



**HAL**  
open science

# Nutri'zaza : Une “ entreprise sociale ” dans la lutte contre la malnutrition chronique

Benjamin Coriat, Magali Toro

► **To cite this version:**

Benjamin Coriat, Magali Toro. Nutri'zaza : Une “ entreprise sociale ” dans la lutte contre la malnutrition chronique. 2019. hal-03408052

**HAL Id: hal-03408052**

**<https://hal.science/hal-03408052>**

Preprint submitted on 28 Oct 2021

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License

*Projet de recherche EnCommuns*

**Benjamin CORIAT**

CEPN, Université Paris13  
[coriat@club-internet.fr](mailto:coriat@club-internet.fr)

**Magali TORO**

Chargée de recherche socio-économique : Santé – Nutrition  
[toro.magali@orange.fr](mailto:toro.magali@orange.fr)

*Nutri'zaza : Une « entreprise sociale » dans la  
lutte contre la malnutrition chronique*

Texte mis à disposition sous [licence CC-BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

**WP 28**

**Février**

### **Avertissement**

*Cette note, après celle consacrée à Nutriset (voir EnCommuns WP 27, disponible à l'adresse , <http://encommuns.com>), est la seconde d'une série d'études de cas consacrés à des organisations (entreprises, ONG, ou associations ...) engagées dans la lutte contre la Malnutrition. Ces études de cas elles-mêmes sont conduites dans le cadre d'un projet plus global qui se propose de repérer et décrire les acteurs de l'écosystème liés à la lutte contre la malnutrition. L'objectif final de l'étude est de contribuer à analyser les failles et les leviers pour transformer cet écosystème et les entités qui le constituent, dans une logique de communs et d'accès. Comment modifier un écosystème dominé par un monopoleur et où les initiatives locales peinent à changer d'échelle ? Comment favoriser l'arrivée de nouveaux entrants ? Quel système de droits de propriété peut-il se montrer compatible avec la garantie d'accès aux aliments et aux soins thérapeutiques d'urgence ? Quelle place pour les acteurs publics ? Quel(s) partenariats(s) développer et suivant quelles modalités ? Telles sont les questions auxquelles l'étude- dans laquelle cette note prend place - entend se confronter*

A sa manière, quoique très différemment de Nutriset, l'entreprise Nutri'zaza est elle aussi un cas emblématique de la lutte contre la malnutrition.

Dans la littérature sur l'entrepreneuriat social, Nutri'zaza en effet est souvent citée comme exemple de succès. L'entreprise a d'ailleurs été distinguée par le prix de la finance solidaire en 2015. Et les choses ne semblent pas devoir s'arrêter là puisque, très récemment, en 2018, en tant que partenaire du Gret dans la lutte contre la malnutrition, la voici engagée dans un projet financé par l'Union européenne.

C'est que, comme nous allons le montrer Nutri'zaza de par son projet même se trouve confrontée à une série de questions décisives de la lutte contre la malnutrition. D'abord et ce point est capital, parce que les produits conçus et distribués entendent viser et traiter non la malnutrition « aigue » – celle des situations extrêmes, mais **la malnutrition « chronique », cachée, qui concerne des pourcentages très élevés de la population : à Madagascar pour ne prendre que cet exemple un enfant sur deux est victime de cette forme de malnutrition.** Une autre raison de l'intérêt que présente ce cas d'étude, est que le choix de constituer une entreprise (en l'occurrence une « entreprise sociale ») fait par l'ONG qui en est à l'origine, est l'aboutissement d'une longue expérimentation de solutions. Un processus au demeurant loin d'être achevé, des ajustements organisationnels et institutionnels ne cessant d'intervenir autour de l'entreprise, son produit et ses modes de distribution. Car et c'est là le troisième intérêt de ce cas, il n'a cessé depuis ses premiers pas de donner lieu à de la création et de l'innovation, sous des formes multiples qui doivent retenir l'attention.

Après avoir rappelé le contexte et les origines du projet, né et développé comme activité du GRET (1), nous retraçons les premiers pas de l'expérience avec la création de la farine Kabo Aina et de la mise en place d'un réseau de « restaurants pour bébés » (2). Les limites rencontrées par ce premier déploiement étant précisées (3), l'entreprise Nutri'zaza et ce qu'elle signifie est alors présentée (4). Pour clore cette étude, une conclusion est consacrée aux enseignements qui peuvent en être tirés (5). Précisons cependant que cette note n'a pas pour objet une étude empirique détaillée de tous les éléments qui font Nutri'zaza<sup>1</sup>. L'attention est portée sur le « modèle » que constitue cette entreprise atypique, et ce que sa conception et son déploiement enseignent du point de vue de la lutte contre la malnutrition.

## **1. Contexte et Origine : le GRET, les programmes Nutridev et Nutrimad**

A l'origine de Nutri'zaza et – bien avant que toute idée de création d'entreprise ait été formulée – il y avait l'activité d'une ONG, le GRET<sup>2</sup> engagée dans la lutte contre la malnutrition, notamment à partir de son programme NUTRIDEV. A Madagascar où le GRET a pris racine, il

---

<sup>1</sup> On trouvera dans Pleuvret et al (2010), une présentation très précise et documentée de toutes les initiatives et réflexions qui ont précédées le lancement de Nutri'zaza

<sup>2</sup> Pour une brève présentation du GRET (Groupe de Recherche et d'Echange Technologiques) voir Encadré 1)

créée, en relation avec l'IRD<sup>3</sup>, Nutrimad (pour Nutri Madagascar) appellation et extension locale de son programme général Nutridev<sup>4</sup>,  
L'action à mener localement contre la malnutrition se présente d'emblé comme un défi majeur car la situation qui prévaut alors dans la grande île (la fin des années 1990) est critique

**La malnutrition dite chronique touche 50 % des enfants malgaches** de 6 à 24 mois, soit 900 000 enfants. Moins visible que la malnutrition aiguë, ses effets n'en sont pas moins dévastateurs. La malnutrition chronique est associée à un retard de développement de l'enfant (taille, développement cognitif) et elle fragilise la santé de ceux qui en sont victimes. Les séquelles sont irréversibles après l'âge de deux ans, la malnutrition chronique est responsable de 35 % des décès chez les enfants en bas âge. Les causes de cette forme de malnutrition sont évidemment multifactorielles. **L'une des principales d'entre elles 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 en termes de prix et de disponibilité, 80 % des familles malgaches gagnant moins de 1,90 \$ par jour (soit environ 1,60 € par jour).

---

<sup>3</sup> Les chercheurs de l'IRD qui participent à **Nutridev** appartiennent à l'**UMR 204 « Nutrition et Alimentation des Populations aux Suds » (Nutripass)**. L'**UMR Nutripass** développe des recherches sur les états de nutrition, leurs déterminants et leurs conséquences ainsi que sur les stratégies et politiques d'intervention. Les recherches s'intéressent aux problèmes survenant dans le contexte de transition alimentaire et de double charge des malnutritions (carences et excès) qui caractérise maintenant la plupart des pays du Sud. Les groupes de populations les plus vulnérables sont particulièrement visés, notamment les femmes en âge de procréer et les jeunes enfants, cibles de la fenêtre d'opportunité dite « des 1000 jours » (de la conception à l'âge de deux ans). Sont ainsi prises en compte les relations, chaque jour mieux établies, entre les conditions de nutrition au tout début de la vie (période fœtale et premières années de vie), la croissance ultérieure et le développement de maladies chroniques à l'âge adulte.

<sup>4</sup> En 1994, le GRET et des nutritionnistes de l'IRD, créent le **programme Nutridev** pour lutter contre la malnutrition infantile, en particulier sous sa forme la moins visible : **la malnutrition chronique**. Ils conçoivent alors une méthode innovante de prévention de la malnutrition, ciblant prioritairement les enfants de moins de deux ans, les femmes en âge d'avoir des enfants, les femmes enceintes ou allaitantes mais aussi auprès des enfants d'âge pré-scolaire et scolaire. Le programme agit dans une dizaine de pays en développement, auprès de 600 000 personnes.

Le GRET a amorcé en 1998, dans le cadre du programme Nutrimad (le pendant de Nutrimed à Madagascar), la recherche de solutions innovantes pour prévenir la malnutrition des enfants en partenariat avec l'UMR Nutripass de l'IRD et l'université d'Antananarivo.

### Encadré 1 : Le GRET et son activité en matière de malnutrition

Le **GRET** est une ONG internationale opérant dans un domaine qu'elle définit elle-même comme étant celui du « développement solidaire ». Elle agit depuis 1976 pour lutter contre la pauvreté et les inégalités. L'ONG intervient sur une palette de thématiques dans une trentaine de pays.

Parmi les champs d'intervention du GRET, la **Santé et la Nutrition** tiennent une place importante, notamment en direction des **des jeunes enfants**.

La **malnutrition** est responsable de la moitié de la mortalité infantile (6 millions d'enfants de moins de 5 ans meurent chaque année de la malnutrition) et laisse des séquelles à l'âge adulte pour un enfant sur deux. Elle produit des effets particulièrement graves au cours des **1000 premiers jours** de l'enfant. Elle est à la fois cause et conséquence de la pauvreté et du sous-développement. Afin de briser le cercle vicieux « **malnutrition-maladie-pauvreté** », le GRET déploie son action en direction des populations vulnérables à partir de quatre piliers : la mise à disposition **d'aliments fortifiés adaptés produits localement avec le secteur privé local**, la **sensibilisation aux pratiques** adaptées en terme d'alimentation, de soins materno-infantiles, l'amélioration de la qualité des services de santé et le développement de dispositifs de protection sociale santé et filets nutritionnels.

Avec le **programme Nutridev (cf. Annexe 1)**, développé en relation avec l'IRD depuis 1994, il agit pour **prévenir durablement la malnutrition** en améliorant les pratiques d'alimentation, d'hygiène et de soins principalement chez les femmes en âge de procréer et les enfants de moins de deux ans.

**Sources :** [gret.org \(sante-nutrition\)](http://gret.org/sante-nutrition), [nutridev.org](http://nutridev.org), Cahier Projet GRET, mai 2018, interviews auprès de 2 responsables du GRET

Pour faire face à cette situation, la voie suivie par le GRET au sein du Nutrimad (qu'il a largement contribué à installer à Madagascar) consiste à travailler à la conception d'aliments de compléments, à partir d'une formule qui permettrait à la fois de combler les carences à l'origine de la malnutrition et d'être largement accessible, tant en termes de disponibilité que de prix<sup>5</sup>.

Avec la mise au point de la Farine Koba Aina<sup>6</sup> et le lancement du réseau de distribution constitué de restaurants pour bébé Hotelin Jazakely, le programme Nutrimad connaîtra ses premières réalisations et ses premiers succès.

---

<sup>5</sup> Blédina, Nestlé, Farina ... notamment distribuent dans le pays des produits qui sont des compléments pour enfants offerts par les grandes multinationales. Mais ces produits sont proposés à des prix très élevés et excluant pour les populations pauvres, qui sont évidemment les plus concernées.

<sup>6</sup> C'est en 2002, en collaboration avec l'entreprise Taf, l'IRD, l'Université d'Antananarivo, le ministère de la Santé et l'Office national de la nutrition que le GRET a développé, sous le nom de Koba Aina, un **aliment de complément adapté** aux besoins nutritifs des enfants de 6-24 mois. Le Koba Aina est prioritairement destiné aux enfants des quartiers pauvres des zones urbaines de Madagascar.

## 2. Koba Ainia et le réseau Hotelin : des Innovations marquantes et des succès pour Nutrimad

Dans le cadre du programme Nutrimad, de nombreuses innovations sont mises en place. Les deux principales concernent la mise au point d'un aliment de complément, en pratique une farine pour bébés à consommer sous forme de soupe, et un réseau de distribution de cette farine sous forme de « restaurants pour bébés » installés dans les quartiers populaires des villes.

### Koba Aina (« Fleur de vie ») : une farine pour bébés produite localement

L'innovation de produit que va générer le programme Nutrimad est le résultat d'une étude de terrain conduite entre 1997 et 2000. Les observations conduites tant en milieux urbains qu'en zones rurales, confirment et précisent alors l'intuition que des facteurs multiples sont à l'origine de la malnutrition infantile. A la non disponibilité pure et simple des aliments nécessaires, vérifiée dans des cas très nombreux, il faut ajouter le fait de pratiques nutritionnelles traditionnelles devenues souvent inappropriées avec les changements de contexte et d'environnement, l'absence de sources d'énergie ou d'instruments culinaires, le manque du temps nécessaires aux mères de famille pour se consacrer à la production et à la préparation des aliments... etc. De ces enquêtes il résulte qu'une approche « holistique », c'est à dire intégrant plusieurs dimensions de la disponibilité et de l'accès aux biens alimentaires, doit être privilégiée.

C'est dans ce contexte et en congruence avec ces considérations sur la malnutrition et ses causes, qu'est conçue la « farine » Koba Aina. Ce produit satisfait à nombre de caractéristiques qui le désignent comme approprié à la lutte contre la malnutrition chronique, pour les enfant de 6 à 24 mois auxquels il est destiné. En effet i) le mélange nutritionnel contient les suppléments jugés essentiels pour pallier les carences alimentaires qui grèvent et menacent la croissance des enfants, ii) point central : **99% de sa composition provient de l'agriculture locale**<sup>7</sup> ce qui crée des fortes conditions de disponibilité et garantit aussi son acceptation en termes de goûts et d'habitudes alimentaires ; iii) il peut être préparé, rapidement, facilement et présente toutes garanties de sécurisé alimentaire, car s'il doit être mélangé à de l'eau, le produit doit être bouilli pendant 5 minutes (ainsi même en cas d'eau contaminée, le risque est supprimé) ; iv) les rations sont calculés de telle manière que l'absorption de 2 doses de 35 grammes par jour (entre 6 et 12 mois) et 3 doses/jour entre 12 et 24 mois couvrent respectivement 39 et 56 % des besoins énergétiques 50 % des apports journaliers recommandés (AJR). Le reste des consommations nécessaires est fournie par l'alimentation ordinaire consommée dans la famille, notamment, pour les enfants jusqu'à 6 mois, sous la forme du lait maternel.

Enfin, *last but not least*, à la suite d'accords passés, le Koba Aina est produit localement (à Madagascar) par une grade société locale, importateurs et disytibuteurs de différents types de produits et qui s'est là, engagée dans la fabrication de la KOba Aina.

---

<sup>7</sup> La composition détaillée du produit est la suivante : maïs (49,6%) riz (15%), soja(15,6%), arachide (7,5%), sucre blanc (11%), sel iodé (0,7%) complément minéral et vitamine (CVM) (0,1%), Calcium et Potassium (0,45%), Amylases (0,06%). 99% du total sont produits localement. Les minéraux et vitamines ainsi que les amylases sont achetés à l'étranger

Tous ces éléments attestent de la qualité des solutions proposées, pour les rendre appropriées aux conditions locales. Mais le tableau resterait incomplet si l'on ne présentait ce qui constitue sans doute une innovation sociale majeure, à mettre au compte de Nutrimad, et qui concerne les modes de distribution du produit. Ce point est d'autant plus important qu'il permet de préciser une dernière caractéristique: la Koba Aine est proposé (dans la plupart des cas) **non comme un simple produit, mais comme un produit auquel est associé un service** : sa disponibilité dans des restaurants dédiés, ou comme nous le verrons sous forme de « soupe » prête à consommer délivrée en porte à porte est un trait propre à la manière dont le produit est proposé aux familles.

### **Hotelin : un réseau de restaurant pour bébés**

C'est en effet une remarquable innovation à laquelle ont procédé les partenaires réunis autour de Nutrimad, avec la mise en place d'une réseau, sans précédents de « restaurants pour bébés » : les Hotelin-Jazakely

En pratique il s'agit de locaux (ou dans certains cas de simples « stand ») où des bols de Koba Aina sont préparés et distribués aux enfants.

Les Hotelin sont installés dans les zones les plus peuplées des cités Malgaches<sup>8</sup>. Chaque restaurant vise une population de 400 enfants « cibles » (entre 6 et 24 mois). Le choix est laissé de consommer sur place, ou d'acquiescer un sachet (de 35 grammes) dont le contenu sera consommé plus tard. Dans tous les cas, soupes prêtes à consommer ou sachet à emporter, le prix (en 2014) est de 150 ariarys (soit 0,05 euros), un prix (qui évoluera au cours du temps) mais toujours pensé comme accessible aux familles à faible revenu<sup>9</sup>. Ces restaurants sont aussi des centres d'écoutes, de conseils et d'éducation pour les mères qui les fréquentent

### **Le rôle clé des animatrices**

Un rôle clé pour l'animation du réseau et la distribution de la Koba Aina est tenu par les « animatrices ». Ce sont elles en effet qui sont en charge l'ouverture et la tenue des « restaurants » et autres stands ou points de distribution. A cela elles ajoutent d'autres tâches. Celles d'alimenter le réseau des familles pour l'accès au Koba Aina. C'est ainsi qu'il entre dans leur vocation de « démarcher » en porte à porte auprès des familles de leur(s) quartier(s) pour vendre sur place le produit ou inviter les mères à se rendre dans les Hotelin. Il entre aussi dans leur activité de « placer » le produits auprès des commerçants, ou des boutiques de vente de produits alimentaires susceptibles d'acquiescer et de proposer du Koba Aina

---

<sup>8</sup> Le 1<sup>er</sup> Hotelin-Jazakely a été ouvert au cours de l'année 2000

<sup>9</sup> En pratique des enquêtes menées en 1997 et 1998, ont établi que les populations qui très majoritairement consomment la Koba Aina relèvent dans la pyramide des revenus des catégories C et D. (rappelons que la pyramide des revenus comprend 5 catégories qui vont de A – revenus les plus élevés - à E – revenus les plus bas. C et D correspondent donc à des revenus bas ou très, incluant les seuils de pauvreté).



**Les animatrices sont donc au centre de l'activité de distribution.** Aussi sont elles choisies et recrutées de préférence parmi les personnes qui jouissent d'une bonne reconnaissance et réputation dans le quartier où elles vont opérer. Elles sont en effet en quelque sorte les « ambassadrices » du produit.

Une grande importance a donc du être accordée aux modalités de leur rémunération. Sur ce point le choix a été fait, non de les salarier, mais de les rémunérer « à la commission ». Elles perçoivent ainsi un pourcentage (25 %) sur chaque sachet ou soupe vendue, au sein comme au dehors hors du restaurant. Pour réduire les coûts des manipulations monétaires, tout passe par le réseau « Orange Money », un système de gestion des transactions monétaires basé sur le téléphone mobile. Chaque jour les animatrices se rendent sur un terminal Orange et y déposent le produit de leurs ventes. Ces sommes sont transférées à un compte Nutrimad dédié à ces activités. Leurs rémunérations leurs sont ensuite versées sur une base hebdomadaire ou mensuelle, selon leur préférence.

Comme on le voit le chemin parcouru par Nutrimad et ses partenaires s'est avéré riche et fécond. Dans les réalisations de Nutrimad il faut en effet compter à la fois :

- la conception d'une farine de compléments composée presque totalement de produits locaux (99%), une farine de surcroît produite localement et vendue à un prix au moins 4 à 5 fois inférieur à celui des produits concurrents, pour des performances nutritionnelles jugées généralement supérieures ;
- la mise en place du réseau des Hotelin fortement innovant, venant s'ajouter aux modes plus classiques de distribution, permettant d'offrir un service de nutrition aux enfants au plus près de leurs habitations.

Pourtant en dépit de ces innovations et de ces succès, le modèle qui a été mis en place de manière très empirique et pragmatique, a rencontré certaines limites.

### **3. Evaluations, limites et difficultés rencontrées par Nutrimad**

Après la phase de mise en place, les années 2007-2008 ont constitué un moment d'intense réflexion. A la suite de premiers échanges informels, une convention formelle est alors établie entre le GRET et Danone/Blédina, convention à laquelle sont associés aussi les principaux partenaires du GRET dans Nutrimad, l'IRD et la RAF.

Pour le GRET il s'agit à la fois de procéder à l'évaluation de l'expérimentation conduite dans Nutrimad et surtout, de trouver des solutions pour surmonter les difficultés rencontrées, assurer une plus grande diffusion du produit et parvenir à l'équilibre économique de l'activité menée autour de la Koba Aina.

Le GRET entendait ici surtout bénéficier de l'expérience de Blédina en matière de marketing. L'épisode de cette coopération, fort riche en enseignements est rapporté en détails dans Pleuvert et al (2010). Nous ne nous y arrêtons donc pas, y renvoyant le lecteur. Nous ne présentons ici que quelques unes des conclusions des travaux conduits à l'époque de ce partenariat et utiles à notre propos. Car si le lancement de Nutri'zaza n'est pas encore à ce moment explicitement envisagé, c'est la bien la réflexion menée alors qui a finalement conduit au choix de prolonger Nutrimad sous la forme d'e « l'entreprise sociale » Nutrizaza

Parmi les limites et difficultés rencontrées par Nutrimad, on relèvera<sup>10</sup>.

### ***Prix et Inerties dans les comportements de consommation***

Même si le produit est vendu à des prix très inférieurs à ceux des concurrents, il reste pour nombre de familles élevé. A cela il faut ajouter que si sa qualité nutritive est reconnue et appréciée, nombre de mères restent persuadées que la variété des aliments qu'elles mêmes proposent à leurs enfants, après le 6ième mois, sont comparables voire préférables au complément que constitue la Koba Aina<sup>11</sup>.

Celui ci reste ainsi plutôt consommé « occasionnellement » et non avec la régularité pour laquelle il a été conçu (2 puis 3 doses/jour de 6 à 12 mois, puis de 12 à 24 mois). Les résultats de enquêtes conduites en 2007-2008 font de ce point état de résultats très ambivalents. Car s'ils montrent un taux de pénétration du produit dans les familles « cibles » est plutôt très élevé (entre 43 et 52 % entre Mars 2008 et Septembre 2008), ils révèlent aussi que pour l'essentiel, la consommation de la Koba Aina est une consommation « occasionnelle » (entre 12 et 16 rations/mois en moyenne sur la période considérée)<sup>12</sup>. Seuls 11,6% des clients sont fidélisés à un niveau jugé satisfaisant (1 ration jour), mais qui reste encore inférieur aux objectifs nutritionnels fixés dans le programme<sup>13</sup>.

Enfin en termes d'image, le produit reste souvent associé à une consommation destinée aux « pauvres ». Les ménages qui le peuvent préférant acheter en supermarchés des produits beaucoup plus chers mais bénéficiant d'une image « de marque » plus affirmée.

A partir du partenariat conduit avec Bledina, une réflexion et action marketing de grande ampleur sera entreprise pour renforcer l'image et la marque du produit, celle des restaurants et des animatrices afin de mieux installer dans le public le produit et ses qualités. Le lancement de Nutri'zaza, qui interviendra quelques années plus tard poursuivra dans ce sens. Il bénéficiera de l'expérience acquise pendant cette période, notamment autour de la réflexion « marketing » et la prolongera.

### **Modes de rémunération des animatrices ressources humains**

Une autre série de problèmes rencontrés est liée à la place donnée aux animatrices et aux conditions de leur implication dans le programme

---

<sup>10</sup> Outre le rapport cité (Pleuvret et al 2010), les informations recueillis au cours des interviews, dans les publications ou sur les pages web du GRET consacrées à Nutrimad et à Nutridev, les éléments présentés dans cette section sont basés sur la monographie consacrée a Nutri'zaza par Chéret A., Desjonquères A. (2014).

<sup>11</sup> Ainsi en est-il de bouillies à base de riz que les mères préparent pour leurs enfants, persuadées qu'elles sont, s'agissant d'un aliment de base, à Madagascar, qu'il s'agit de préparer à sa consommation le plus tôt possible. Pour les enfants en très bas âge cependant, le riz est loin de proposer tous les nutriments nécessaires à leur croissance.

<sup>12</sup> Pleuvret et al (2010) Tableau relatif aux taux de pénétration et niveaux de consommation da la Koba Aina (p. 45)

<sup>13</sup> Ceci conduit les incitateurs à se poser de façon récurrente la question de « renforcer » le contenu nutritionnel de la farine de manière à ce que les objectifs puisse être atteints t en une seule prise, ou en tous cas en un nombre de prises moins élevé que celui aujourd'hui requis (2 prises/jour jusqu'à 6 mois, 3 prises/jour au delà)

Pour éviter de peser sur les coûts fixes, les animatrices sont rétribuées « à la commission » : en pratique au nombre de produits écoulés. Mais comme le choix est celui d'un produit vendu au prix le plus bas possible, la rémunération des animatrices (25% du prix de vente) se révèle souvent insuffisante. Ce, surtout lorsque les objectifs quantitatifs ne peuvent être atteints. La question est d'autant plus sensible et importante que comme on l'a indiqué les animatrices doivent être sélectionnées avec soin. Ce sont elles qui portent la « marque » et donnent tout leur sens au projet de lutte contre la malnutrition.

Dans ces conditions le recrutement et la stabilisation des bonnes personnes pour ces tâches se révélera spécialement ardu. En pratique le taux de *turn over* sont extrêmement élevés<sup>14</sup> signe d'un problème non résolu.

Une action multiforme sera entreprise dans ce domaine. Les conditions de travail des animatrices seront améliorées<sup>15</sup>. En contrepartie de l'autonomie dont elles disposent dans la gestion de leur temps et l'organisation de leur activité elles seront encadrées par des « coach », un coach pour huit animatrices en moyenne. Des objectifs de performance sont fixés : 2700 rations par mois et par animatrice est l'objectif cible, un objectif qui est aussi celui supposé garantir à la fois une rémunération convenable des animatrices et l'équilibre économique d'ensemble du système

### **Echelle de production, prix différenciés et équilibre économique**

S'expliquant en partie par les problèmes que nous venons de décrire, le nombre de produits écoulés, s'il est plus que significatif et montre bien l'existence d'un besoin et d'un « marché », il reste cependant trop étroit pour garantir l'équilibre économique du projet. C'est à travers les budgets et subventions du Gret que l'activité, déficitaire, peut se maintenir-

Pour faire face à ce problème, il est procédé à des hausses régulières du prix produit (aussi, pour tenir compte de l'inflation), mais le prix est toujours maintenu dans des limites qui garantissent le progrès de sa pénétration auprès des catégories de revenu C et D . Mieux encore, un prix pour la « louche » distribuée à domicile - inférieur à celui du simple « sachet » qui n'inclut donc aucun service, est maintenu, pour conserver le succès des ventes sous forme de louches en porte à porte. **Sans sacrifier au souci d'équilibre économique d'ensemble, des prix différenciés sont ainsi pratiqués, sans nécessairement que les prix relativement les plus élevés correspondent aux produits/services les plus coûteux.** Un principe « social » de tarification opère ainsi – à la marge - dans la politique de détermination des prix de vente

Pour autant le principe de parvenir à l'équilibre économique de l'activité est réitéré. L'argument central est que s'agissant de malnutrition chronique touchant des populations immenses, la distribution gratuite ne peut constituer une solution. Des estimations – mêmes

---

<sup>14</sup> Selon Chéret A., Desjonquères A. (2014), en 2011, le *turn over* est de 107%, chiffre évidemment très élevé.

<sup>15</sup> Ainsi, pour les tournées en porte à porte, on substituera aux marmites lourdes et malcommodes à transporter des thermos porté en bandoulière ; dans le même esprit l'espace intérieur des Hotelin est rationalisé.

rapides - montrent en effet que les budgets requis par une distribution gratuite ne sont pas compatibles de façon pérenne avec les ressources budgétaires, telles qu'elles sont aujourd'hui constituées, des Etats concernés.

Pour toutes ces raisons, l'initiative se devait de passer à une nouvelle étape, et expérimenter de nouvelles manières de faire. Là précisément est l'objet du lancement de Nutri'zaza. Il s'agit, avec le choix d'un nouveau modèle économique sur la distribution d'apporter des solutions aux difficultés rencontrées et d'assurer le passage à l'échelle et l'équilibre économique du projet dans son ensemble

#### **4. Nutri'zaza : une « entreprise sociale » qui emprunte à plusieurs sources**

Le lancement de Nutri'zaza, effectif en 2013, pensé pour surmonter les difficultés rencontrées par Nutrimad, va à son tour apporter son lot de nouveauté, et d'innovations. S'appuyant sur les réussites que sont le Koba Aina et le réseau des Hotelin<sup>16</sup>, la nouveauté avec Nutri'zaza va porter surtout sur le fait **que l'entreprise créée possède une très forte originalité et singularité à la fois pour ce qui concerne son statut, son fonctionnement et son mode de gouvernance**. Au point, qu'en filigrane c'est véritable « modèle » nouveau d'entreprise auquel on a affaire, dont la caractéristique essentielle est qu'il se présente comme un véhicule nouveau conçu pour satisfaire des objectifs d'utilité sociale.

##### **Le lancement : objectifs et concepts implicites**

Le lancement de Nutri'zaza (établie comme **société anonyme de droit malgache**) est pensé explicitement pour prendre la suite du réseau mis en place dans le cadre de Nutrimad, L'objectif poursuivi est triple. Il s'agit : i) **de garantir la pérennité de l'activité engagée dans la lutte contre la malnutrition** initiée par Nutrimad, en surmontant les difficultés rencontrées; ii) **d'assurer un changement d'échelle** : alors que les partenaires réunis dans Nutrimad ne parvenaient à toucher que 25 000 enfants/an, l'objectif est de multiplier par 8 le nombre d'enfants traités, et pour ce faire de passer de 40 à 100 Hotelin installés, iii) enfin, **d'assurer l'équilibre économique du projet**, en faisant que les recettes provenant de la vente des produits, couvrent les coûts de mise en place, de déploiement et d'entretien du réseau.

Pour atteindre ces objectifs c'est à changement complet de modèle que l'on va procéder. A l'ONG qui pilotait l'ensemble de l'activité, va succéder une véritable entreprise commerciale<sup>17</sup>. Les partenaires du GRET vont à cette occasion être complètement

---

<sup>16</sup> Nutri'zaza hérite du programme Nutrimad toute l'activité développée autour de la conception et de la distribution de la Koba Aina.

<sup>17</sup> Pour autant le GRET ne renonce pas à son rôle de pilote. 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'AFD et du Fonds de dotation du Gret (Find). Entre 2013 et 2017, aux côtés des autres actionnaires, il accompagne Nutri'zaza pour atteindre progressivement son équilibre budgétaire, étendre son réseau de distribution et défendre l'entreprise sociale comme moyen d'action durable contre la pauvreté dans l'environnement institutionnel malgache.

renouvelés. Il ne s'agit plus de l'IRD et de l'université de Tananarive mais **d'Actionnaires, réunis dans un Pacte**. Au GRET qui assure la mémoire et la continuité de l'activité s'agrègent désormais 4 actionnaires : le SIDI, l'APEM et l'entreprise Taf qui fabrique le Koba Aina. A ces actionnaires il faut ajouter des « partenaires financiers qui vont accompagner l'entreprise dans son développement (cf. encadré pour la composition détaillée)

## **Encadré 2. Nuri'zaza : Actionnaires et Partenaires Financiers**

### **Les actionnaires**

**Le Gret**, 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.

**L'APEM** 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.

**Le 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. Elle est localisée Tananarivo

### **Les partenaires financiers**

**L'AFD** 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** : 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.

Si le choix de créer une entreprise s'est imposé (du fait notamment de la nécessité de mobiliser des capitaux permettant le passage à l'échelle, du souci de procéder à une autonomie comptable et financière permettant de viser un équilibre financier, et de l'importance du marché virtuel...), les missions plus précises, le mode de gouvernance et de prise de décision, les formes de partage de la valeur, les modes de contrôle de l'activité des dirigeants ... ont d'emblée été posées comme des questions auxquelles il fallait répondre de manière originale et appropriée pour préserver et pérenniser la vocation sociale du programme. Et à ces questions il n'existait pas de réponses toutes faites.

Sur les différents points évoqués, les fondateurs de Nutri'zaza se sont inspirés des expériences existantes. En pratique deux grandes traditions sont invoquées par les concepteurs de Nutri'zaza. **Celle qui repose sur la notion « d'entreprise sociale »** telle qu'elle est conçue dans la tradition de **l'Economie Sociale et Solidaire (ESS)** et **celle assise sur la**

**notion de « social business »** venue de la tradition américaine, portée et conceptualisée notamment par Y. Yunus<sup>18</sup>. On pourrait ajouter, nous reviendrons sur ce point ultérieurement, que même si les concepteurs de Nutri'zaza n'y font pas une référence explicite, on trouve dans l'architecture juridique retenue, nombre d'éléments à la base des « entreprises à mission », (désignées aussi comme des « Sociétés à Objet Social Etendu », SOSE), telles qu'elles se sont développées aux Etats Unis, et qu'elles commençaient à être discutées et imitées en France, au moment du lancement de Nutrizaza<sup>19</sup>

De l'ESS et de la forme coopérative qui en est le fer de lance, les fondateurs retiendront notamment les dispositifs qui permettent de marginaliser ou d'annuler le pouvoir du capital pour promouvoir l'objet social et la vocation « solidaire » de l'entreprise présentée comme outil au service de la poursuite d'objectifs sociétaux. Du *social business model* sera retenue principalement l'idée défendue par Yunus, (mais non partagée, loin de là par la concetion générale du social business), que si les actionnaires peuvent être rémunérés jusqu'à la hauteur du capital placé, aucun dividende ne peut être versé au delà<sup>20</sup>. A partir de quoi dans les entreprises se revendiquant comme relevant du social business, comme dans les entreprises commerciales classiques, une grande place est laissée à la liberté des dirigeants pour la conduite de leur action. Comme le souligne Yunus en personne, les *social business entreprises* ne sont qu'une « branche du social entrepreneurship et à ce titre ne se distinguent pas dans leur mode de fonctionnement des entreprises classiques. Finalement l'entreprise Nutri'zaza empruntant à différentes traditions apparaît comme revêtant **une forme hybride**, dont les statuts et les modes de gouvernance sont fortement originaux.

Une originalité d'autant plus marquée que, **à partir d'un « objet social » fortement affirmé**, des innovations clés en matière de gouvernance par rapport aux entreprises de droit commercial classiques sont introduites, pour s'assurer que l'objet social sera bien respecté. Il s'agit de points essentiels sur lesquels nous allons maintenant nous arrêter

### **Objet Social, Pacte d'actionnaire, Conseil de Surveillance ... : les (fortes) particularités de l'entreprise Nutri'zaza**

La clé de l'originalité et de l'innovation que présente Nutri'zaza tient dans un triptyque dont les éléments sont

---

<sup>18</sup> Cf. Yunus M., Moingeon B., and Lehmann-Ortega L. (2010).

<sup>19</sup> La notion d'entreprise à mission (ou de SOSE) telle que pratiquée dans le cas de la lutte contre la malnutrition est discutée dans la note des auteurs consacrée à Nuriset (cf. Coriat, Toro, 2019). Sur la notion d'entreprise à mission en général, voir notamment Levillain (2015) et (2017), Segrestin et al (2017). Pour une vue critique de la notion telle qu'elle est proposée en France dans le rapport Notat N., Senard J.D., (2018), voir Coriat (2018)

<sup>20</sup> Sur ce point le Livre Blanc consacré à Nutri'zaza écrit : « 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 ». (p.8)

- **une définition de l'objet social** fortement précisé et qui laisse peu prise à la diversion
- **un pacte d'actionnaire lié par cet objet social** et qui en toute logique interdit la distribution de dividendes,
- **enfin un Comité d'Ethique et de Surveillance** en charge de veiller au respect non seulement des grands objectifs mais aussi de s'assurer **à partir d'une batterie de critères prédéfinis** que l'impact des décisions de gestion prises est bien conforme à l'objet social de l'entreprise

Il faut ajouter à cela, ce qui n'est peut être pas le moins important, que l'entreprise dans ses statuts et son pacte d'actionnaire, s'engage à s'insérer dans le programme national d'alimentation Malgache<sup>21</sup>, pour en devenir l'un des véhicules par lesquels il s'applique et se déploie<sup>22</sup>. Nous avons donc affaire ici à une « entreprise » qui se pense elle même, quoique conservant par ailleurs son autonomie de gestion et de comportement et disposant de sa propre activité, comme un **relai et support du « service public » d'alimentation**

On peut sur ces différents points préciser les choses comme suit.

L'objet social de l'entreprise Nutri'zaza est nettement défini dans les statuts constitutifs de l'entreprise.

« 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. » (Rapporté dans le Livre Blanc sur Nutri'zaza)

Cet objet est encore précisé dans les termes suivants :

« 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 Nutrimal du Gret ; et de développer la commercialisation de la Koba Aina (ou tout produit de qualité nutritionnelle reconnue produit localement pouvant contribuer à améliorer

---

<sup>21</sup> Sans entrer dans le détail des choses, rappelons ici que de tels Programmes nationaux sont une obligation des Etats signataires de la Convention des nations Unies (1996) reconnaissant un droit à l'alimentation pour tous. Ce point sera repris et mis en perspective dans une note ultérieure. Sur la signification de cette convention et du droit à l'alimentation cf Ziegler et al (2012). Notons seulement qu'ici, Nutri'zaza dans son objet comme dans sa gouvernance est pensée comme élément et presque « rouage » du programme national d'alimentation et de lutte contre la malnutrition. Encore un trait qui distingue Nutri'zaza.

<sup>22</sup> Cf. les articles 1, 4, et 8 de la Charte Nutri'zaza (Annexe 2). L'article 1 notamment dispose que : « 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 ». L'article 8 réitère cet engagement et le précise encore il dispose que l'entreprise Nutri'zaza s'engage « **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... »

l'état nutritionnel des groupes de population les plus vulnérables à Madagascar) dans les réseaux de distribution classique d'épicerie 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 » (Livre blanc, extraits des statuts de l'entreprise)

En pratique l'entreprise est dédiée au marketing et à la commercialisation de produits alimentaires efficaces pour lutter contre la malnutrition de manière à favoriser l'accès au plus grand nombre.

Pour ce faire la distribution se fera au coût le plus bas possible via les deux canaux existants : restaurants pour bébé, porte à porte, places de marché d'une part, réseau de distribution classique des produits alimentaires d'autre part. A quoi s'ajoute une troisième voie : celle de la distribution par les ONG de produits acquis par elles<sup>23</sup>. Dans ce cas les produits peuvent être distribués à des prix encore abaissés car subventionnés, voire pour les plus pauvres, peuvent être distribués à titre gratuit.

A côté de son produit phare : la Koba Aina, l'entreprise commercialise une gamme désormais plus étendue de produits destinés à des enfants en âge d'être scolarisés (Koba Tsinjo), des adultes carencés (personnes âgées, prisonniers ...) : Koba Hery, des enfants en situation de malnutrition aiguë modérée (Koba Aina Pecman). L'innovation et l'extension de la gamme de produits est devenue une politique de l'entreprise : c'est ainsi que deux produits aromatisés ont été développés en 2017. De même, depuis 2018, Koba Aina propose désormais 3 saveurs : nature, banane et fraise

### **Actionnaires, CA, Dividendes**

Pour garantir l'accès au plus grand nombre, une forte particularité de Nutri'zaza est qu'elle est bâtie sur « Pacte d'actionnaire » par lequel, statutairement l'entreprise, si elle vise la rentabilité, **ne peut procéder à la distribution des bénéfices**. Si un excédent d'exploitation est dégagé il sera pour partie placé au capital de l'entreprise (venant alimenter son fonds de réserve), le reste étant réinvesti pour étendre et accroître l'efficacité du réseau de distribution

Ainsi l'article 45 des statuts de la société, **qui traite de la Répartition des excédents** stipule :  
« Nutri'zaza SA étant une entreprise sociale, les excédents nets annuels sont affectés comme suit (...), 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

---

<sup>23</sup> Ce réseau est constitué au départ par les réseaux des associations, Ong partenaires de Nutri'zaza telles que SOS villages d'enfants, Miray, Care, Action contre la faim, programme Salohi de l'Usaid, Saf FJKM, Naman'ny Sekoly. 28% environ du Chiffre d'Affaire de Nutri'zaza vient des ventes à ce réseau d'associations et d'ONG, contre 72% environ effectué en « ventes directes »



création de fonds de réserve ou de prévoyance ». (cité dans Livre Blanc Nutri'zaza)

Ce même engagement est réitéré dans le Pacte d'actionnaires. L'**Article 7 : de la charte qui lie les actionnaires dispose que** « Les actionnaires s'engagent à réinvestir la totalité des bénéfices de l'entreprise dans l'extension du réseau Nutri'zaza ». (cf Annexe 2)

### **Spécificité du mode de gouvernance : Comité d'Ethique et de Surveillance et mesures de l'impact sociétal**

La conduite de l'entreprise est confiée à une Directrice<sup>24</sup> qui dispose d'une grande autonomie dans la gestion quotidienne. Outre ses salariés propres, l'entreprise s'appuie, comme c'était le cas pour Nutrimad, sur le réseau des animatrices. Si la question de leur statut et de leur rémunération reste un point sensible, des dispositions ont été prises pour permettre leur stabilisation, notamment matière de rémunération<sup>25</sup> et de conditions de travail. Pour autant la question des animatrices, de leur statut et de leur rôle reste, et qui est au coeur du modèle reste un objet de préoccupation

En matière de gouvernance la véritable spécificité de Nutri'zaza tient au fait que, a côté du CA et du/de la directeur/trice, a été installé un Conseil d'Ethique et de Surveillance Sociale (CESS) composé pour partie d'anciens partenaires de Nutrimad et pour partie de personnalités « compétentes » et « reconnues pour leur implication dans la vie économique de la cité » (Livre Blanc, Nutri'zaza)

Composé de 7 à 11 membres, nommés par le CA sur proposition du directeur général., le CESS est parfaitement autonome et distinct du CA (ses membres ne peuvent être membres du CA ou de l'AG).

Les attributions du CESS qui en font une pièce clé du système d'ensemble sont nettement précisées et en font le « gardien » de la vocation et de l'objet social de l'entreprise.

Sa mission de contrôle s'effectue à travers la rédaction d'un rapport annuel lui même basé sur une batterie de critères d'évaluation. Un véritable « rapport d'impact social » s'assure que le cap est maintenu et le cas échéant s'efforce de prévenir la venue de déviance. C'est ainsi qu'au nombre des attributions du CESS il entre la tâche de :

« 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) » (Règlement intérieur du CESS, cf. Annexe 3)

---

<sup>24</sup> Il s'agit de Mme Mieja Vola Rakotonarivo, elle même issue du Gret Madagascar.

<sup>25</sup> Cf. infra le rôle sur ce point du CESS. En moyenne leur revenu est nettement supérieur à celui des personnes issues d'un cycle primaire complet (100 000 arylas/mois contre 60 000 et se rapproche de celles ayant effectué un cycle secondaire complet (120 000 arylas/mois)

Tous ces éléments font que bien qu'elle s'inspire et se réclame ouvertement de cette filiation, **Nutri'zaza n'est pas une entreprise relevant du « social business » au sens classique du terme.** Elle en relève par le fait qu'elle possède des actionnaires et ne s'interdit pas de faire du profit. Mais la « rigueur » dans la manière dont la mission est définie, l'interdiction de verser des dividendes, la présence constitutionnelle pourrait-on dire du CESS et de son rôle, en font une « social entreprise » d'un type bien particulier.

A cela il faut ajouter que Nutri'zaza n'a pas été créée « ex nihilo ». Elle prend la suite d'un longue expérience (celle de Nutridev et Nutrimad) qui a mobilisé de longue années durant une forte expertise. De plus Nutri'zaza « hérite » de la Koba Aina, du réseau des Hotelin et des animatrices ... Tout cela a nécessité un long temps de maturation, et de fonctionnement avec un « déficit » récurrent couvert par les fonds du GRET. Les défenseurs du « social business » comme solution aux problèmes d'accès aux biens essentiels pour les plus démunis ne peuvent donc « revendiquer » cette expérience à l'appui de leurs arguments. Sans le travail long, patient, de l'ONG (e les déficits récurrents couverts par elle pendant de nombreuses années), Nutri'zaza n'aurait pu voir le jour.

De même si nombre de ses traits institutionnels la rapproche de la notion « d'entreprise à Mission », Nutri'zaza dans son concept n'entre pas vraiment dans cette catégorie d'entreprises. La mission « sociale » de Nutri'zaza en effet n'est pas comme dans la SOSE et l'entreprise à Mission, un « objet social », **complémentaire à celui de la recherche du profit.** Dans l'hybride Nutrizaza l'objet social correspond à un statut non « complémentaire » de la recherche du profit, mais central et pour tout dire « exclusif ». L'installation du CESS avec les fonctions qui lui sont attribuées, vient confirmer l'appréciation que l'objet sociétal est ici bien posé social unique et exclusif de l'entreprise<sup>26</sup>.

Pour clore cette section indiquons que s'il est trop tôt pour pouvoir statuer sur le succès des objectifs visés en assurant le passage de Nutrimad à Nutri'zaza, 2017 s'est achevé sur des performances encourageantes. L'entreprise semble en passe d'atteindre l'équilibre. Elle a réalisé en 2017 près de 510 000 € de chiffres d'affaires et distribué 36 millions de repas (pour quelques 4,5 millions de repas en 2014). 8 000 enfants de moins de cinq ans sont concernés chaque jour par l'activité de Nutri'zaza. Ainsi Nutri'zaza est devenu un acteur clé et majeur de la lutte contre la malnutrition à Madagascar<sup>27</sup>. Et l'entreprise met actuellement en œuvre aux côtés du Gret un programme de fortification alimentaire pour les populations vulnérables financé par l'Union européenne.

---

<sup>26</sup> Ce point évidemment central pour la caractérisation de Nutri'zaza et sa signification est repris, justifié et développée en conclusion de cette note

<sup>27</sup> En 2017, l'entreprise dispose de **4 500 points de vente** directe distribués au sein du réseau **institutionnel des organisations** menant des projets de nutrition, de son propre réseau de **Hotelin-jazakely**, « **restaurants pour bébés** » ou via son service en **porte-à-porte** installé au cœur de **86 quartiers**. Pour un total de Aina36 millions de repas vendus depuis 2013.

## 5. Conclusions

Pour conclure, nous souhaitons, conformément à notre objet général dans cette série d'étude sur la lutte contre la malnutrition, nous centrer sur **les enseignements qui peuvent être tirés, du point de vue de la réalisation (ou non) de l'accès aux biens alimentaires pour les populations qui dans ce domaine sont victimes d'exclusions, de restrictions ou de carences.**

Nous insisterons d'abord sur l'originalité que constitue l'expérience Nutrimad/Nutri'zaza considérée comme un tout, ce qu'elle a permis de réaliser comme les limites auxquelles elle s'est trouvée confrontée, en tant que véhicule et instrument mis au service de la lutte contre la malnutrition

Dans un second temps, nous reviendrons sur la forme « hybride » d'entreprise que constitue Nutri'zaza, pour nous demander si, et à quelles conditions, elle peut fournir un « modèle » d'entreprise plus général, approprié à la lutte pour atteindre des objectifs relevant de l'intérêt public et du bien commun en matière de nutrition

### 1. Le positionnement original de Nutri'zaza

Plusieurs traits typiques de l'expérimentation conduite doivent retenir l'attention.

D'abord il faut noter qu'on a affaire ici à un cas assez largement inédit, d'une ONG, opérant à travers les moyens habituels à ce type d'entités, **qui parvient à l'idée que c'est à la création d'une entreprise « classique » - au moins en ce que elle relève du droit des sociétés malgache - qu'il faut procéder pour assurer la pérennité de ses programmes de lutte contre la malnutrition.** Cette particularité vaut d'être notée car elle vient confirmer la proposition déjà rencontrée à propos de DNDi et de son usage des DPI, selon laquelle les oppositions binaires de type « public/privé », « ONG/entreprises » .... ne sont pas nécessairement et toujours appropriées et éclairantes. Ici comme cela avait déjà été relevé, **il s'avère que la mise en avant du critère de l'accès – propre aux problématiques du bien commun et de l'intérêt public- peut conduire à privilégier des représentations et recommandations qui éloignent des choix binaires traditionnels**

Le seconde observation qui s'impose, notamment si l'expérimentation étudiée ici est comparée à celle de Nutriset, est que si l'on peut relever quelques similitudes, ce qui frappe c'est au contraire la différence des univers – outils, moyens, populations cibles – que tracent les deux expériences.

La similitude tient au fait que dans les deux cas **ce sont des produits élaborés et spécifiques** (aliments dits « thérapeutiques » dans un cas, ou aliments de « complément » dans l'autre), qui ont du être conçus, et ont chaque fois exigé le recours à des nutritionnistes professionnels et de l'agro-industrie. L'autre similitude consiste dans le fait que dans les deux cas, l'accès aux populations cibles **a nécessité des innovations en matière de distribution** : un produit « prêt à l'emploi » ne requérant pas la centralisation et

l'hébergement des enfants en centres de santé dans un cas, des « restaurants pour bébés », les fameux Hotelin installés dans les quartiers pauvres des villes dans le second cas.

Les similitudes s'arrêtent là. Et les différences sont éminentes

Beaucoup ici tient au fait qu'alors que si **Nutriset a pris pour cible centrale la malnutrition aigue** (et notamment sa forme « aigue sévère »), Nutrimad s'est focalisé sur la **malnutrition chronique**. Ainsi alors que le produit Nutriset (singulièrement le Plumpy'nut) est un produit hautement technologique et fabriqué sur une base « globale », ou à tous le moins plurinationale, la Koba Aina est conçu pour être composé à 99% de matières premières locales ; la farine pour bébé est de plus localement produite. Du point de vue de la sécurité alimentaire ces remarques sont évidemment capitales. La Koba Aina, présente ici des particularités précieuses pour en faire, comme nous l'avons noté, un élément constitutif des programmes nationaux de nutrition

Enfin les différences dans les modalités de l'accès doivent ici être soulignées. **Le prix du Plumpy'Nut – très élevé au regard des standards locaux – en fait un produit qui ne peut être que distribué à titre gratuit par les ONG** (ou autres entités engagées dans la lutte contre la malnutrition) après avoir été acquis par elles. **Au contraire la Koba Aina est pour l'essentiel vendu directement aux familles, à un prix pensé pour permettre son acquisition par le plus grand nombre**<sup>28</sup>, en divisant par 4 ou 5 le prix des suppléments alimentaires offerts par la grande industrie privée. Même si l'on reste avec Koba Aina (et ses produits dérivés) dans l'ordre des « compléments alimentaires » pour des enfants ou des familles souffrant d'insuffisance ou de carence alimentaire, sans agir sur les causes et origines de ces carences, les réalisations ne peuvent que retenir l'attention

Toutes ces particularités : positionnement sur la malnutrition chronique qui concerne des très grands nombres, production locale, à partir de matières premières locales, prix très abaissés, distribution dans des réseaux décentralisés de restaurants pour bébés installés dans les quartiers populeux et pauvres, n'ont été possibles que parce que si Nutri'zaza est une entreprise de droit commun malgache, elle ne laisse pas pour autant d'être fortement originale.

Nous allons revenir dans un instant sur cette originalité et ce qu'elle livre de solutions virtuelles dans la lutte pour permettre l'accès du palus grand nombre aux biens alimentaires. Pour l'heure retenons de l'expérience de Nutri'zaza que si :

- d'un côté, elle ne constitue qu'une contribution encore très partielle à la lutte contre la malnutrition du fait notamment que : i) la Koba Aina reste un aliment de simple « complément » dont le prix quoique pensé pour être le plus bas possible apparait encore trop élevé pour les plus nécessiteux dont on peut penser qu'ils sont aussi ceux qui en ont le plus besoin, ii) sa distribution optimum suppose une absorption de 2 ou 3 jours doses/jours, ce qui loin d'être toujours atteint<sup>29</sup>, ...
- de l'autre, elle ouvre sur des voies dont l'exploration peut, de toute évidence, s'avérer féconde ; le fait en particulier que les aliments ont été conçus à partir de

---

<sup>28</sup> Pour les plus pauvres la distribution par les ONG est aussi pratiquée à hauteur de 28% environ du total de la production annuelle écoulée en sachets

<sup>29</sup> Sur ce point les données disponibles sur Nutrizaza peuvent être utilement comparées à celles recueillies sur un cas distinct mais proche : celui de Grameen Danone Food (Cf. sur ve denier cas la monographie proposées par Agnew J., Jenson S. (2018).

produits locaux, ce qui rend rationnel de les produire localement, et dans des conditions qui ont permis de forts abaissements de prix, sont des éléments positifs qui doivent être soulignés.

Aussi, en tant que résultat d'expérimentations et d'essais multiple, le « modèle » d'entreprise Nutri'zaza est un hybride qui mérite attention. Et sur lequel nous souhaitons maintenant nous arrêter pour envisager, au delà de la forme spécifique sous lequel il se présente, le type de « modèle » plus général dont il est virtuellement porteur

## **2. Au delà Nutri'zaza : la SOSEx comme anticipation d'une forme de « société » au service du bien commun**

Observons tout d'abord que les choix faits dans les statuts de la société font que l'entreprise ne relève au premier abord **ni du modèle coopératif typique de l'ESS, ni de « l'entreprise à mission »** telle qu'elle nous vient des Etats Unis, ou au demeurant elle peut revêtir des formes assez différentes<sup>30</sup>. De plus dans la grande nébuleuse du « **social business** », <sup>31</sup> où l'on trouve tout et le contraire de tout, elle occupe une place nettement à part

Pour commencer à comprendre et à caractériser le modèle, il nous semble utile de le différencier de certains modèles canoniques existant, dont les caractéristiques sont bien établies. Deux d'entre elles en particulier doivent être convoquées : la coopérative et la SOSE (Société à Objet Social Etendu), non tant pour marquer les similitudes que pour souligner les différences.

### **Différences avec la coopérative**

Les différences sont éminentes et portent sur plusieurs points clés

Le propre de la coopérative est la marginalisation du pouvoir du capital opérée sous un double forme. D'une part à travers le principe fondateur des coopératives : « un homme une voix », (au lieu de « une action, une voix ») et d'autre part à travers le principe de l'allocation d'une partie des profits vers des « fonds impartageables », lesquels sont propriété de la coopérative comme telle et non de ses actionnaires. Au delà de ces fonds, la coopérative peut si elle le souhaite distribuer une partie des excédents d'exploitation à ses actionnaires. Rien de tel pour Nutri'Zaza. D'abord parce que la propriété de l'entreprise est l'objet **d'un pacte d'actionnaire** (au nombre de 4 : GRET, I&P, SIDI, APEM et la société TAF, tous notons le, étant des « institutionnels ») et que le pouvoir de décision est confiée, comme dans une entreprise classique, **à un Conseil d'Administration et à sa Directrice**. Ensuite parce que le principe des fonds impartageables est poussé en quelque sorte à son extrémité. Une partie

---

<sup>30</sup> Nous avons relevé ce point section 4 de cette note. Pour une référence plus complète à la notion « d'entreprise à mission » Cf. Segrestin et al , (2015) , Levillain (2015 et (2017) ainsi que le WP 26 de EnCommuns (disponible à l'adresse [encommuns.com](http://encommuns.com)) que nous avons consacré à l'étude de cas Nutriset

<sup>31</sup> Des travaux maintenant nombreux sont disponibles sur le *social business*, ses différentes formes et réalisations. Outre les travaux de Yunus, classiques en la matière on se référera utilement, voir par exemple Prahalad et Hart (2012). Un récent numéro de la revue *Secteur Privé et Développement* (2016) propose sur le sujet une synthèse utile.

des profits (5% suivant les statuts) va à un Fonds d'entreprise, le reste est destiné à de l'investissement visant à améliorer le déploiement du réseau. Point décisif et qui fait là encore une différence majeure avec la coopérative, **aucun « profit » (ou excédent d'exploitation) n'est et ne peut être distribué, alors que dans la coopérative les salariés actionnaires peuvent sous certaines conditions se partager une partie du profit dégagé**

Cette caractéristique, clé s'il en est, entend traduire dans les statuts de la société, un autre principe fondateur de Nutri'zaza : son « objet social », et marquer ainsi sa singularité.

### **Différence avec la SOSE**

Pour autant Nutri'zaza ne peut être comprise comme une simple « entreprise à mission » telle que la proposition de SOSE (Société à Objet Social Étendu) entend la promouvoir. L'entreprise Malgache va en effet bien plus loin en termes d'objet social que ce qui est envisagé dans une SOSE

La différence avec la SOSE, est que l'objet social (ici lutte contre la malnutrition notamment des enfants entre 6 et 24 mois) **n'est pas une simple « extension » de l'objet social classique de l'entreprise : faire du profit**, auquel on « ajoute » une mission d'intérêt public. Ici, au contraire de ce qui prévaut dans la SOSE, **l'objet social est entièrement défini dans le champ du bien public ou du bien commun**. Le profit dégagé, lorsque c'est le cas, est entièrement dédié à des réserves garantissant la pérennité de l'entreprise ou au développement de son activité.

Une telle « anomalie », au regard de la conception et de la théorie classique des entreprises, est de surcroît garantie par le fait que l'objet social est assis sur et encadré par un ensemble de dispositions et de règles de fonctionnement qui rendent impossible « l'éloignement » de l'objet social et l'alignement de l'entreprise sur les objectifs, classiques, de recherche du profit. Au contraire, les principes de non distribution des profits, de l'investissement entièrement dédié à l'accomplissement de l'objet social, de conditions de travail et niveau de rémunération des employé(e)s maintenus sous surveillance ... **tout est subordonné à l'objet « social » de l'entreprise**. Pour ce faire, est évidemment capital, le fait de placer à côté du CA et des dirigeants un Comité spécial et particulier, **lui même tenu d'utiliser des critères <sup>32</sup>et instruments d'évaluation prédéfinis et qui ainsi « veille » au respect de l'objet**

---

<sup>32</sup> Rappelons que dans le cas de Nutri'zaza la liste des critères d'évaluations prédéfinie est très rigoureuse. Le Pacte d'actionnaire dans son Article 3 stipule en effet que :

« 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

**social** et assure la transparence des actions menées et de leurs effets (dans le cas de Nutri'zaza, le CESS).

### **SOSEx, intérêt public et bien commun**

A partir de ces éléments empiriques, tels que fournis par le cas Nutri'zaza, on peut tenter de franchir un cran, et envisager ce que pourrait être une entreprise dont le statut serait défini pour accomplir un objet social pensé et défini comme relevant du bien commun.

On pourrait alors concevoir un « statut » de société, approprié à la poursuite de cet objectif et définir une forme particulière de d'entreprise conçue comme ce l'on pourrait de désigner **comme Société à Objet Social Exclusif : la SOSEx<sup>33</sup> et qui constituerait un « véhicule » adapté à la poursuite d'objectifs d'utilités publiques et du bien commun.**

Un tel statut, inspiré de Nutri'zaza comme d'autres expériences conduites dans ce domaine, devrait combiner au moins les caractéristiques suivantes

- **un « objet social » ou environnemental défini comme « exclusif »**- et non comme seulement « complémentaire » à celui de la recherche du profit ;
- **un engagement de non distribution de dividendes** (« absolu », ou « relatif », les dividendes lorsqu'elles sont admises ne le sont que tant que la capital social initial des actionnaires fondateurs n'est pas recouvert) ;
- **un pacte d'actionnaire** : impliquant notamment l'impossibilité de se retirer du capital sauf en cas de rachat par l'entreprise elle même ou par ou tiers à la condition qu'il adhère au Pacte ; cette condition revient à interdire un jeu sur un quelconque marché de « titres de propriété » ; les titres de propriété sont incessibles sauf aux conditions déjà indiquées ;
- **un Comité de Surveillance doté de pouvoirs réels** et qui outre ses fonctions de contrôle et de surveillance doit aussi fonctionner comme instance de conseil et d'appel en cas de recours par les salariés ou autres parties prenantes de l'activité de l'entreprise reconnues comme telles.

Même si la définition d'un tel véhicule suppose réflexions et élaborations complémentaires, c'est incontestablement l'un des intérêts (et non des moindres) de l'initiative que constitue Nutri'zaza d'avoir su **en matière de statut et de modes de gouvernance** avancer dans une direction fortement innovante, permettant de concevoir un type d'entreprise au statut hybride car empruntant à des traditions d'origine distinctes, pensé pour atteindre la poursuite des objectifs entièrement définis dans l'ordre de l'utilité sociale et de la satisfaction du bien commun.

---

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 ».

<sup>33</sup> Une autre dénomination possible pourrait être : Société à Objet **Sociétal** Exclusif, le terme sociétal, plus englobant permettant notamment d'inclure des entreprises se fixant par exemple un objet environnemental.

## Références bibliographiques

- Agnew J., Jenson S. (2018) Business Based Strategies for Improved Nutrition : the case of Grameen Danone Food, in Maestre and Nigel (ed)
- Chéret A., Desjonquères, A ; (2014) Fighting malnutrition in Madagascar : from NGO to social entreprise, in Field Actions Science, vol 7,
- Coriat (2018) Changer l'entreprise ? Quand la montagne accouche d'une souris, A propos du Rapport Notat/Sénard, disponible à l'adresse [atterres.org](http://atterres.org)
- Coriat B., Toro M. (2019) : Nutriset, une entreprise à mission dans la lutte contre la Malnutrition, **Encommuns WP XX, disponible en ligne à l'adresse [encommuns.com](http://encommuns.com)**
- GRET Rapports Annuel s, disponibles sur le site de l'ONG
- Secteur Privé et Développement (2016) « Social Business, entreprendre et Investir autrement », n°23 de la revue de du PROPARCO, Groupe AFD
- Levillain K. (2017), Les Entreprises à mission : un modèle de gouvernance pour l'innovation, Vuibert
- Levillain K. (2015) Les entreprises à Mission : Formes, modèles et implications d'un engagement collectif. Thèse pour le Doctorat. Mines Paris-Tech, effectué sous la direction de B. Ségerstin
- Notat N., Senard, J-D. (2018), «L'entreprise, objet d'intérêt collectif », Rapport aux ministres de la transition écologique et solidaire, de la justice, de l'économie et des finances, du travail, La Documentation française.
- Segrestin B., K. Levillain, S. Vernac et A. Hatchuel (Eds.), (2015) La Société à Objet Social Étendu : un nouveau statut pour l'entreprise, Presses des Mines, 2015.
- Nutri'zaza (2013) Livre Blanc. Une Entreprise sociale en lutte contre la malnutrition.
- Maestre M, Nigel P (2018) (ed) Value Chains for nutrition in south asia : who delivers, how and to whom ?, IDS Bulletin, vo 49, N°1, January
- Pleuvret E., Bruyeron O., Arnaud L., Trèche S. (2010) Le Business Social pour lutter contre la malnutrition. L »laboration d'un service de vente d'aliments pour jeunes enfants à Magacascar (1997-2008) in Coopérer Aujourd'hui, Documents de travail de Direction Scientifique, N°69, Octobre
- Yunus M., Moingeon B., and Lehmann-Ortega L. (2010) Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience, *Long Range Planning* 43, Elsevier
- Prahalad C.K. Hart, S., L. (2002) The fortune at the bottom of the Pyramid, *Stratégie+Business*, Ossue 26, first quater, disponible à l'adresse <https://people.eecs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf>
- Secteur Privé et Développement (2016) *Social Business* : Entreprendre et Investir Autrement,, coordonné par B. Faivre-Tavignot, n°23, Février, revue de Proparco, groupe AFD
- Ziegler J., Golay C., Mahon C., Way S-A. (2012) The fight for the right to food. Lessons learned. The graduate Institute Publications. Genova



## ANNEXES

### Annexe 1 : Le programme Nuridev (Source : plaquette Nuridev)

#### Axes d'intervention de Nuridev

- Educatif : sensibiliser les populations à de meilleures pratiques alimentaires, de soins materno-infantiles, et d'hygiène
- Economique : accompagner des entreprises locales dans la mise à disposition d'aliments fortifiés de qualité
- Santé : former les acteurs de la santé, mettre en œuvre des politiques de santé communautaire, tester des programmes de filets nutritionnels

#### Produits de Nuridev et Accompagnement entreprise

- 30 produits fortifiés développés et lancés sur le marché : farine infantiles instantanée ou à cuire, compléments alimentaires, aliments complets prêt-à-consommer, biscuits, boissons
- 40 entreprises accompagnées dont une entreprise sociale « Nutri'zaza (accompagnée dans l'attente de sa pérennité économique)

Les chercheurs de l'IRD qui participent à **Nuridev** appartiennent à l'**UMR 204 « Nutrition et Alimentation des Populations aux Suds » (Nutripass)** : L'UMR Nutripass développe des recherches sur les états de nutrition, leurs déterminants et leurs conséquences ainsi que sur les stratégies et politiques d'intervention. *Les recherches s'intéressent aux problèmes survenant dans le contexte de transition alimentaire et de double charge des malnutritions (carences et excès)* qui caractérise maintenant la plupart des pays du Sud. Les groupes de populations les plus vulnérables sont particulièrement visés, notamment les femmes en âge de procréer et les jeunes enfants, cibles de la fenêtre d'opportunité dite « des 1000 jours » (de la conception à l'âge de deux ans). Sont ainsi prises en compte les relations, chaque jour mieux établies, entre les conditions de nutrition au tout début de la vie (période fœtale et premières années de vie), la croissance ultérieure et le développement de maladies chroniques à l'âge adulte. **Source** : [nutripass-ird.f](http://nutripass-ird.f)

## Annexe 2 : 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 mal- nutrition** 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.**

## **Annexe 3 : 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 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.