vendu par Nutri'zaza, dont 72 % des ventes se fait dans le réseau des boutiques et 28 % dans le réseau des ONG.

La nouveauté de 2017 est le lancement de **deux nouvelles Koba Aina saveurs banane et fraise**, en lien avec le résultat de l'enquête de consommation réalisée en 2016 auprès de 800 mères.

Tableau 3 : ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION DE LA KOB A INA

	2014	2015	2016	2017
Taux de pénétration	43,3 %	42,8 %	85,2 %	62 %
Taux clients réguliers	13,6 %	12,7 %	23,2 %	18 %

Source : rapports du CESS entre 2014 et 2017.

Outre la Koba Aina, la phase d'assistance technique a vu la diffusion de la gamme élargie avec des produits préalablement testés et développés par le programme Nutrimad :

- **Koba Tsinjo** pour les enfants en âge d'être scolarisés ;
- **Koba Hery** pour les adultes souffrant de carences (personnes âgées, prisonniers, etc.) ;
- **Koba Aina Pecam** pour les enfants malnutris aigus modérés.



Stand de promotion des produits de Nutri'zaza.



Trois produits phares de la gamme Koba Aina en 2018 : banane, nature et fraise.

★ Le prix

La Koba Aina est vendue à un prix garantissant la rentabilité de l'activité. En 2016, celui-ci a augmenté de 30 à 34 % en raison de la hausse du prix des matières premières. Le Gret a appuyé Nutri'zaza dans la stratégie de communication sur cette hausse de prix, qui a été déployée dans tous les quartiers d'intervention. Cette hausse des prix a cependant entraîné une chute du volume des ventes dans les réseaux des boutiques traditionnelles (*retail*) et les HTJ.

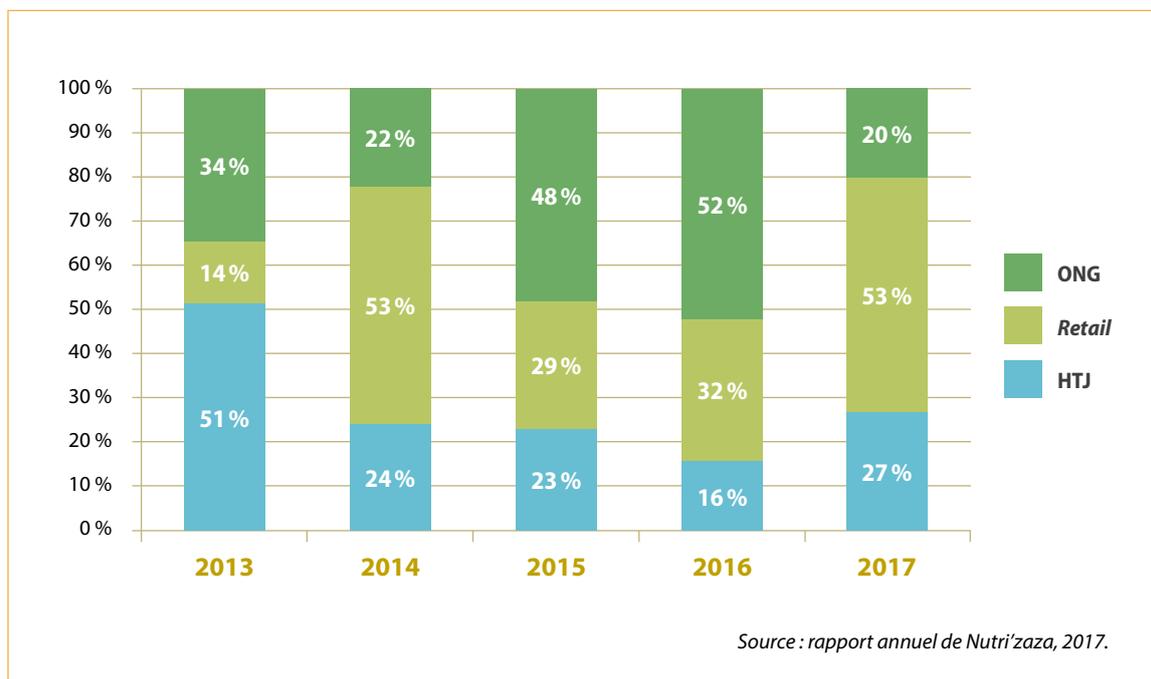
Pour pallier ce problème, les *coachs* et animatrices ont reçu une formation concernant l'argumentaire à utiliser pour parler de la hausse des prix. Des actions de promotion média et hors-média ont également été déployées : spots radio, distribution de prospectus et organisation d'une tombola.

Si les ventes ont repris au bout de deux mois et que le prix a été progressivement accepté, elles n'ont retrouvé leur ancien volume qu'un an plus tard. Même avec cette augmentation, le prix de la farine reste deux à quatre fois inférieur à celui des autres aliments de complément disponibles sur le marché.

★ La distribution

Parmi les trois réseaux de distribution complémentaires de Nutri'zaza, la part du *retail* représentait en 2017 la moitié des ventes de l'entreprise.

Figure 6 : ÉVOLUTION RÉELLE DE LA RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



Dans le réseau *retail*, le Gret a appuyé Nutri'zaza dans la définition de sa stratégie commerciale et dans l'élargissement du réseau à des grossistes et grandes surfaces. Une réflexion a été menée sur la certification des points de vente et des revendeurs agréés pour éviter la contrefaçon, un cas ayant été découvert en 2015.

Dans le réseau des ONG, le Gret a mené un travail de prospection et de plaidoyer auprès des acteurs de la nutrition, bénéficiant pour cela du réseau des plateformes d'ONG de Madagascar.



Équipe de Nutri'zaza approvisionnant une épicerie en Koba Aina.



Stand Nutrimad lors de la journée internationale de Nutrition.

★ La promotion

La promotion des aliments de complément au lait maternel s'inscrit dans un cadre législatif restreint, encadré par le code de l'OMS⁶ et un décret national. Lors des réunions du CESS, le ministère de la Santé a émis des recommandations pour clarifier la promotion de l'allaitement maternel et le caractère complémentaire du produit.

Dans le respect de ces contraintes législatives, le Gret a émis des recommandations et accompagné Nutri'zaza dans la définition de la stratégie de promotion média et hors-média, notamment à l'occasion du lancement des nouveaux produits. Les activités menées, outre l'appui à la définition des outils, sont :

- des animations en porte à porte (52 campagnes réalisées en 2016) ;
- des animations dans les marchés (514 en 2016) ;
- des animations auprès des épiceries (307 en 2016) ;
- la diffusion de spots radios et télévisés (86 % des familles interrogées lors de l'étude de consommation menée en 2017 ont déclaré avoir reçu les messages par la radio).

En parallèle, le Gret a mené des séances de sensibilisation afin de permettre à Nutri'zaza d'évoluer dans un contexte favorable avec une meilleure compréhension des familles sur les pratiques recommandées en nutrition.

CONCLUSION

Le marketing social s'inscrit de plus en plus, dans de nombreux secteurs (assainissement, microfinance, nutrition, etc.), comme l'un des métiers d'assistance technique des ONG à de petits acteurs privés locaux à vocation sociale.

6. Bien que les farines infantiles soient des aliments de complément au lait maternel et non des substituts, leur commercialisation est encadrée par le Code international de commercialisation des substituts du lait maternel, émis par l'OMS en 1981, ainsi que par les différentes résolutions sur les Orientations en vue de mettre un terme aux formes inappropriées de promotion des aliments pour nourrissons et jeunes enfants – A69/7- OMS, 2016.

Nutri'zaza, tout en étant une entreprise focalisée sur la distribution de produits, est nécessairement impliquée sur l'ensemble du dispositif marketing, de la formulation des produits à leur promotion. Le budget annuel dédié au marketing représente environ 8 % de son chiffre d'affaires global. C'est la maîtrise de l'ensemble de la chaîne qui lui permet à la fois de contrôler les coûts, condition de sa rentabilité, et de conserver l'objectif social de son activité.

La législation autour de la promotion des aliments de complément est, à l'international, un sujet de veille important qui favorise la connaissance et l'usage de ces produits clés dans la lutte contre la malnutrition infantile, tout en respectant les exigences des pays où ils sont vendus.



LA PAROLE AUX EXPERTS

La promotion des aliments de complément à l'épreuve de la confusion réglementaire

« Le Code international de commercialisation des substituts du lait maternel de l'OMS interdit la promotion de tout aliment de substitut au lait maternel. Si les aliments de complément au lait maternel ne sont pas concernés, l'amalgame est régulièrement fait entre aliments de substitution et aliments de complément. Le risque de diffusion progressive de ce type de mesures est très préoccupant et représente un réel frein à la lutte contre la malnutrition (méconnaissance de l'existence d'aliments adaptés, des modes de préparation et de consommation adéquats). »

Mirrdyn Denizeau, responsable du programme nutrition-santé au Gret*

* http://www.gret.org/wp-content/uploads/PPD-17_FR_Nutrition-fevrier2015.pdf

CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

De l'assistance technique au partenariat

L'assistance technique du Gret à Nutri'zaza, qui s'est déroulée de 2013 à 2017, a été riche en innovations, à la fois dans le **transfert de compétences de la logique projet à la logique d'entreprise**, et dans le **développement de nouvelles solutions** en matière de gouvernance sociale, d'adaptation aux évolutions législatives ou de mesure de l'impact social.

Chaque partie a appris au contact de l'autre, et de l'ensemble des partenaires du conseil d'administration et du CESS. C'est grâce à ce partenariat multi-acteurs que Nutri'zaza est en passe d'atteindre ses ambitions et de devenir un acteur clé et reconnu de la lutte contre la malnutrition à Madagascar.

CONCLUSIONS GÉNÉRALES

Concernant la création de l'entreprise sociale et l'atteinte de ses objectifs économiques, Nutri'zaza poursuit son aventure avec de solides bases en matière de gouvernance, un CESS actif, des indicateurs ayant prouvé leur pertinence à l'heure de la prise de décisions stratégiques et opérationnelles, et un équilibre économique à conforter.

Les objectifs économiques sont en passe d'être atteints, et le défi sera de consolider ces acquis une fois terminée l'assistance technique, pilier ayant concouru aux résultats actuels de l'entreprise.

En matière de développement et d'extension de la mise à disposition de la gamme de produits, la chaîne de production et la stratégie de commercialisation semblent consolidées, avec une vigilance accrue concernant le contrôle qualité. Le défi reste l'extension du réseau des HTJ et du service en porte-à-porte *via* une nouvelle stratégie de densification et de dynamisation des quartiers en veille permettant de rendre le produit prêt-à-consommer plus accessible aux populations vulnérables. Les questions relatives à l'accompagnement des membres du personnel et à leur performance, et aux relations avec les communes, sont au cœur de ces enjeux, d'autant plus que l'assistance technique du Gret comprenait un fort volet de renforcement en ressources humaines.

En matière de reconnaissance de l'impact de l'entreprise sociale dans la lutte contre la malnutrition, on retient la diffusion de l'expérience de Nutri'zaza dans des études sur l'entrepreneuriat social, ainsi que les nombreuses sollicitations au niveau national et international.

RECOMMANDATIONS POUR L'ASSISTANCE TECHNIQUE AUX ENTREPRISES SOCIALES AU SUD

À la lumière de cette expérience, le Gret formule, à l'intention des parties prenantes impliquées dans des projets d'assistance technique à des entreprises sociales émergentes au Sud, les recommandations ci-dessous :

- la veille de l'environnement scientifique, politique et législatif;
- l'importance du réseau de partenaires institutionnels et sectoriels dès les instances de gouvernance sociale (CESS) et de l'insertion de l'entreprise dans ce réseau;
- l'anticipation et gestion du rythme d'intervention, avec l'exigence de réactivité de l'entreprise vs des temps longs liés à la recherche-action pour le développement;
- l'importance d'une assistance technique s'inscrivant dans un pas de temps relativement long (cinq ans pour Nutri'zaza) pour apprendre à surmonter les difficultés, être plus riche en apprentissage et renforcer durablement la structure;
- l'anticipation d'une stratégie de ressources humaines renouvelée, qui ne se gère pas de la même manière dans le cadre d'un projet de développement que dans le cadre d'une logique d'entreprise, dont les exigences en termes de résultats économiques sont plus importantes;
- sur le plan managérial, un partage clair des responsabilités entre l'entreprise sociale et l'organisation assistante technique, permettant un transfert de compétences durable.



CONTACTS

Représentation du Gret à Madagascar :

madagascar@gret.org

tél. : +261 32 07 008 08

www.gret.org/madagascar

À Madagascar :

Christiane Rakotomalala, rakotomalala@gret.org

Luc Arnaud, arnaud@gret.org

Au siège :

Clémence Boule-Martinaud, martinaud@gret.org

Mirrdyn Denizeau, denizeau@gret.org

AVEC LE SOUTIEN FINANCIER DE :



Le contenu de la présente publication relève de la seule responsabilité du Gret et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis de l'AFD ou de Find.