

Livre blanc :



Nutri'zaza,
une entreprise sociale
pour lutter contre
la malnutrition



Avant-propos

La moitié des enfants malgaches de moins de 5 ans souffrent de malnutrition chronique, et grandissent avec un retard de développement physique et cognitif, et une santé fragile. C'est pour faire baisser ce chiffre que le Gret a amorcé, il y a 15 ans, la recherche de solutions innovantes contre la malnutrition, avec le projet Nutrimad. Le Gret lance officiellement aujourd'hui, avec quatre autres actionnaires Taf, I&P, la Sidi et l'Apem, la création de l'entreprise sociale Nutri'zaza, pour étendre et pérenniser les actions engagées.

À travers la vente d'un aliment de complément, la Koba Aina, défini pour répondre aux besoins des jeunes enfants, le Gret a touché jusqu'à 25 000 enfants chaque année. Le processus de distribution, à travers un réseau de restaurants pour bébés, les hotelin-jazakely, dans les quartiers pauvres des grandes villes, a fait ses preuves. Si cette phase d'expérimentation, avec le soutien de bailleurs de fonds et en partenariat avec le monde de la recherche (IRD et Université d'Antananarivo) était indispensable, la malnutrition est un problème à grande échelle, et le changement d'échelle est désormais indispensable. L'ambition est de passer de 40 à 100 hotelin d'ici 2016, de 25 000 à 193 000 enfants par an ayant accès à la Koba Aina, du projet à l'entreprise sociale.

La création d'une entreprise pour pérenniser le dispositif s'est rapidement imposée : activité de vente de produits, besoin de capitaux et d'une comptabilité propre, modèle juridique de société anonyme existant à Madagascar, équipe à consolider et objectifs à poursuivre dans la durée, viabilité confirmée avec un marché potentiel de 87 % de la population urbaine malgache et la preuve de l'utilité et de la consommation du produit. 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.

Une entreprise avec un objectif social ? Nutri'zaza répondait sur le papier en tous points au concept émergent. Pourtant, si les théories existent pour définir ce type d'entrepreneuriat, les modèles restent encore à trouver en termes de gouvernance, de garde-fous pour garantir le mandat social et de mesure de l'impact social. Le Fonds d'innovation pour le développement (Find) créé par le Gret s'est intéressé à cette question et a soutenu la recherche d'un modèle pour cette nouvelle entreprise sociale. Afin de contribuer à la recherche sur le sujet, nous avons voulu ce livre blanc, témoignage de nos réflexions et de nos engagements, en tant que membres du conseil d'administration et de la Direction générale de Nutri'zaza, pour garantir le mandat social de l'entreprise dans la durée. L'AFD soutiendra les premières années de vie de l'entreprise, à la recherche de son équilibre.

Merci aux partenaires historiques de Nutrimad, merci aux partenaires actuels de Nutri'zaza, grâce auxquels nous avons pris le pari de faire de l'entrepreneuriat social, une solution innovante pour lutter contre la malnutrition à Madagascar. ●

Olivier Bruyeron, responsable nutrition au Gret,
président du conseil d'administration de Nutri'zaza

Mieja Vola Rakotonarivo, directrice générale de Nutri'zaza

INTRODUCTION

Nutri'zaza a souhaité, avec ce livre blanc, exprimer en termes clairs et en indicateurs mesurables, comment elle entend répondre au qualificatif d'entreprise sociale d'une manière générale et d'entreprise impliquée dans la lutte contre la malnutrition de manière plus spécifique. Ce livre blanc, élément de la transparence voulue par les promoteurs de l'entreprise Nutri'zaza, est principalement destiné aux partenaires institutionnels et acteurs impliqués dans la lutte contre la malnutrition à Madagascar.

À Madagascar, **50,1 %** des enfants de moins de cinq ans souffrent d'un retard de croissance¹, appelé également malnutrition chronique (retard en taille par rapport à l'âge). Celle-ci apparaît comme la cause sous-jacente de **35 % des décès infanto-juvéniles**². Outre les conséquences sur la croissance des enfants, fortement déterminée lors des deux premières années de vie, et sur leur résistance aux maladies, la malnutrition chronique entraîne des séquelles cognitives irréversibles après l'âge de deux ans. La fenêtre d'opportunité pour lutter contre ce phénomène s'étend donc principalement jusqu'à 24 mois après la naissance.

Si plusieurs causes concourent au problème de la malnutrition chronique, les mauvaises pratiques alimentaires sont pour une part importante dans ce problème majeur de santé publique. De fait, si l'allaitement maternel est très largement pratiqué, les mères diversifient de manière trop précoce, avant six mois, l'alimentation des enfants. Ceux-ci sont nourris principalement avec des plats à base de riz, ou d'autres aliments dont les qualités nutritionnelles et la fréquence des repas ne peuvent couvrir leurs besoins. Cela s'explique d'abord par le faible niveau de connaissance des mères sur les besoins spécifiques de leur enfant. La plupart du temps invisibles à l'œil non expert, les symptômes de la malnutrition ne suffisent pas à alerter suffisamment tôt les mères sur l'état de santé de leur enfant. Par ailleurs, les aliments de complément pour

1. Source : EDSM IV enquête démographique et de santé au niveau des ménages 2008-2009.

2. The Lancet, 2008.

bébés de bonne qualité nutritionnelle disponibles sur le marché malgache sont chers, hors de portée de la majorité des ménages. S'ajoute à cela un fort attachement traditionnel des Malgaches au riz qui constitue le cœur de leur alimentation et auquel l'enfant doit s'habituer très tôt. Cela se traduit par des prévalences élevées de retard de croissance chez les enfants, même au sein du quintile socio-économique le plus élevé de la population³.

C'est à cette cause alimentaire de la malnutrition que Nutri'zaza entend s'attaquer en proposant à la suite du programme Nutrimal, des aliments de complément au lait maternel répondant aux normes internationales en termes de composition nutritionnelle, accessibles économiquement et disponibles au plus près des familles.

Ce livre blanc entend présenter l'engagement social de l'entreprise Nutri'zaza.

L'ENTREPRISE SOCIALE... UNE IDÉE NOUVELLE ?

L'entreprise est un moyen de production et d'organisation des biens et des services évoluant dans la nécessité d'équilibre entre des actionnaires, des fournisseurs, des clients et l'État. Par sa simple existence, elle joue un jeu social majeur en créant de la richesse. Cependant, la reconnaissance du rôle social de l'entreprise constitue un fait récent et son importance a été longtemps méconnue. Ainsi pour l'économiste et prix Nobel d'économie Milton Friedman, « *la seule responsabilité sociale de l'entreprise, c'est de faire du profit* »⁴.

Aujourd'hui, cette unique finalité de l'entreprise se trouve mise en question. Celle-ci a effectivement pour premier objectif la création de biens et de services au bénéfice des clients, mais aussi de proposer à ses salariés des emplois qualifiés, durables et équitablement rémunérateurs, tout en créant de la richesse au bénéfice de ses actionnaires. Un autre prix Nobel, de la paix celui-ci, Muhammad Yunus conçoit l'entreprise comme un moyen de lutte contre la pauvreté sans aucune redistribution de profit auprès des actionnaires, c'est ce qu'il nomme le *social business*.

C'est dans ce contexte, entre ces deux extrêmes, qu'il faut pouvoir définir le caractère social d'une entreprise. Tout le monde est d'accord sur l'obligation de création de richesses, qui tient au fait que l'entreprise ne peut se déve-

3. Source EDSMD IV : les prévalences de retard de croissance chez les enfants de moins de 5 ans sont respectivement de 48 %, 54 %, 52 %, 51 % et 44 % par quintile de celui le plus pauvre à celui le plus riche.

4. Friedman M., « *Capitalism and Freedom, Chicago* », The University of Chicago Press, 1962, p. 122-124.

lopper que si elle peut réunir les capitaux nécessaires à ses investissements, à ses innovations et à sa continuité d'exploitation. Tout investisseur, même les fonds d'investissements éthiques, veillera à ce critère garantissant la viabilité de l'entreprise.

Ces dernières années, plusieurs concepts on vu le jour qui qualifient le rôle social que l'entreprise doit jouer dans la société :

- responsabilité sociale ou sociétale ;
- entreprise citoyenne ;
- contrat social de l'entreprise ;
- entreprise sociale ou *social business*.

Ces concepts ne doivent pas être confondus avec les fondations ou le mécénat d'entreprise, car les actions couvertes par ces vocables concernent le cœur même de l'activité de l'entreprise.

En dépit du consensus, dont bénéficie aujourd'hui cette nouvelle vision de l'économie, il y a là un nouveau modèle d'entreprise, en particulier à Madagascar, qui s'oppose à la vision classique de l'économie ou le bien commun proviendrait uniquement de la main invisible du marché.

Ce livre blanc porte donc sur la description de l'entreprise Nutri'zaza à travers le prisme des définitions de l'entreprise sociale, développées par les différentes écoles. Comment cette entreprise, issue d'un programme de lutte contre la malnutrition : Nutrimad, dont les activités ont été soutenues par les bailleurs de fonds et des autorités locales (communes, Office national de nutrition, ministère de la Santé, etc.), bénéficiant aujourd'hui d'une subvention de l'AFD, peut conserver et développer son mandat social avec un statut d'entreprise. Quels sont les engagements pris par les actionnaires pour garantir ce mandat social ? À partir de quels indicateurs ses engagements seront mesurés chaque année ?

LES DÉFINITIONS QUI FONDENT UNE ENTREPRISE SOCIALE

— Préambule

En préambule, il est important de voir d'où vient la réalité de l'entreprise sociale, quelles sont les écoles qui la fondent. Ce qui permettra de proposer une grille d'analyse pour mieux définir la qualification d'entreprise sociale

de Nutri'zaza. Il y a ici un enjeu de clarification, d'évaluation qui, au-delà de Nutri'zaza, est une contribution pour avancer vers une définition de l'entreprise sociale à Madagascar.

— L'école américaine : l'entrepreneur social

La vision américaine de l'entreprise sociale est plus tournée vers le leadership, vers l'entrepreneur. On parle d'entrepreneurs sociaux pour désigner ce type de leaders capables, seuls ou à quelques-uns, d'assurer dynamisme et rigueur économique à une entreprise et en même temps d'animer et de mobiliser les acteurs de celle-ci autour d'une finalité sociale ; en d'autres termes, d'assurer l'intégration équilibrée et la fécondation réciproque d'une dynamique associative et d'un projet entrepreneurial.

Un homme, Bill Drayton, et une organisation, Ashoka, incarnent cette vision de l'entrepreneur social : « *L'entrepreneur social : quelqu'un qui met ses qualités entrepreneuriales au service de la résolution d'un problème social et/ou environnemental à grande échelle. Quel que soit le domaine où il s'engage, l'entrepreneur social se donne comme critère majeur de réussite : l'ampleur de son impact sur la société.* »

Les critères retenus pour caractériser l'entrepreneur social sont les suivants :

- l'existence d'une **innovation sociale** : l'idée mise en œuvre doit être capable de changer la donne dans le domaine concerné ;
- une **forte créativité** : l'entrepreneur doit être capable de définir des stratégies à long terme, comme de résoudre des problèmes au jour le jour ;
- des **qualités entrepreneuriales** : les vrais entrepreneurs font preuve de vision, leadership, pragmatisme, goût du risque ;
- l'activité doit avoir le potentiel de « **changer la vie** » de beaucoup de gens, et d'essaimer nationalement, voire au-delà ;
- une **fibre éthique** : pour réussir, l'entrepreneur doit conjuguer un pouvoir de conviction élevé avec un sens éthique sans faille.

— Une définition européenne : l'économie sociale

Selon l'école européenne, promue par le réseau Emes⁵ : « *L'économie sociale regroupe les activités économiques exercées par des sociétés, principale-*

5. Le réseau Emes est un réseau réunissant des centres de recherche universitaires et des chercheurs individuels reconnus, dont l'objectif est de construire progressivement un corpus européen de connaissances théoriques et empiriques sur l'économie sociale et l'entrepreneuriat social.

ment des coopératives, des mutualités et des associations dont l'éthique se traduit par les principes suivants : finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit ; autonomie de gestion ; processus de décision démocratique ; primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus. »

La définition européenne de l'entreprise sociale est non plus centrée sur la personne de l'entrepreneur, mais sur le mode de fonctionnement de l'entreprise au service de l'emploi et à l'initiative d'un groupe.

Cette vision est un héritage du mouvement coopératif avec une évolution vers des statuts d'entreprise sociale spécifique.

Les critères retenus pour caractériser l'économie sociale dans l'école européenne sont les suivants :

- **Objectif explicite de service à la communauté.** Avec la finalité de service, on insiste sur le fait que l'activité d'économie sociale est un service rendu aux membres ou à une collectivité plus large et non un outil de rapport financier pour le capital investi. Le dégagement d'éventuels excédents est alors un moyen de réaliser ce service mais non le mobile principal de l'activité.
- **Autonomie de gestion.** Cette autonomie est un élément essentiel qui vise principalement à distinguer l'économie sociale de la production de biens et services par les pouvoirs publics. En effet, les activités économiques menées par ces derniers ne disposent pas généralement de la large autonomie qui constitue un ressort essentiel de toute dynamique associative ou entrepreneuriale.
- **Processus de décision non basé sur la propriété du capital.** La démocratie dans le processus de décision renvoie théoriquement à la règle « une personne - une voix » (et non « une action - une voix ») ou du moins à une stricte limitation du nombre de voix par membre dans les organes souverains. Au-delà de la diversité des pratiques effectives, elle souligne avant tout le fait que la qualité de membre et la participation aux décisions n'est pas d'abord fonction, comme dans les entreprises classiques, de l'importance du capital détenu.
- **Dynamique participative et distribution limitée des bénéfiques.** Ce quatrième principe, la primauté des personnes et du travail dans la répartition des revenus, concerne la rémunération limitée du capital, la répartition des excédents entre les travailleurs ou entre les membres-usagers sous forme de ristourne, la mise en réserve d'excédents pour le développement de l'activité, l'affectation immédiate de ceux-ci à des fins sociales, etc.

— Le *social business* par Muhammad Yunus

Pour Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix, créateur de la Grameen Bank, nous sommes dans une autre conception du *social business*, inspirée de la culture musulmane et du refus du principe de l'intérêt sur le capital. Pour Muhammad Yunus, le *social business* se fonde sur la partie altruiste de la nature humaine, chose qui pour lui manquait à la théorie économique jusqu'à présent. Pour Muhammad Yunus, un *social business* est « **une entreprise dont les investissements cherchent à venir en aide à d'autres individus sans en retirer de bénéfice personnel** »⁶.

Le *social business* est une entreprise qui, ne réalisant pas de pertes et ne distribuant pas de dividendes, se consacre uniquement à la réalisation d'un objectif social. Pour Yunus, le *social business* est une autre façon d'utiliser les fonds générés par la philanthropie.

Le *social business* ne fonde pas ses décisions d'investissements sur des profits potentiels mais sur une cause sociale ; il permet de résoudre un problème social en utilisant les méthodes venant du monde de l'entreprise. Si cette cause est susceptible de créer des emplois, c'est une force supplémentaire. Contrairement à un projet caritatif, le *social business* a des investisseurs et des propriétaires. Mais ceux-ci ne perçoivent ni profit, ni dividendes ; les investisseurs peuvent récupérer leur mise initiale au terme d'une période qu'ils auront définie.

Les sept critères retenus par Muhammad Yunus pour définir le *social business* sont :

- L'objectif de l'entreprise est la **lutte contre la pauvreté**, (...) **et non la maximisation du profit**.
- **Une viabilité économique et financière**. L'entreprise doit être capable de s'autofinancer.
- **Les investisseurs récupèrent uniquement la somme investie**. Aucun dividende n'est versé au-delà de cette somme.
- Après le remboursement des sommes investies, **la totalité des profits de l'entreprise est réinvestie** pour son amélioration et son expansion.
- **Conscience environnementale**.
- **Les employés** touchent les salaires du marché avec des meilleures conditions de travail.
- Le travail se fait dans la joie...

6. « Pour une économie plus humaine », Muhammad Yunus, J.-C. Lattès, 1974.

NUTRI'ZAZA UNE ENTREPRISE SOCIALE ? UN SOCIAL BUSINESS?

— Description succincte de l'entreprise Nutri'zaza

Les familles rurales et les familles défavorisées des grandes agglomérations de Madagascar n'ont pas accès à des aliments de complément de qualité à un prix abordable. C'est fort de ce constat que le Gret, l'IRD et l'Université d'Antananarivo ont développé conjointement, un aliment de complément la koba Aina et un concept innovant de distribution : les restaurants pour bébés – hotelin-jazakely – depuis le début des années 2000.

Le Gret a souhaité pérenniser ces activités développées dans le cadre du programme Nutrivid, avec l'appui d'autres actionnaires, dans une entreprise à vocation sociale garantissant aux familles pauvres une offre de produits de bonne qualité nutritionnelle à faible coût : Nutri'zaza.

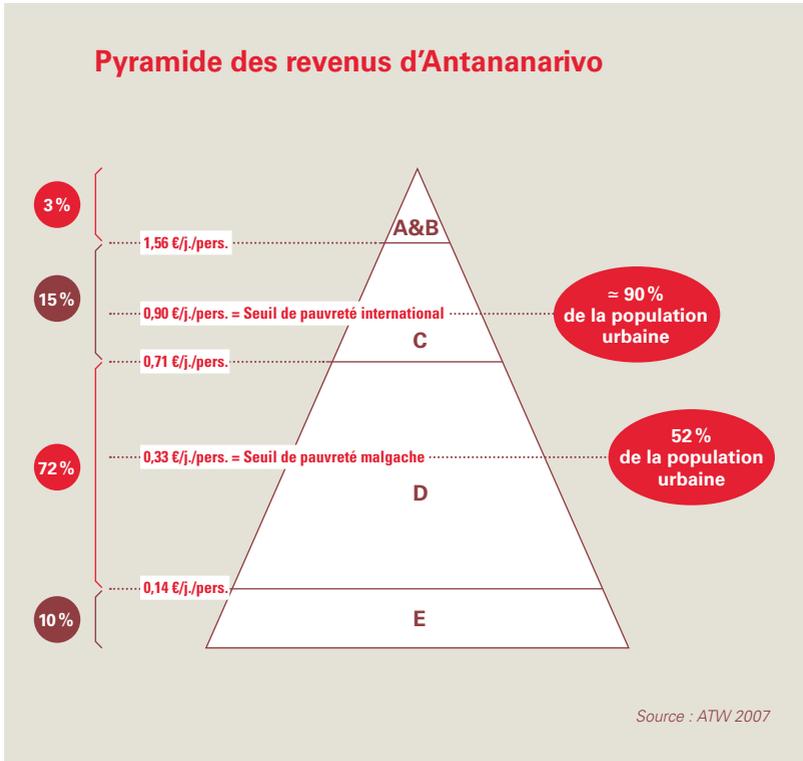
Cette entreprise a pour vocation principale d'assurer le marketing et la mise sur le marché de produits nutritionnellement efficaces pour prévenir la malnutrition infantile à un coût le plus faible possible pour en permettre l'accès aux familles pauvres tout en garantissant cependant la pérennité du service.

Nutri'zaza commercialise un aliment de complément de qualité appelé Koba Aina. Cette farine infantile est produite à partir de matières premières malgaches par une entreprise agroalimentaire locale partenaire du projet : l'entreprise Taf. Elle est conforme aux standards internationaux de qualité les plus stricts tant du point de vue nutritionnel que sanitaire.

Nutri'zaza assurera la commercialisation de la Koba Aina *via* trois canaux (dont deux sont déjà utilisés pour la distribution actuelle de Koba Aina) : i) un réseau de restaurants pour bébé, appelés les hotelin-jazakely, déployé dans les quartiers défavorisés des principales villes de Madagascar ainsi que sur les principaux marchés, ii) le système de distribution classique des produits alimentaires et, iii) des projets menés par des ONG ou organismes œuvrant dans le domaine de la nutrition.

Ces réseaux sont complémentaires et tous indispensables pour obtenir un impact maximal en termes de santé publique et pour assurer la viabilité financière de l'entreprise :

- **le réseau des hotelin-jazakely**, dont chacun est géré par deux à quatre animatrices, permet de proposer le produit tout préparé et d'assurer la promotion du produit directement auprès des mères. Au démarrage de l'entreprise, 40 hotelin-jazakely sont déjà opérationnels dans le cadre du



programme Nutrimad. Ce réseau touche les familles pauvres des zones urbaines (principalement celles de la catégorie socio-économique D mais également C et E), avec un fort taux de pénétration et de bonne fréquence de consommation ;

- **le réseau de distribution classique** permet d'accroître les volumes de vente à moindre coût, en bénéficiant notamment de la promotion faite sur le produit par les animatrices des hotelin-jazakely et en rendant disponible le produit là où un hotelin-jazakely ne se justifie pas (il s'adresse notamment aux familles des catégories C et B) ;
- **les actions des ONG et des institutions locales** permettent de toucher les familles les plus démunies (celles de la catégorie socio-économique E), qui nécessitent, pour les prochaines années tout au moins, d'avoir accès au produit à un prix subventionné voire gratuit.

Dans le Pacte d'actionnaires, il est précisé :

Nutri'zaza est une société anonyme avec conseil d'administration de droit malagasy dont le siège social est au Logt 67Ha Nord Est B 1, 4 Cité des 28 Logements à Antananarivo 101 Madagascar, en cours de constitution avec un capital social de 1 400 000 000 MGA.

Nutri'zaza est une entreprise qui a pour objet social de développer le réseau de restaurants pour bébés (hotelin-jazakely) mis en place par le programme Nutrimad du Gret; et de développer la commercialisation de la Koba Aina (ou tout produit de qualité nutritionnelle reconnue produit localement pouvant contribuer à améliorer l'état nutritionnel des groupes de population les plus vulnérables à Madagascar) dans les réseaux de distribution classique d'épiceries du pays et auprès des réseaux sociaux (ONG, associations caritatives ou projets de développement). Nutri'zaza est une entreprise à vocation sociale : elle recherche à rendre le produit le plus accessible possible aux familles, notamment aux familles défavorisées, tout en atteignant la rentabilité financière.

Les hotelin-jazakely sont gérés par des animatrices qui revendent la Koba Aina dans les quartiers avec une marge bénéficiaire. Elles mettent à la disposition des familles soit une bouillie préparée à partir de sacs de 1 kg et vendue sous la forme de louches cuites, soit sous la forme de sachets de 35 g de Koba Aina.

En plus de cette activité commerciale, Nutri'zaza propose des séances de pesées hebdomadaires pour les enfants du quartier de 0 à 24 mois dans chacun des hotely.

— Analyse des différents critères caractérisant une entreprise sociale

En regroupant les différents critères d'analyse d'une entreprise sociale, vus précédemment, nous pouvons les classer en quatre grandes thématiques et caractériser ainsi l'entreprise Nutri'zaza :

- les critères économiques classiques qui définissent l'entreprise ;
- les critères qui définissent l'objet social de l'entreprise, son projet, les clients visés et le produit proposé ;
- l'utilisation du profit ;
- les critères éthiques.

— Les critères définissant l'objet social de l'entreprise

Dans les statuts de Nutri'zaza il est précisé :

« **La société a pour objet (...) de servir une cause sociétale qui est la lutte contre la malnutrition en apportant une solution pour l'alimentation des jeunes enfants et autres groupes vulnérables de la population malgache.** »

Par le **projet**, par le **public** ciblé, par le **produit** proposé, par l'**ambition** de lutter contre la malnutrition, Nutri'zaza s'inscrit parfaitement dans les différents critères qui définissent l'entreprise sociale ou le *social business* des différentes écoles.

Les hotelin-jazakely constituent **une innovation sociale**. Il s'agit, dans une alliance avec les autorités locales qui fournissent un terrain pour leur construction, de proposer à des populations pauvres un aliment de complément de qualité, le moins cher possible, mais néanmoins vendu pour garantir une pérennisation de l'activité. Les hotelin-jazakely sont mis en place et construits après concertation et négociation avec les autorités locales, la commune et sa déconcentration dans les quartiers (ou *fokontany*).

Permettre aux mères d'obtenir une bouillie aux qualités nutritionnelles et bactériologiques garanties **change la vie** et constitue une solution alimentaire à la lutte contre la malnutrition.

Le produit, la louche ou le sachet de 35 g ont été conçus suite à une étude d'ingérés auprès d'enfant de 6 à 9 mois (cible privilégiée pour avoir un impact sur la malnutrition) pour éviter les gaspillages que les familles pauvres ne peuvent pas se permettre.

Nutri'zaza, en animant et en développant un réseau d'hotelin-jazakely, constitue une innovation sociale, qui a une ambition nationale pour répondre à un objectif explicite : la lutte contre la malnutrition.

Par les services proposés, Nutri'zaza est bien une entreprise sociale, dont l'objectif est la lutte contre la malnutrition.

— Être une véritable entreprise qui répond à des critères économiques et entrepreneuriaux

Une entreprise sociale est avant tout une entreprise, elle doit donc pouvoir assurer une production de service, rémunérer ses employés, prendre des risques et avoir une autonomie de gestion. Elle doit être capable d'atteindre une viabilité économique et financière.

Les indicateurs concernés ici par ce volet sont les indicateurs classiques de l'entreprise : résultat net, trésorerie, chiffres d'affaires, que nous ne développerons pas ici. Il est évident que si l'entreprise n'est pas viable économiquement, elle ne peut avoir l'ambition d'assurer un quelconque mandat social !

Dans cette catégorie, nous reprenons les **qualités entrepreneuriales**. Il n'y a pas d'entreprise sans un entrepreneur compétent. L'entreprise doit avoir une **autonomie de gestion** et capable d'une **forte créativité**. Enfin, elle doit avoir une **viabilité économique et financière**, et être capable de s'autofinancer.

L'entreprise Nutri'zaza répond bien à tous ces critères. Elle a été constituée autour d'un pacte d'actionnaires sous la forme d'une société anonyme, avec un conseil d'administration qui a nommé une directrice générale. Un plan d'affaires montre une viabilité économique et financière potentielle.

Pour le démarrage et son déploiement rapide, une subvention de l'AFD a été accordée à Nutri'zaza pour l'accompagner dans la transition entre le projet de lutte contre la malnutrition et l'entreprise sociale.

En année 4, l'entreprise Nutri'zaza devrait pouvoir avoir un résultat positif.

Il est à noter que d'autres modes de gouvernance ont d'abord été testés par le programme Nutrimad, avant d'arriver au projet de création d'une entreprise.

Les premiers dispositifs étaient des associations d'animatrices pour chacune des villes d'intervention, puis d'une seule association regroupant tous les hotelin-jazakely. Ces associations étaient inspirées de la vision sociale de type coopérative, une animatrice-une voix ; elles ont malheureusement toutes échoué suite à des problèmes de gouvernance.

Nous en avons conclu que la complexité du *business model*, sa très faible rentabilité, nécessite une gestion rigoureuse, un marketing et un management de grande qualité. Vendre un produit de qualité .../...

à des familles pauvres, à un prix le plus faible possible exige au final des compétences entrepreneuriales que seule une entreprise peut développer. Nous en sommes arrivés aux mêmes conclusions que Muhammad Yunus dans sa conception du *social business*.

Par sa structure, Nutri'zaza est une véritable entreprise.

— Les critères sur l'utilisation des profits de l'entreprise

Les principaux indicateurs retenus pour définir une entreprise sociale à partir de l'utilisation des profits sont plus ou moins restrictifs :

- distribution encadrée des bénéfices ;
- **la majeure partie des profits de l'entreprise est réinvestie** pour son amélioration et son expansion.

Article 45 : Des statuts de Nutri'zaza - Répartition des excédents (...). Nutri'zaza SA étant une entreprise sociale, les excédents nets annuels sont affectés comme suit, comme mentionnés dans l'article 7 de la charte annexée au présent statut : sur ces excédents, il est d'abord prélevé le fonds de réserve prescrit par la loi, à hauteur de 5 % des bénéfices. Ce versement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve a atteint une somme égale au dixième du capital social ; il le redevient lorsque la réserve est descendue au-dessous de ce dixième ; le solde est destiné à la création de fonds de réserve ou de prévoyance.

Extrait de la charte signée par les actionnaires :

Article 7 : À réinvestir les bénéfices de l'entreprise dans l'extension du réseau. Les actionnaires s'engagent à réinvestir la totalité des bénéfices de l'entreprise dans l'extension du réseau Nutri'zaza.

Les actionnaires, par les statuts et par la signature d'une charte se sont engagés à ne pas toucher de dividendes sur les profits éventuels générés par l'entreprise.

Par un engagement fort des actionnaires sur l'investissement des bénéficiaires dans l'extension du réseau, Nutri'zaza répond aux critères d'une entreprise sociale.

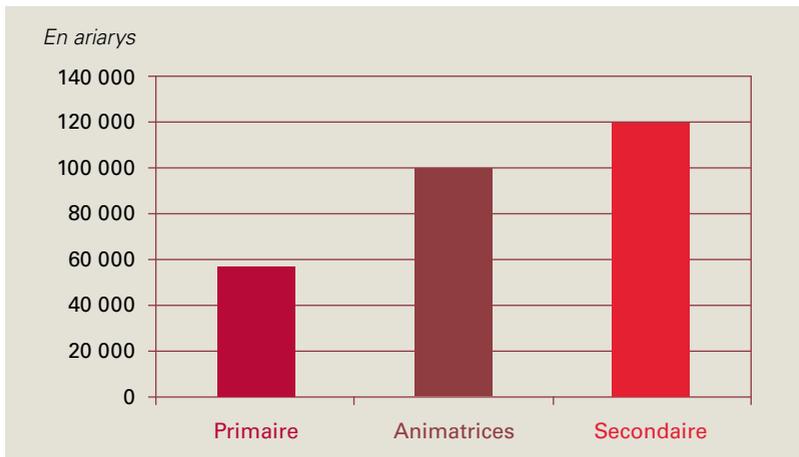
— Les critères éthiques

Les principes éthiques mentionnés ici concernent principalement les animatrices qui revendent la Koba Aina dans les quartiers et gèrent les hotelin-jazakely.

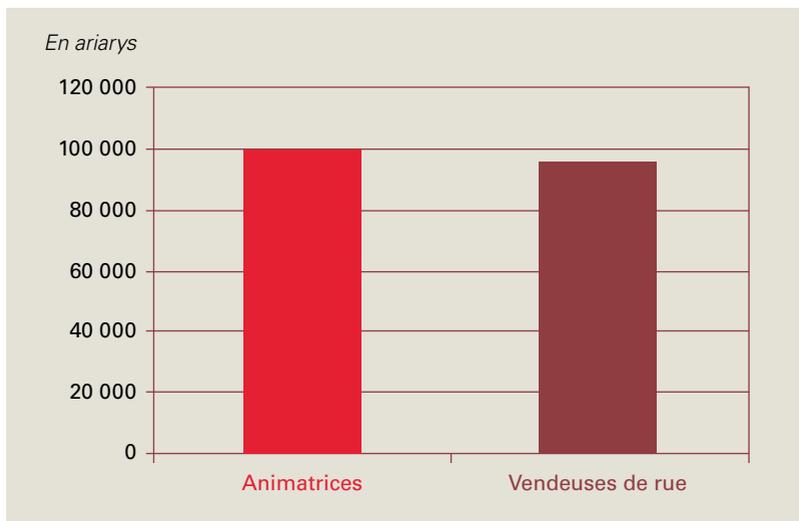
Un des critères à prendre en considération : les employés touchent-ils les salaires du marché avec des meilleures conditions de travail ? Les animatrices ont-elles un revenu suffisant et de bonnes conditions de travail ?

Nous pouvons dire que les employés touchent un revenu dans les conditions du marché.

Pour les animatrices, une étude réalisée par deux étudiants de HEC montre que leur revenu se situe dans la moyenne entre le revenu moyen des femmes diplômées du primaire et celles du secondaire comme le montre le graphique ci-dessous :



Si on compare le revenu moyen des animatrices avec celui des vendeuses de rues, il lui est légèrement supérieur comme le montre le graphique ci-dessous (étude réalisée en juillet 2012).



Les animatrices revendeuses de la Koba Aina touchent un revenu du marché avec de meilleures conditions de travail.

Les animatrices apprécient leur activité pour deux autres raisons que l'aspect monétaire :

- un travail qui leur donne une grande autonomie ;
- leur activité dans le cadre de l'hotelin-jazakely leur procure une forte considération sociale.

Les animatrices bénéficient d'une formation préalable, et d'un accompagnement personnalisé par l'équipe salariée de Nutri'zaza

Par les formations, par les activités et le revenu créé dans les quartiers pour les animatrices, Nutri'zaza répond aux critères d'une entreprise sociale.

QUELS MÉCANISMES ET QUELS INDICATEURS POUR MESURER ET GARANTIR LE MANDAT SOCIAL DE NUTRI'ZAZA

— Les engagements de Nutri'zaza

Pour affirmer son mandat social, Nutri'zaza entend marquer son engagement social de la manière suivante :

- un pacte d'actionnaires et des statuts avec des engagements contraignants ;
- la signature d'une charte, engageant les actionnaires de Nutri'zaza, qui précise l'objet social de Nutri'zaza ;
- la création d'un Comité d'éthique et de surveillance sociale, qui sera composé d'une partie des anciens partenaires institutionnels du programme Nutrimad, ainsi que d'autres personnes reconnues pour leur implication dans la vie économique et dans la cité ;
- la définition et la production d'indicateurs sociaux qui permettront au Comité d'éthique et de surveillance sociale de faire un rapport annuel sur le mandat social de l'entreprise.

— Le pacte d'actionnaires et statuts

Les statuts et le pacte d'actionnaires notifient clairement la vocation sociale de Nutri'zaza, ainsi que la mise en place du Comité d'éthique et de surveillance sociale.

« La société a pour objet [...] de servir une cause sociétale qui est la lutte contre la malnutrition en apportant une solution pour l'alimentation des jeunes enfants et autres groupes vulnérables de la population malgache ».

Extrait de l'article 2 des statuts sur l'objet de l'entreprise

« Nutri'zaza est une entreprise à vocation sociale : elle recherche à rendre le produit le plus accessible possible aux familles, notamment les familles défavorisées ».

Extrait du préambule du pacte d'actionnaires

— La charte Nutri'zaza

PRÉAMBULE

Cette charte signée par les actionnaires de Nutri'zaza a pour objet de préciser et de garantir l'objet social qui motive la création et l'existence de Nutri'zaza.

Nutri'zaza est une entreprise sociale qui a pour objectif de contribuer à la lutte contre la malnutrition en proposant des solutions alimentaires adaptées pour les enfants à partir de six mois en complément de l'allaitement maternel.

Considérant l'importance de la malnutrition à Madagascar, notamment de la malnutrition chronique qui touche près d'enfant sur deux,

Considérant qu'une des causes de la mauvaise situation nutritionnelle à Madagascar est le faible accès à une alimentation de complément au lait maternel de qualité pour les enfants à partir de l'âge de six mois,

Considérant les conditions socio-économiques des familles dont les enfants sont les plus touchés par la malnutrition,

Considérant les objectifs 1 et 4 du millénaire qui sont respectivement de réduire l'extrême pauvreté et la faim et de réduire la mortalité infanto-juvénile,

Considérant l'intérêt d'un partenariat public-privé pour combattre efficacement et durablement la malnutrition et la pauvreté,

Article 1 : À intégrer les recommandations de la politique nationale de nutrition à Madagascar

Les signataires, actionnaires de l'entreprise Nutri'zaza, s'engagent à mettre en œuvre les recommandations issues de la politique nationale de nutrition qui entrent dans le périmètre de l'activité de l'entreprise Nutri'zaza, au-delà de l'application des différents règlements.

Article 2 : Au respect des recommandations internationales en matière d'alimentation de complément

Les signataires s'engagent à veiller à ce que les produits mis sur le marché répondent aux recommandations émanant des institutions internationales compétentes concernant les aliments de complément en matière de qualité sanitaire et de composition nutritionnelle. .../...

Article 3 : À évaluer et rendre compte de son action sociale

Dans le cadre du Comité d'éthique et de gouvernance sociale, Nutri'zaza s'engage à présenter chaque année un rapport « moral » avec les indicateurs sociaux de l'entreprise. Ces indicateurs sociaux, validés par le Comité d'éthique et de surveillance sociale (voir article 8) sont principalement :

- le nombre d'enfants de 6 à 24 mois touchés par Nutri'zaza ;
- le nombre de plats vendus ;
- le taux de pénétration de Nutri'zaza dans les quartiers ;
- la fréquence de consommation ;
- la catégorie de population dont sont issus les enfants ;
- le taux d'insuffisance pondérale mesuré dans les quartiers ;
- le nombre et la localisation des quartiers touchés par les hotelin-jazakely ;
- le prix de vente d'une portion de Koba Aina en comparaison avec celui des principaux aliments de complément disponibles et de qualité nutritionnelle comparable.

Ce rapport comporte aussi l'évolution du résultat de l'entreprise et son affectation.

Ces informations seront publiées chaque année par le Comité d'éthique et de surveillance sociale.

Article 4 : À investir principalement dans les quartiers défavorisés des villes de Madagascar

Les signataires s'engagent, en raison du mandat social de l'entreprise Nutri'zaza, à installer les hotelin-jazakely de Nutri'zaza dans les quartiers défavorisés. Le choix de ces quartiers prioritaires se fait en collaboration avec les autorités communales, mais Nutri'zaza dispose de la prérogative de la décision finale en lien avec sa stratégie d'extension.

Article 5 : À former les acteurs impliqués dans la lutte contre la malnutrition

Nutri'zaza s'engage à former les acteurs impliqués dans son action, en particulier les animatrices dans les quartiers, pour qu'elles puissent apporter le meilleur service auprès des populations. Nutri'zaza formera aussi les associations et ONG qui veulent utiliser et diffuser les aliments proposés dans son réseau. .../...

Article 6 : À proposer un prix d'accès aux aliments le plus bas possible, tout en garantissant la pérennité de l'entreprise et du service.

Nutri'zaza s'engage à proposer un prix de vente le plus bas pour un accès le plus large des populations défavorisées. Ce prix devra être compatible avec un équilibre des comptes de l'entreprise afin de garantir sa viabilité.

Article 7 : À réinvestir les bénéfices de l'entreprise dans l'extension du réseau

Les actionnaires s'engagent à réinvestir la totalité des bénéfices de l'entreprise dans l'extension du réseau Nutri'zaza.

Article 8 : À travailler en partenariat avec l'ensemble des acteurs impliqués dans la lutte contre la malnutrition des zones d'intervention de Nutri'zaza (communes, ministère de la Santé, Office national de nutrition, associations, ONG, etc.) et à former un Comité d'éthique et de surveillance sociale

Nutri'zaza signera des conventions avec les partenaires publics impliqués dans la lutte contre la malnutrition. Ces partenaires sont les communes (qui fournissent des lieux d'implantation des hotelin-jazakely), le ministère de la Santé avec le Service de nutrition et l'Office national de nutrition (ONN) qui est en charge de la politique de Nutrition, les associations et ONG impliquées dans la lutte contre la malnutrition, l'Université d'Antananarivo, etc.

Ces partenaires seront représentés dans un **Comité d'éthique et de surveillance sociale**. Ce comité aura pour mandat de veiller à ce que Nutri'zaza respecte la présente charte.

— **La mise en place d'un Comité d'éthique et de surveillance sociale**

Afin de garantir le mandat social de Nutri'zaza, et de continuer à associer les acteurs institutionnels partenaires de Nutrimad et nouveaux partenaires de Nutri'zaza, un Comité d'éthique et de surveillance sociale est mis en place.

Il est régi par le règlement intérieur suivant :

Règlement intérieur du Comité d'éthique et de surveillance sociale de Nutri'zaza

PRÉAMBULE

Le Comité d'éthique et de surveillance sociale a la charge d'assurer la mise en application des principes inclus dans la charte de l'entreprise Nutri'zaza, annexée au présent règlement. Il garantit le mandat social de l'entreprise et son implication dans la lutte contre la malnutrition.

Article 1 : Composition

Le Comité d'éthique et de surveillance social se compose de 7 à 11 membres nommés par le conseil d'administration de Nutri'zaza sur proposition du directeur général.

Les membres peuvent faire partie :

- des autorités impliquées dans la lutte contre la malnutrition, comme le ministère de la Santé et/ou l'Office national de nutrition, pour un à deux membres;
- des membres des communes avec lesquelles Nutri'zaza a signé des conventions de partenariat pour 5 à 8 membres;
- d'une ou deux représentantes des animatrices;
- d'un représentant du laboratoire de biochimie appliquée à la science des aliments de l'Université d'Antananarivo;
- d'un représentant du secteur privé représentant le monde de l'entreprise;
- d'ONG, d'associations ou de partenaires de Nutri'zaza pour un à deux membres.

Les membres du Comité d'éthique et de surveillance ne peuvent pas être membres du conseil d'administration, ni de l'assemblée générale.

Article 2 : Durée du mandat

Les membres sont nommés pour un mandat de deux années renouvelables. Il ne peut être mis fin de façon anticipée à leurs fonctions que par décisions motivées des autres membres ou pour les raisons suivantes :

- si la personne nommée quitte la structure morale qu'elle représente.

.../...

Article 3 : Attributions du Comité

Le Comité d'éthique et de surveillance sociale est un organe consultatif en charge de :

- vérifier la bonne application de la charte Nutri'zaza et de faire des recommandations au CA de Nutri'zaza ;
- valider et publier le rapport d'impact social de Nutri'zaza, en particulier la publication des indicateurs sociaux, parmi lesquels : le nombre de plats vendus, le nombre d'enfants de 6 à 24 mois touchés par les hotelin-jazakely (taux de pénétration), la fréquence de consommation des plats par les enfants dans les quartiers avec hotelin-jazakely, le taux d'insuffisance pondérale (issu des séances de pesées organisées dans les quartiers), le nombre et la localisation des quartiers touchés par les hotelin-jazakely, le prix de vente d'une portion en comparaison avec celui des principaux aliments de complément existants (de qualité équivalente ou fréquemment utilisés par les familles des quartiers avec hotelin-jazakely) ;
- proposer au CA de Nutri'zaza des amendements ou une révision de la Charte, et des recommandations sur l'orientation et la stratégie de l'entreprise ;
- s'assurer en fonction du contexte local de la bonne compréhension de la contribution de Nutri'zaza dans la lutte contre la malnutrition.

Article 4 : Attributions du président du Comité

Le président du Comité d'éthique et de surveillance sociale est désigné par ses membres à la majorité des voix. Le président du Comité d'éthique et de surveillance sociale, ou tout membre désigné par lui, a pour mandat de :

- représenter Nutri'zaza lors de réunions de communication auprès d'entités extérieures, autorités publiques en ce qui concerne le mandat social de l'entreprise dans la lutte contre la malnutrition ;
- répondre à des questions ou des sollicitations des partenaires de Nutri'zaza, animatrices, associations, ONG, communes ;
- présenter le rapport d'impact social devant l'assemblée générale de Nutri'zaza ;
- d'assurer le contact avec le conseil d'administration *via* le directeur général, entre les réunions ;
- proposer l'ordre du jour de chaque séance.

.../...

Article 5 : Fonctionnement

Le Comité d'éthique et de surveillance sociale se réunit deux fois par an, pour valider le rapport d'impact social intermédiaire et le rapport d'impact social annuel de Nutri'zaza.

Le Comité d'éthique et de surveillance sociale peut être amené à se réunir de manière extraordinaire s'il est saisi par :

- les communes où intervient Nutri'zaza ;
- par des associations, ONG qui sont partenaires de Nutri'zaza ;
- par le conseil d'administration de Nutri'zaza pour un avis sur des procédures appropriées à mettre en place.

Le Comité d'éthique et de surveillance sociale répond à toutes les questions de ses partenaires, en favorisant la circulation de l'information et le dialogue pour la recherche des solutions appropriées.

Le directeur général assure le secrétariat du Comité d'éthique et de surveillance.

Le quorum est fixé à la moitié des membres. Les délibérations se font à la majorité des voix.

Les membres du Comité d'éthique et de surveillance sociale reçoivent une indemnité déterminée chaque année par le conseil d'administration de Nutri'zaza.

Article 6 : Obligations des membres du Comité d'éthique et de surveillance sociale

En dehors de la publication du rapport moral de Nutri'zaza, les membres du Comité d'éthique et de surveillance sociale sont tenus à la confidentialité sur les informations auxquelles ils peuvent accéder dans le cadre de leur mission.

Ils doivent assister à toutes les séances du Comité d'éthique et de surveillance sociale, sauf pour des motifs légitimes qui seront portés à la connaissance du président du comité au moins 7 jours avant chaque réunion.

— Les indicateurs du mandat par Nutri'zaza et la lutte contre la malnutrition

Les indicateurs

Nutri'zaza, s'engage à fournir une batterie d'indicateurs au Comité d'éthique et de surveillance sociale. Ces indicateurs seront mesurés dans le cadre de l'activité de l'entreprise tout au long de l'année.

Fournir un aliment de complément de qualité à un prix abordable

- **Prix de la Koba Aina**
 - Prix de la Koba Aina en ariary dans les hotelin-jazakely.
 - Prix dans la Koba Aina dans les épiceries.
 - Part du salaire minimum requis pour une consommation régulière (3 fois/jour) ?
 - Comparaison du prix de la Koba Aina par rapport aux produits de qualité nutritionnelle équivalente sur la base d'un repas de 35 g à Antananarivo.
 - Composition du prix de la Koba Aina (coûts des matières, marges, etc.).
- **Nombre d'hotely ouverts dans l'année**
- **Nombres d'enfants de 6 à 24 mois dans les quartiers où se trouvent des hotely**
- **Nombre total d'hotely**
- **Nombre total de rations vendues**
 - Répartition des ventes (sachets 35 g, rations préparées, ventes directes 1 kg et 35 g).
 - Taux de pénétration de la Koba Aina dans les quartiers avec hotely (6-24 mois) (nombre d'enfants de 6 à 24 mois ayant consommé au moins une fois dans le mois de la Koba Aina par le nombre d'enfants total de 6 à 24 mois des quartiers d'intervention).
 - Taux de clients réguliers (6-24 mois) (nombre d'enfants de 6 à 24 mois ayant consommé au moins 24 repas dans le mois par le nombre d'enfants total de 6 à 24 mois des quartiers d'intervention).
 - Pourcentage des rations consommées par les 6-24 mois.

Fournir des conseils nutritionnels et un suivi de la croissance

- **Séances de pesée**
 - Existence d'outils didactiques.
 - Nombre d'enfants pesés et périmètre brachial mesuré.
 - Nombre de séances de pesée organisées dans l'année.
 - Nombre de lieux où Nutri'zaza propose des séances de pesée.
 - Montant des dépenses engagées pour les séances de pesée.
- **Nombre d'animations réalisées dans l'année dans les quartiers**
 - Nombre de participants.
 - Existence d'outils didactiques.
 - Nombre de messages clefs présentés (allaitement, aliment de complément, hygiène et santé de l'enfant).
 - Montant des dépenses engagées pour ces animations.

— Les indicateurs sur les animatrices travaillant pour Nutri'zaza

- Nombre d'emplois créés.
- Nombre total d'emplois et répartition.
- Nombre de formations et de suivis personnalisés.
- **Revenu des animatrices**
 - Revenu moyen observé.
 - Comparaison avec le revenu minimum.
 - Implication des animatrices dans les discussions avec les parties prenantes.

— Les indicateurs sur l'utilisation du profit par Nutri'zaza

- Résultat annuel de l'entreprise.
- Montants réinvestis dans l'entreprise.

— Les indicateurs sur les salariés de Nutri'zaza

- Nombre d'emplois créés.
- Fidélisation (un faible *turn over* est un indicateur du « bien-être » des salariés dans l'entreprise).
- Participation des salariés aux objectifs de l'entreprise : représentation du personnel, dialogue « social », séminaire annuel pour sensibiliser au volet social de l'entreprise, etc. ●

Les actionnaires



Le Gret est une ONG française de développement, qui agit depuis 35 ans, du terrain au politique, pour lutter contre la pauvreté et les inégalités. Il est à l'origine du projet Nutrimad et président du conseil d'administration de Nutri'zaza.



Investisseurs & Partenaires (I&P) a pour vocation de financer et d'accompagner des entrepreneurs en Afrique.



La Sidi est un investisseur social français et présent de longue date à Madagascar aux côtés d'institutions malgaches de microfinance et d'organisations de producteurs.



Créée en 1987 par une vingtaine de membres du Groupement des entreprises à Madagascar, l'Apem est une association sans but lucratif qui vise à lutter contre la pauvreté par l'accès des micro et petites entreprises aux services de la microfinance.



TAF, partenaire historique du Gret dans le cadre du programme Nutrimad, est une entreprise créée en 1945, spécialisée dans la torréfaction de café, la production de thé et de diverses épices de Madagascar.

Les partenaires financiers



Établissement public au cœur du dispositif français de coopération, l'AFD agit depuis 70 ans pour lutter contre la pauvreté et favoriser le développement dans les pays du Sud et dans l'Outre-mer.



Find est le fonds de dotation dédié à l'innovation pour le développement. Fondé par l'ONG Gret, qui l'a doté d'un million d'euros, il propose à des entreprises de soutenir des initiatives innovantes pour le développement dans les pays du Sud.

Livre blanc : Nutri'zaza, une entreprise sociale pour lutter contre la malnutrition

Dans les zones urbaines de Madagascar, **40 % des enfants de moins de trois ans souffrent de malnutrition chronique**. Le **réseau des hotelin-jazakely** (restaurants pour bébés) mis en place dans le cadre du projet Nutrimad du Gret depuis 2002 propose des aliments locaux de complément pour les bébés de bonne qualité nutritionnelle et à des prix accessibles, y compris aux familles défavorisées. En 2013, **ces structures vont être institutionnalisées sous forme d'une entreprise sociale**, Nutri'zaza, pour pérenniser et autonomiser le dispositif.

Se pose la question de la mise en place de mécanismes robustes permettant de piloter et garantir sur le long terme le mandat social de l'entreprise. Pour favoriser la gouvernance sociale, il est préférable de ne pas laisser aux seuls actionnaires la responsabilité de l'engagement social, et d'impliquer des tiers dans la gestion, tout en évitant de faire entrer l'entreprise au cœur d'enjeux politiques ou personnels qui lui nuiraient.

Avec le soutien du Fonds d'innovation pour le développement (Find), le Gret a défini avec les quatre autres actionnaires, Taf, I&P, la Sidi et l'Apem, un modèle de gouvernance pour la future entreprise sociale Nutri'zaza. Ce livre blanc témoigne de la réflexion et des engagements du Conseil d'administration de Nutri'zaza, pour garantir le mandat social de l'entreprise dans la durée. ●

Avec le soutien de :

