



Planète d'Entrepreneurs
Investisseurs & Partenaires

Nutri'Zaza

Aout-Septembre 2014

Disclaimer

Note sur les dessous de l'étude

- L'étude a eu lieu entre le 17 août 2014 et le 10 septembre 2014. Elle s'est concentrée sur **Antananarivo**, même si Nutri'Zaza a également des activités dans d'autres régions de Madagascar.
- Les informations internes sur l'entreprise Nutri'Zaza communiquées dans ce rapport ont été recueillies auprès du **personnel de Nutri'Zaza** et de son **actionnariat**.
- Les informations concernant les impacts économiques et sociaux présentés dans ce rapport ont été recueillies à partir de questionnaires administrés à **170 clientes, 33 animatrices et 21 employés** de Nutri'Zaza.
- Nous avons rencontré les **170 clientes** de deux façons différentes: au sein des restaurants de Nutri'Zaza (les Hotelins) et directement chez elles, en distinguant les quartiers avec et sans Hotelin. Notons que les clientes ont été **choisies par les animatrices**, ce qui a pu entraîné un biais « de préférence ».
- A la fin de l'entretien, nous avons noté la **fiabilité des informations recueillies** sur la base des conditions de l'entretien et la disposition de l'enquêté à nous répondre (1 = élevée ; 2 = moyenne ; 3 = faible). Dans un souci d'exactitude, les données présentées dans ce rapport excluent les questionnaires de fiabilité 3.
- Les clientes et les employés ne parlant pas français pour la grande majorité, nous avons utilisé **les services d'interprètes locaux**. Afin de minimiser le biais d'une traduction immédiate, les questionnaires ont été traduits en amont.
- Les chiffres du rapport sont communiqués en ariarys (MGA) le taux de conversion suivant : **1 EUR = 3300 MGA**.

Executive Summary

Notre étude en quelques points

1

Planète d'Entrepreneurs a mené avec Investisseurs & Partenaires une **étude d'impact** sur les parties prenantes de **Nutri'Zaza**, une entreprise sociale malgache **qui lutte contre la malnutrition infantile** en distribuant un aliment de complément à prix très faible.

2

De manière générale, Nutri'Zaza a un **impact positif** sur son environnement : le réseau de **vente à domicile** et le **faible prix** du complément alimentaire distribué permet aux ménages les plus modestes d'offrir l'alimentation nécessaire à la bonne croissance de leurs enfants.

3

Anciennement projet, Nutri'Zaza est devenue une **entreprise sociale** avec pour objectif de devenir rentable afin de pérenniser et d'accroître ses impacts sociaux, ce qui a suscité de nombreux défis pour trouver une **croissance équilibrée**.

4

Nous avons identifié quelques **pistes de réflexion** pour faire face à ces défis : **stabiliser le réseau d'animatrices, renforcer les autres réseaux de distribution, optimiser la sensibilisation et diffuser son image d'entreprise sociale**.

Mesurer l'impact social et promouvoir les modèles innovants

- Depuis 2009, Planète d'Entrepreneurs aide des entrepreneurs sociaux en France et dans les pays émergents à **évaluer leur impact social** et à promouvoir leur modèle innovant en formant et mobilisant sur le terrain des étudiants français
- Nous partons du constat que **la mesure des impacts sociaux des entreprises est essentielle** pour:
 - Piloter leur action et maximiser leur efficacité via une meilleure compréhension de leurs parties prenantes
 - Rendre des comptes à leurs partenaires et leurs investisseurs.
- Pour mener à bien sa mission au service de l'entrepreneuriat social, Planète d'Entrepreneurs s'appuie sur **3 piliers complémentaires** :



Missions terrains pour évaluer l'impact social de projets et mettre en place des outils de pilotage de la performance sociale : 6 équipes tour du monde et 61 missions de mesure d'impact.



Formation pour sensibiliser et former les étudiants aux problématiques du social business : 150 étudiants impliqués.



Recherche et Communication pour promouvoir des modèles innovants auprès d'un large public : 5 travaux de recherche et 200 entrepreneurs sociaux rencontrés.

Investisseurs & Partenaires



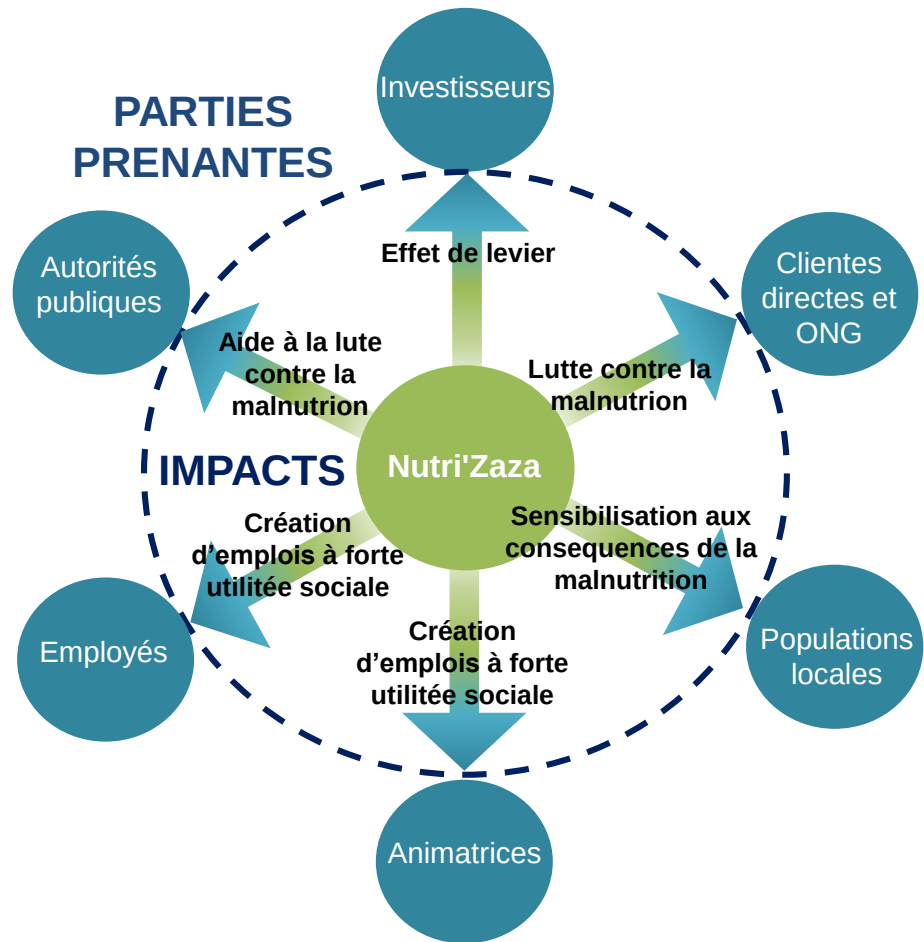
Un fonds d'impact investing

- **Investisseurs et Partenaires (I&P)** est une famille de véhicules financiers appartenant à l'**Impact Investment**
- **Créée en 2001** par Patrice Hopenot, elle est gérée depuis 2011 par **Jean-Michel Severino** (précédemment Directeur général de l'agence française de développement).
- Sa vocation consiste à promouvoir le **développement d'un secteur privé pérenne** en Afrique, en finançant et accompagnant une nouvelle génération d'entrepreneurs responsables.
- Elle accompagne le développement de **moyennes entreprises africaines**, l'objectif étant de contribuer à une croissance durable et équitable en Afrique, et ainsi de réduire la pauvreté.
- Une attention particulière est accordée aux **impacts économiques, sociaux, environnementaux** et de gouvernance des investissements, au-delà de leur rentabilité financière elle-même appréciée avec rigueur.
- Le périmètre d'intervention se situe exclusivement en **Afrique subsaharienne et dans l'Océan Indien**.
 - **13 pays d'Afrique** : Sénégal, Mauritanie, Mali, Niger, Côte d'Ivoire, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Ouganda, Namibie, Madagascar, Ghana, RDC.
 - Opérant dans **des secteurs diversifiés** : agro-industrie, santé, micro-finance, équipement et maintenance, matériaux de construction, transport, etc.
- Depuis sa création, **35 entreprises** et **6 IMF** ont été créées ou soutenues, et 11 sorties ont été réalisées.

Méthodologie et objectifs de l'étude

Une évaluation à 360°...

- Cette étude s'est donnée pour objectif de **comprendre l'impact de l'entreprise sociale Nutri'Zaza** sur l'ensemble des parties prenantes locales.
- Nous avons rencontré:
 - **170 clients** des quartiers les plus vulnérables d'Antananarivo.
 - **21 employés**
 - **33 animatrices** qui distribuent la Koba Aina
 - 5 ONG qui redistribuent la Koba Aina
 - 2 maires de communes
 - 18 responsables de quartiers (fokontany),
 - le Directeur des Affaires Sociales de la Commune Urbaine d'Antananarivo
 - le Coordonnateur de l'Office National pour la Santé (ONN)
 - 4 administrateurs de Nutri'zaza
- Les entretiens ont duré **entre 20min et 60min** et se sont déroulés en malgache avec le concours d'une équipe de cinq interprètes.



Méthodologie et objectifs de l'étude

De “l'improve” et non du “prove”

- **Cette étude n'est pas une évaluation d'impact** au sens scientifique du terme, la méthodologie employée ne permettant pas de reconstruire la situation contrefactuelle nécessaire pour dire ce qu'il serait advenu sans l'action de Nutri'Zaza.
- Cette évaluation adopte une **démarche “contributive”**. Elle vise à comprendre de quelle manière, et non dans quelle ampleur, Nutri'Zaza contribue aux objectifs d'impacts qu'elle s'est donnée.
- Nous avons construit un **cadre théorique** illustrant les différentes formes d'impact que Nutri'Zaza est supposée avoir sur son environnement local.
- Cette étape nous a permis d'identifier les **questions d'évaluation** les plus pertinentes au regard du contexte local et de l'activité de Nutri'Zaza .
- Les informations obtenues durant l'enquête nous ont alors permis de **confirmer ou d'infirmer ces hypothèses**.
- Ce constat clair et objectif nous permet de proposer à Nutri'Zaza des **pistes d'amélioration** visant à renforcer son impact social.

Cette étude ne **permet pas d'attribuer** directement à Nutri'Zaza les effets observés. Elle permet néanmoins de dire si Nutri'Zaza contribue ou non, et de quelle manière, aux objectifs d'impact qu'elle s'est fixée.

A RETENIR

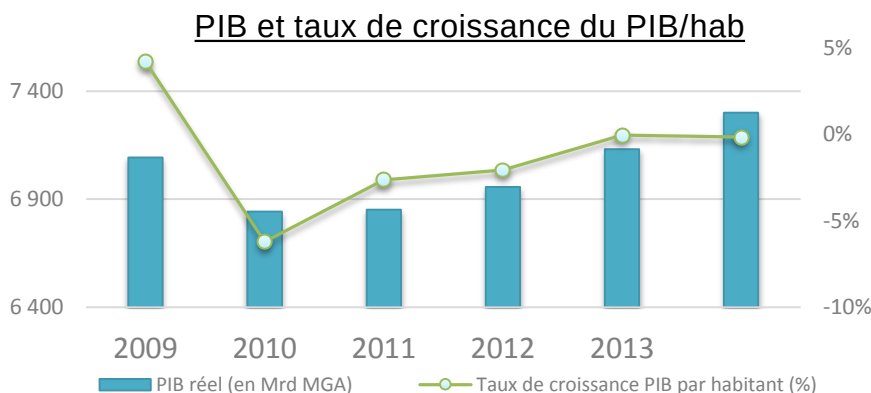
Madagascar : état des lieux de la situation

Un important retard de développement doublé d'une crise politique

- Entre 2009, une **grave crise politique a éclaté**. Une sortie de crise s'est amorcée en 2014 avec l'élection d'un nouveau président.
- Cette crise politique a entraîné une crise économique et sociale qui a fait **chuter les indicateurs socio-économiques** du pays.
- La **croissance du PIB de 3% attendue pour 2014** reste encore faible pour avoir un impact significatif sur la réduction de la pauvreté.
- Le pays se classe **151^e sur 187 pays** dans le *Rapport sur le développement humain 2013*.

Quelques indicateurs:

- **22 millions** d'habitants
- **60% a moins de 15 ans**
- PIB: **134^e** mondial
- PIB: **+2,4%** en 2013
- **92 % du pays sous 2\$ par jour**
- **60 % du pays sous 2100 cal/j**



Antananarivo, capitale de Madagascar

La malnutrition chronique

Des conséquences terribles sur le développement

DEFINITION

La malnutrition chronique est la conséquence d'une alimentation insuffisante en qualité comme en quantité et se détecte grâce au rapport taille/âge trop faible.

La malnutrition chronique a des conséquences graves et durables sur la santé des enfants. Elle accentue les risques de :

- **Mortalité infantile**
- **Immunité réduite**
 - Les enfants malnutris sont plus vulnérables au paludisme, à la pneumonie et aux diarrhées.
- **Retard de croissance**
- **Fatigue et apathie augmentées**
- **Développement intellectuel diminué**
 - La malnutrition chronique entraîne plus tard des problèmes de concentration et d'apprentissage puis de productivité au travail.



Des enfants dans une rue d' Antananarivo

*Les **1000 premiers jours** suivant la conception sont cruciaux pour éviter des effets irréversibles.*

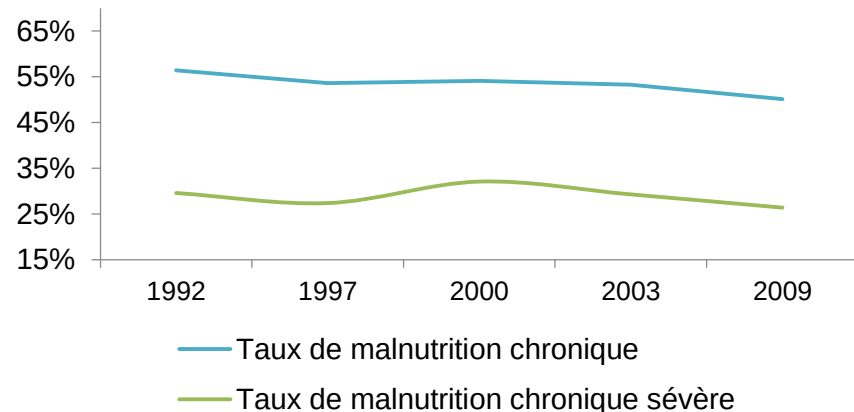
La malnutrition à Madagascar

Un pays où la malnutrition chronique infantile est alarmante

En 2010:

- La malnutrition chronique y touche **50% des enfants de moins de 5 ans**
 - 24% sous forme modérée et 26% sous forme sévère
- Elle reste la principale cause de la mortalité des enfants de moins de 5 ans,
 - **54% des décès lui sont attribués**
- L'insécurité alimentaire (incapacité à combler les besoins minimum nutritionnels en qualité et en quantité) touche **35% des ménages** (vs. 25% en 2005)
- 27% des femmes en âge de procréer souffrent de malnutrition (IMC<18,5)

Evolution de la malnutrition chronique à Madagascar (1992-2009)



Attention !

La crise politico-économique éclatée en 2009 a fortement limité la dynamique positive perçue les années la précédant.

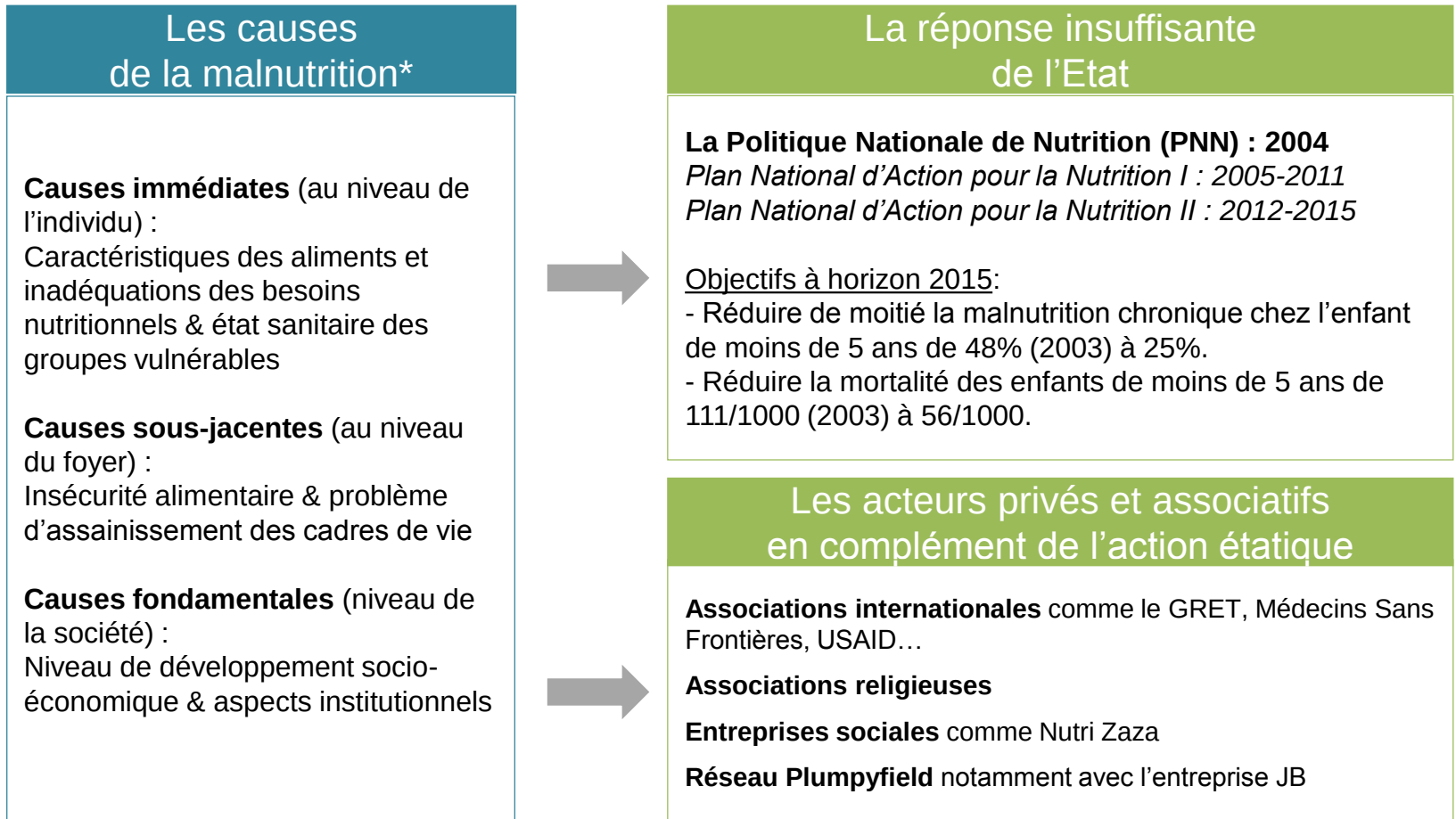
Près d'un enfant de moins de 5 ans sur deux (**47,3% en 2012**) souffre de malnutrition chronique à Madagascar.

A RETENIR



La lutte contre la malnutrition à Madagascar

Une réponse étatique complétée par d'autres acteurs



Sommaire

- **Nutri'Zaza, entreprise sociale qui lutte contre la malnutrition**
 - **Présentation de Nutri'Zaza**
 - Typologie des clientes et de leurs habitudes de consommation
 - Un impact reconnu par les parties prenantes
- La gestion et l'implication du personnel : un levier d'impact ?
- Le changement de statut : l'arbitrage entre impact social et rentabilité



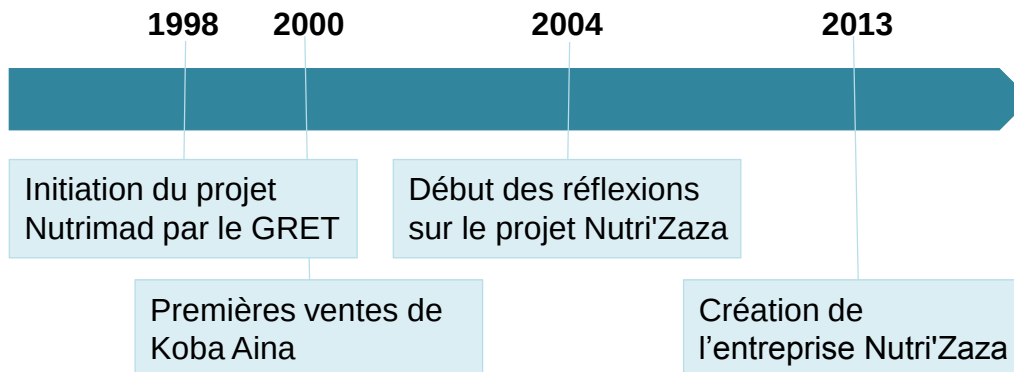
Nutri'Zaza est une entreprise sociale malgache qui lutte contre la malnutrition infantile

L'activité de Nutri'Zaza et son histoire

Description

- Nutri'Zaza commercialise la **Koba Aina**, un aliment de complément produit localement par l'industriel TAF
- L'entreprise s'appuie sur **plusieurs canaux de distribution** (animatrices, épiceries, ONG ...)
- Elle cible les populations défavorisées, surtout les enfants entre **6 et 24 mois**
- C'était un projet associatif qui est devenu une entreprise sociale en 2013.

Historique



Quelques chiffres

- **39** Hotelin-Jazakely (« restaurants pour bébés »)
- **64** animatrices (vendeuses)
- **200 MGA** soit **0,25€** (en PPA) la louche de Koba Aina
- **60 000** portions vendues mensuellement
- **15 millions** de repas vendus depuis 2000



Nutri'Zaza a développé plusieurs canaux de distribution pour la Koba Aina

Les caractères propres de chaque canal

Réseau social

- **Les Hotelin-Jazakely**
 - Restaurants pour bébés
 - Vente de Koba Aina préparée (bouillie)
 - Pesées organisées une fois par semaine
- **Les tournées mobiles d'animatrices**
 - Vente de Koba Aina préparée (bouillie)
 - Porte-à-porte par l'animatrice dans le quartier qui lui est attribué



Prix de la louche : 200 MGA

Réseau commercial

- **Les épiceries**
 - Vente d'une portion en sachet (à l'unité)
 - Démarchées et approvisionnées par les commerciaux ou les grossistes
 - Exclusivité de la vente de sachets
 - 1 000 points de vente contractualisés



Prix d'un sachet de 35 gr: 300 MGA

Autres réseaux de distribution: les ONG et associations

Sommaire

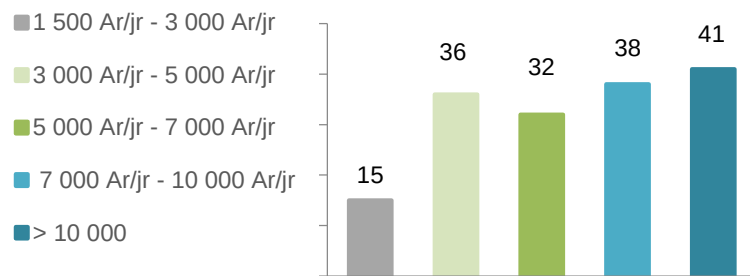
- **Nutri'Zaza , entreprise sociale qui lutte contre la malnutrition**
 - Présentation de Nutri'Zaza
 - Typologie des clientes et de leurs habitudes de consommation
 - Un impact reconnu par les parties prenantes
- La gestion et l'implication du personnel : un levier d'impact ?
- Le changement de statut : l'arbitrage entre impact social et rentabilité



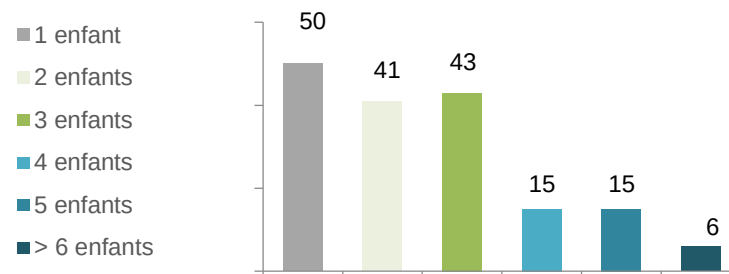
Les clientes ont des profils très hétérogènes, notamment en termes de revenus

Principales caractéristiques des clientes rencontrées

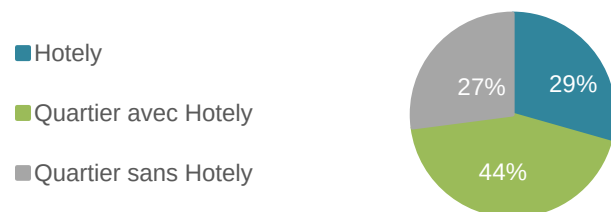
Les revenus du foyer des clientes
(en MGA/jour)



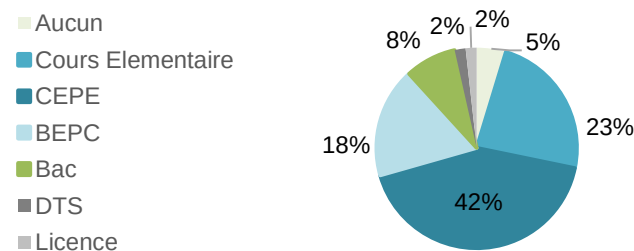
Le nombre d'enfants des clientes



Lieu de rencontre des clientes



Le niveau d'éducation des clientes



La cliente type interrogée a 28 ans, 2,6 enfants dont 0,9 entre 6 et 24 mois. Elle dispose de 1380 MGA par jour et par personne pour faire vivre son foyer de 5 individus, soit **10% au-dessous du seuil de pauvreté de 2\$/jour¹**.

A RETENIR

1. 2\$ = 1532 MGA en tenant compte de la parité de pouvoir d'achat.

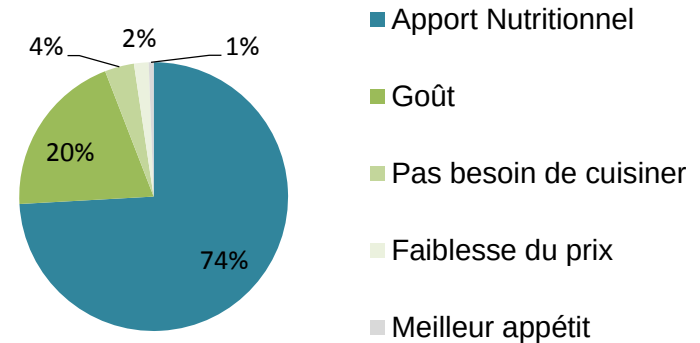
Les clientes de Nutri'Zaza sont conscientes des enjeux de la malnutrition chronique

Intégration des besoins nutritionnels dans les choix alimentaires

Les clientes interrogées ont le souci de bien nourrir leurs jeunes enfants pour pallier les risques de la malnutrition.¹

- **L'apport nutritionnel** est de loin la raison principale de la consommation de Koba Aina, largement devant le goût de la bouillie ou sa praticité logistique.
- **43% des clientes interrogées** consomment également des **bouillies nutritionnelles concurrentes** prouvant l'importance accordée à l'alimentation de leurs enfants.

Que préférez vous dans la Koba Aina ?



« Les enfants sont plus vulnérables face à la maladie s'ils sont mal nourris. »
« Le développement intellectuel et physique est ralenti. »
« L'enfant est plus faible, moins éveillé. »

86% des clientes affirment qu'elles avaient conscience des risques de la malnutrition avant de consommer de la Koba Aina, même si leurs connaissances réelles nous sont apparues approximatives.

A RETENIR



Les clientes ont une consommation régulière de Koba Aina

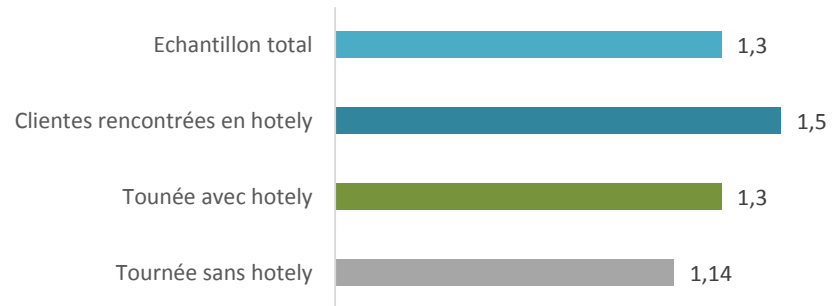
Certaines recommandations bien intégrées par les clientes

- **77% des enfants** ont commencé à consommer de la Koba Aina à 6 mois ou moins.
- En moyenne **1,8 personnes par foyer** consomment de la Koba Aina, alors qu'il y a 0,88 enfants de 6 à 24 mois. **Des personnes hors cible consomment** donc de la Koba Aina, notamment des adultes.
- **78%** des femmes ayant eu d'autres enfants en ont aussi donné à leurs premiers.
- **Dans les quartiers où il y a des Hotely, la consommation est plus importante.**
- Seulement **42%** des clientes suivent la recommandation de deux portions de Koba Aina par jour par enfant.

Les chiffres phares de la consommation:

4,3 fois par semaine
1,3 louches par jour

Nombre de louches de Koba Aina consommées par jour et par enfant (6-24 mois)



Les clientes sans Hotely dans leur quartier ont une consommation de Koba Aina **inférieure de 12%** aux clientes ayant un Hotely à proximité.

A RETENIR

La consommation reste toutefois en dessous des 2 louches par jour recommandées

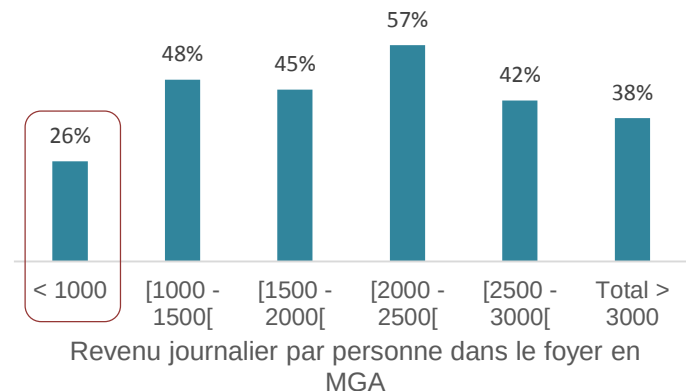
Le prix, frein principal à une consommation optimale

L'**augmentation du prix** (de 150 à 200 MGA en novembre 2013) a été **mal accueillie et mal comprise** révélant une sensibilité au prix de la tranche plus vulnérable de la population cible.

Du point de vue des clientes

- **48%** des clientes ne consommant pas de Koba Aina deux fois par jour **pour des raisons financières**.
- **Seules 26%** des personnes disposant de moins de 1 000 MGA / jour consomment deux fois par jour.
- **32%** des clientes **diminueraient leur consommation** de Koba Aina si le prix augmentait de 50 MGA.
- **8%** des clientes **arrêteraient la consommation** de Koba Aina si le prix augmentait de 50 MGA.

% de clients achetant deux portions de Koba par jour pour leur enfant



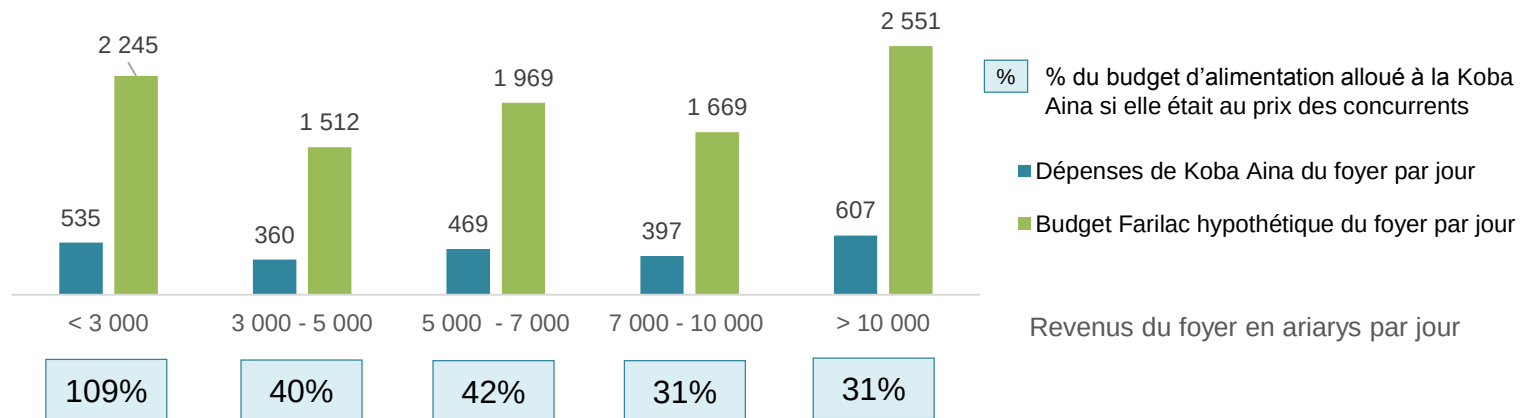
Du point de vue des animatrices

- **78% des animatrices** ayant vécu le changement de prix considèrent que cette augmentation leur a fait **perdre beaucoup de clientes**.
- Parmi les animatrices ayant vécu le changement de prix, **78%** considèrent que leurs clientes ont **diminué leur consommation** suite à l'augmentation.
- Certaines animatrices proposent une **demi-louche à 100 MGA** pour s'adapter aux ressources des clientes.

Cependant, le prix faible de la Koba Aina entraîne des économies pour les clientes

Un prix inférieur à ceux des concurrents

- Le prix d'un sachet de Koba Aina reste largement au dessous du prix des concurrents (*Farilac* : 25g = 600 MGA, Cerelac 50g = 1 000 MGA). La majorité des clientes en ont conscience puisque 9% considèrent le prix actuel comme faible et 57% le considèrent comme correct.
- Les ménages allouent en moyenne **13% de leur budget alimentation** à la consommation de Koba Aina.
- Cette part serait de **51%** si la Koba Aina coûtait le même prix que ses principaux concurrents¹ pour un niveau de nutrition inchangé



Le faible prix de la Koba Aina permet aux ménages d'économiser en moyenne **1815 MGA** par jour². Cette économie représente jusqu'à **91%** du revenu journalier des foyers les plus modestes (revenus < 3000 MGA/jours)

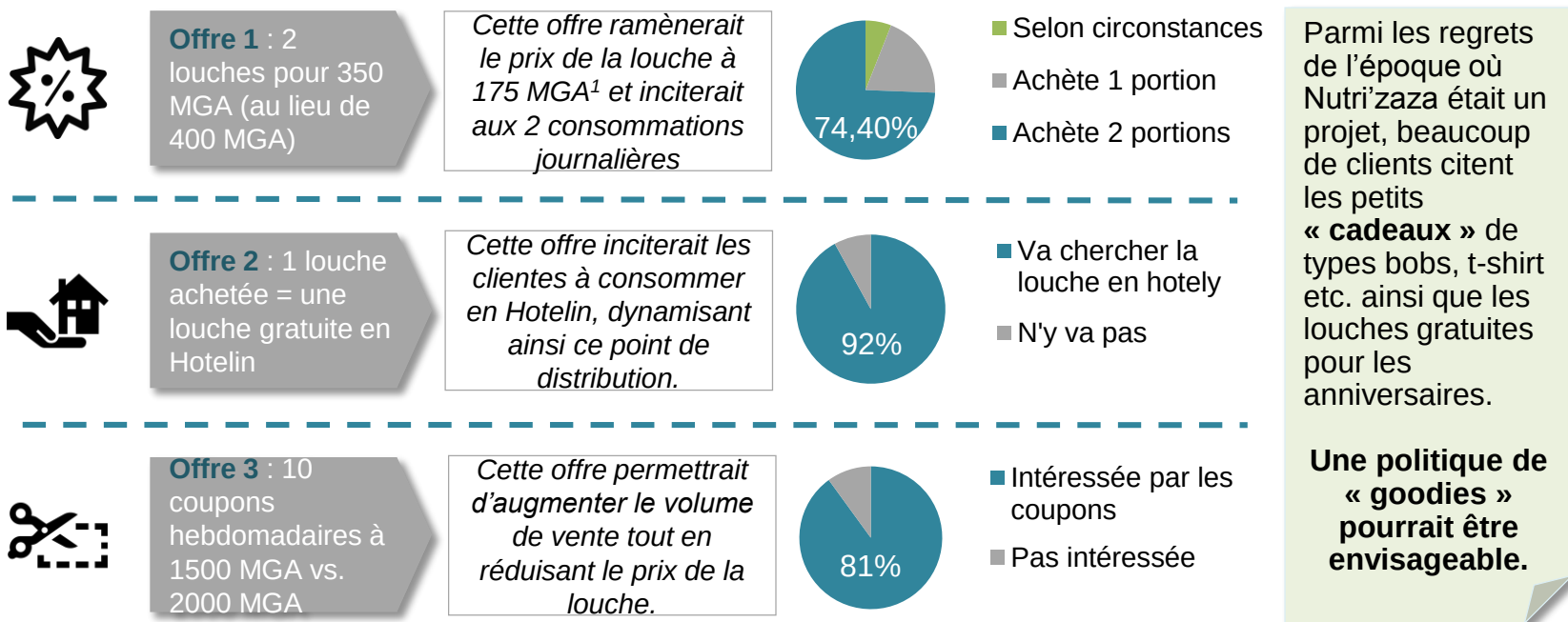
A RETENIR

Piste de réflexion: des promotions pourraient permettre d'augmenter la consommation

Une sensibilité aux promotions liées aux quantités achetées

Nous avons testé la réaction des clientes à différentes offres promotionnelles. Un accueil positif a été remarqué, quelle que soit la tranche de revenus de la cliente (rappel 1 louche = 200 MGA).

Bien adaptées, de telles offres pourraient être un bon **argument de vente** pour les animatrices.



Néanmoins, la question de **l'argent disponible insuffisant** reste souvent problématique.

1. L'augmentation du prix de la louche de 150 à 200 ariarys a notamment été décidé parce que la monnaie fiduciaire ne permet pas de payer 25 ariarys.

Sommaire

- **Nutri'Zaza, entreprise sociale qui lutte contre la malnutrition**
 - Présentation de Nutri'Zaza
 - Typologie des clientes et de leurs habitudes de consommation
 - **Un impact reconnu par les parties prenantes**
- La gestion et l'implication du personnel : un levier d'impact ?
- Le changement de statut : l'arbitrage entre impact social et rentabilité



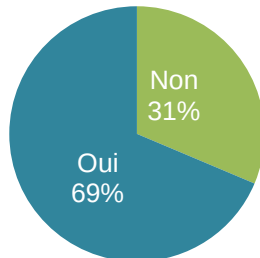
Nutri'Zaza favorise la sensibilisation et les échanges entre les mères

Les Hotely : socialisation et partage de bonnes pratiques

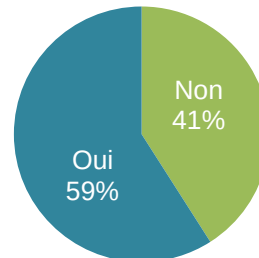
- **69% des clientes** ayant un Hotelin dans leur quartier déclare avoir **déjà fait peser leur enfant**.
- Ces visites en Hotelin sont également un **lieu de discussions** pour 59% des mères. Elles peuvent y partager des conseils sur les meilleures pratiques alimentaires, par exemple l'importance de la diversification des repas.
- Ces échanges ainsi que les conseils dispensés par les animatrices ont un impact important puisque 69% des mères déclarent **faire plus attention à l'alimentation** de leurs enfants depuis qu'elles achètent de la Koba Aina



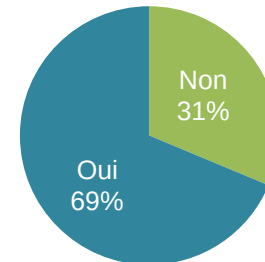
*Avez-vous déjà fait peser votre enfant en Hotelin?**



*Vos visites en Hotelin sont-elles l'occasion de conversation avec les autres mères?**



Avez-vous modifié l'alimentation de votre foyer après depuis que vous consommez de la Koba Aina?



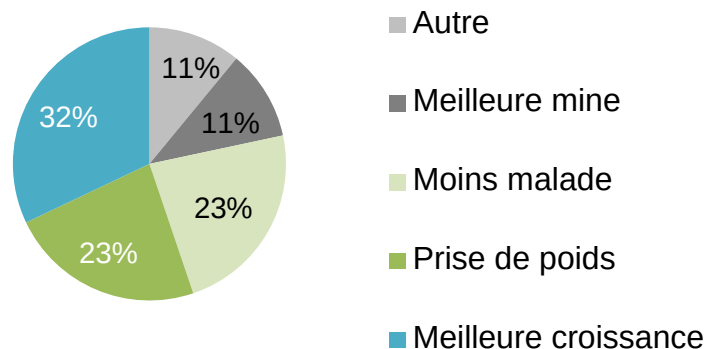
Les clientes notent les effets de la Koba Aina et les apprécient

Un impact reconnu sur la santé des enfants

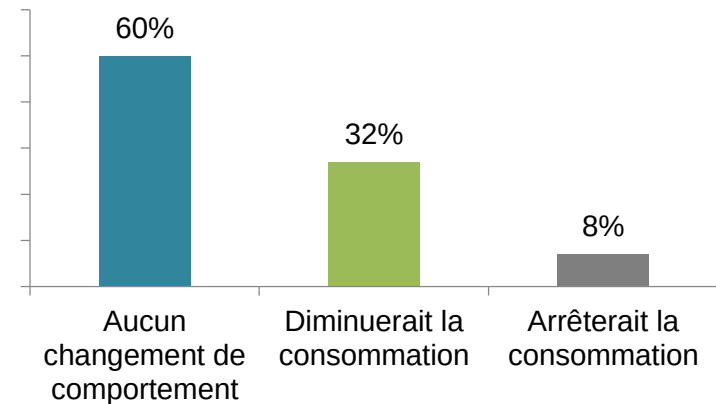
Les clientes sont satisfaites du produit et sont convaincues de ses bienfaits. En effet :

- **74%** achètent la Koba Aina pour son apport nutritionnel.
- **81%** des clientes **disent déjà avoir recommandé** la Koba Aina à un proche.
- **98,5%** des clientes souhaitant avoir d'autres enfants **en donnerait à leurs futurs enfants**.

Quel impact de la Koba Aina avez vous noté sur votre enfant ?



Que feriez vous si le prix de la Koba Aina passait de 200 MGA à 250 MGA la louche?



Les bienfaits de la Koba Aina sont reconnus par les clientes : **60% d'entre elles** ne changeraient pas leurs habitudes si le prix augmentait de 50 MGA.

Les ONG reconnaissent l'impact de la Koba Aina et l'utilisent dans leurs actions

Un accès gratuit au produit pour les plus vulnérables

	Action des ONG	Impacts observés par les ONG
Enfants les plus démunis	■ Problème : manque de sensibilisation des mères à la malnutrition. ■ Solution: distribuer de la Koba Aina gratuite, comme solution d'urgence. <i>Association Miray & Kozama Eveil</i>	■ Meilleure croissance et développement intellectuel ■ Prise de poids ■ Moins vulnérable face aux maladies
Ecoliers	■ Problème : les écoliers peu productifs et concentrés car à jeun. ■ Solution: distribuer de la Koba Aina gratuite à l'école. <i>Association Naman'ny Sekoly Eto Madagascar</i>	■ Absentéisme moins important ■ Meilleure concentration et par voie de conséquence meilleurs résultats scolaires.
Malades	■ Problème: repas et soins des hôpitaux à la charge des clients. ■ Solution: proposer donc des repas complets gratuits à base de Koba Aina. <i>Association ANYMA</i>	■ Cicatrisation plus rapide ■ Minimisation des risques de complications post-opératoires ■ Meilleure lutte contre les infections

Les autorités reconnaissent également l'impact de Nutri'Zaza

Les autorités prêtes à s'engager pour Nutri'Zaza ?

Les autorités, quel que soit leur niveau, accueillent l'activité de Nutri'Zaza avec **enthousiasme** et se disent prêtes à **participer à son développement** pour **s'investir dans la lutte contre la malnutrition**.

Les fokontany¹

- Faciliter le recrutement des animatrices
- Faire des animations en collaboration avec les animatrices
- Sensibiliser à la malnutrition

Les communes

- Faire connaître la Koba Aina aux maires des autres communes
- Faciliter l'obtention de terrain pour les Hotelin-Jazakely et les kiosques

Les Affaires sociales et culturelles

- Faciliter l'obtention de terrains pour les Hotelin et les kiosques
- Faciliter le recrutement des animatrices
- Suivre les actions de Nutri'Zaza (via le comité éthique)

Le coordonnateur de l'ONN

- Défendre le dossier de Nutri'Zaza en tant qu'entreprise sociale devant le gouvernement
- Aider à la sensibilisation contre la malnutrition
- Suivre les actions de Nutri'Zaza (via le comité éthique)

Cependant, la forme de partenariat optimale reste à définir.

Sommaire

- Nutri'Zaza , entreprise sociale qui lutte contre la malnutrition
- **La gestion et l'implication du personnel : un levier d'impact ?**
 - Les employés et leur relation avec Nutri'Zaza
 - Les animatrices : l'enjeu du turnover élevé
- Le changement de statut : l'arbitrage entre impact social et rentabilité



Nutri'Zaza a su attirer un personnel qualifié et expérimenté

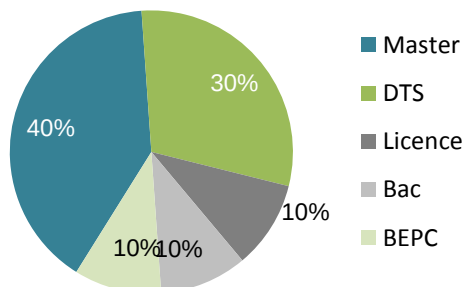
Une grande partie des employés viennent d'une grande entreprise

- Nutri'Zaza emploie aujourd'hui **14 hommes et 7 femmes à plein temps**.
 - 16 employés sur 21 ont été embauchés il y a moins d'un an et demi, ce qui coïncide avec le passage du statut de projet à celui d'entreprise sociale
 - Sur ces 16 employés, 10 viennent d'entreprises privées et 3 étaient auto-entrepreneurs

Formation des employés

- 80% du personnel a effectué des études supérieures après le BAC

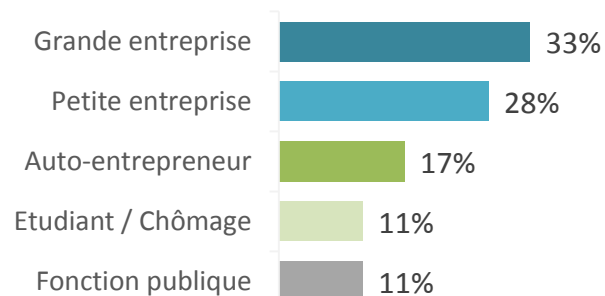
Niveau d'étude des employés



Expériences passées

- 72% a une expérience en entreprise ou dans la fonction publique

Emploi précédent des employés



Nutri'Zaza offre un emploi pérenne à ses employés

Stabilité et perspectives d'évolution au sein de Nutri'Zaza

- Dans un contexte de crise politique et économique, Nutri'Zaza a permis de créer **21 emplois stables**.
- Nutri'Zaza offre de bonnes perspectives d'évolution:
 - **75%** des employés ayant une ancienneté de plus de 6 mois **ont vu leur salaire augmenter** depuis leur arrivée.
 - Le fait « d'obtenir de l'expérience » est une des motivations principales des employés.
- Le salaire médian est 1,77 fois plus important que le salaire minimum malgache (124 000 MGA)
- Les employés semblent plutôt satisfaits étant donné que **13/21 n'envisagent pas de changer de travail**



Pour 50% des employés, la motivation principale à leur arrivée chez Nutri'Zaza était de trouver un travail, quel qu'il soit, afin d'avoir un **statut et des revenus stables**.

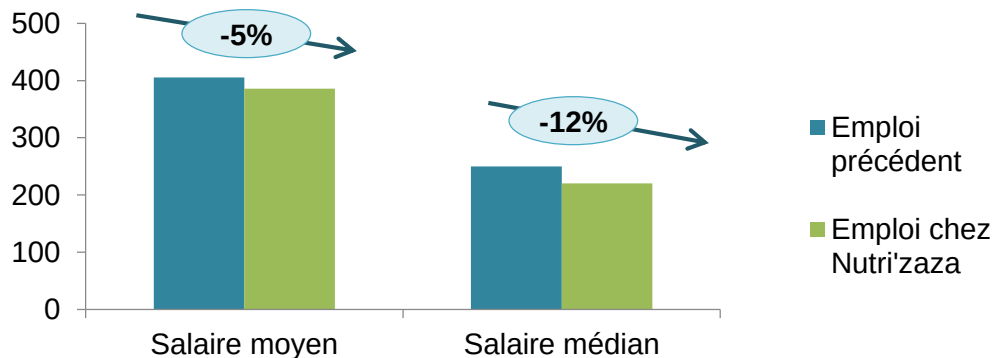
A RETENIR

Les employés trouvent leur salaire faible par rapport à la charge de travail

Des salaires inférieurs aux précédents pour la moitié des employés

- Le salaire est la principale raison qui pousse les employés à vouloir changer de travail (4 personnes), devant le manque d'intérêt pour leurs tâches (3 personnes)
 - **47% des employés** précédemment salariés ont vu leur salaire diminuer en entrant chez Nutri'Zaza

Evolution des salaires des employés
(par rapport à l'emploi précédent, k MGA)



Les employés trouveraient leur salaire convenable avec une augmentation moyenne de **51%**.

81% des employés trouvent leur salaire trop faible par rapport à la charge de travail demandée.

A RETENIR



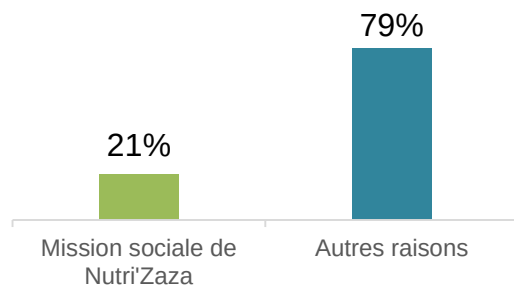
La mission sociale est une motivation importante des employés de Nutri'Zaza

Une implication sociale croissante des employés

- La mission sociale de Nutri'Zaza n'était pas la motivation principale des employés au moment de postuler.
 - Seulement **14%** des salariés recrutés depuis moins de 1,5 an déclarent avoir postuler chez Nutri'zaza pour sa mission sociale.
- Toutefois **76%** du personnel déclarent que la mission sociale est importante dans la motivation des autres employés.

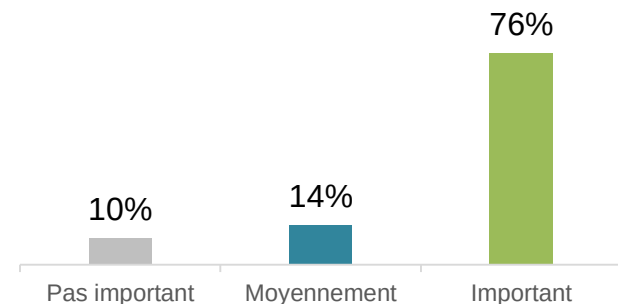
Première motivation à l'embauche

Motivation des employés au moment de l'embauche



Motivation sociale actuelle

Place de la mission sociale dans la motivation des collaborateurs ¹



Sommaire

- Nutri'Zaza , entreprise sociale qui lutte contre la malnutrition
- **La gestion et l'implication du personnel : un levier d'impact ?**
 - Les employés et leur relation avec Nutri'Zaza
 - Les animatrices : l'enjeu du turnover élevé
- Le changement de statut : l'arbitrage entre impact social et rentabilité

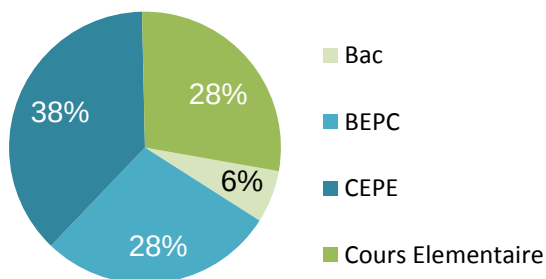


Les animatrices vendent la Koba Aina et gèrent les Hotelin Jazakely

Une profession quasi féminine et un faible niveau de formation

- Nutri'Zaza emploie **35 femmes et 1 homme** (à Antananarivo) pour vendre la Koba Aina en porte à porte dans les quartiers défavorisés et pour gérer les Hotely.
 - Elles ne sont pas des employés de Nutri'Zaza à proprement parler car elles sont liées à Nutri'Zaza par un contrat de **prestataire**.
- La moyenne d'âge est de **38 ans**. La plus jeune a 20 ans, la plus âgée 66 ans.
- Les animatrices sont le plus souvent issues des quartiers où elles vendent la Koba Aina en porte-à-porte

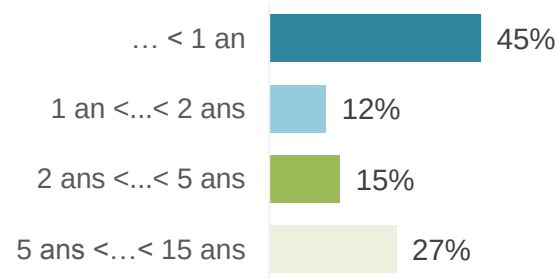
Niveau d'études des animatrices



- Les animatrices ont un niveau de scolarité faible.
- Seules **11 (30%)** ont un niveau supérieur au cours élémentaire.



Ancienneté des animatrices



- Il y a une fidélité importante chez les employées de plus de 5 ans.
- Presque la **moitié des animatrices** est présente depuis moins d'un an.

L'emploi d'animatrice a un impact sur le statut social

Le métier d'animatrice offre une visibilité sociale importante

- La grande majorité des animatrices reconnaît une **valorisation sociale** liée à leur métier.
 - Au-delà de la mission sociale valorisante en elle-même, la vente dans la rue en uniforme explique aussi ce résultat : il garantit une visibilité importante au sein de la communauté.



« Grâce à mon travail, tout le quartier me connaît, je suis fière de vendre la Koba Aina »

« Je suis devenue tellement connue que les gens me cherchent quand je ne travaille pas pour me poser des questions sur les vaccins et la nutrition. »

Importance du statut social lie au métier d'animatrice



La valorisation sociale et la visibilité apportées par le métier d'animatrice semblent être une source de motivation importante.

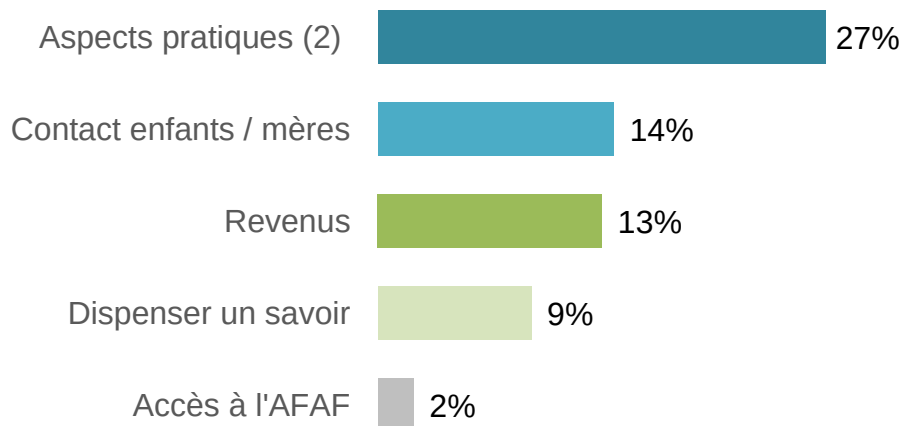
A RETENIR

Les animatrices remarquent d'autres avantages à leur métier

Exemples : l'autonomie et les avantages en nature

- Au-delà de la valorisation sociale, le métier d'animatrice comporte d'autres avantages dont les principaux sont cités ci-dessous :

Autres avantages animatrices¹



Les aspects pratiques comme l'autonomie et les avantages en nature apparaissent comme les premières causes de satisfaction parmi les animatrices.

Certains de ces aspects ont un impact positif sur le niveau de vie des animatrices.

55% des animatrices ont vu leur situation s'améliorer (salaire augmenté ou absence de salaire précédent).

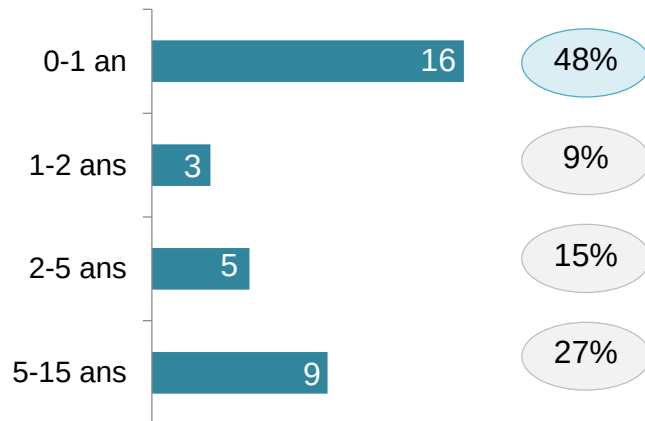
A RETENIR

Cependant, un fort turnover des d'animatrices peut être constaté

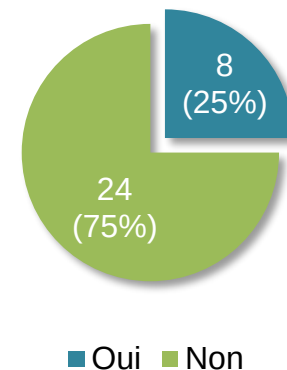
Beaucoup de démissions et d'autres départs envisagés

- En 2013 le turnover était de **116%** et **90** animatrices ont démissionné dans l'année alors que Nutri'Zaza fonctionne avec une cinquantaine d'animatrices.

Ancienneté des animatrices
(nombre et % animatrices par ancienneté)



Démissions envisagées
(% animatrices ayant pensé démissionner)



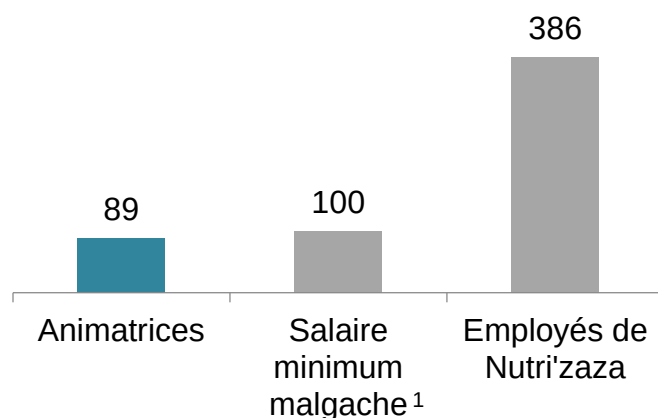
90 animatrices ont démissionné en 2013, entraînant une ancienneté moyenne des animatrices très faible: **près de la moitié** d'entre elles sont là depuis moins d'un an.

A RETENIR

Le rapport salaire/pénibilité peut expliquer ce turnover

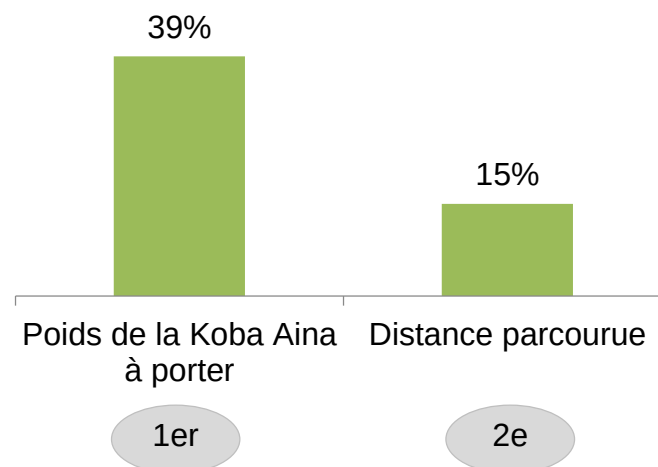
Des salaires relativement faibles pour un travail pénible

Comparaison des salaires mensuels
(salaire moyen par catégorie, k MGA)



- **67%** trouvent leur rémunération faible
- En moyenne elles souhaiteraient une rémunération mensuelle de **180 600 MGA** soit le double de leur salaire actuel.

Pénibilité du travail d'animatrice
(% de citation en tant que 1^{er} inconvénient, rang d'importance parmi les inconvénients)



- **44%** trouvent le travail d'animatrice plus pénible que leur emploi précédent
- **24%** expliquent les démissions de leurs collègues par la pénibilité physique

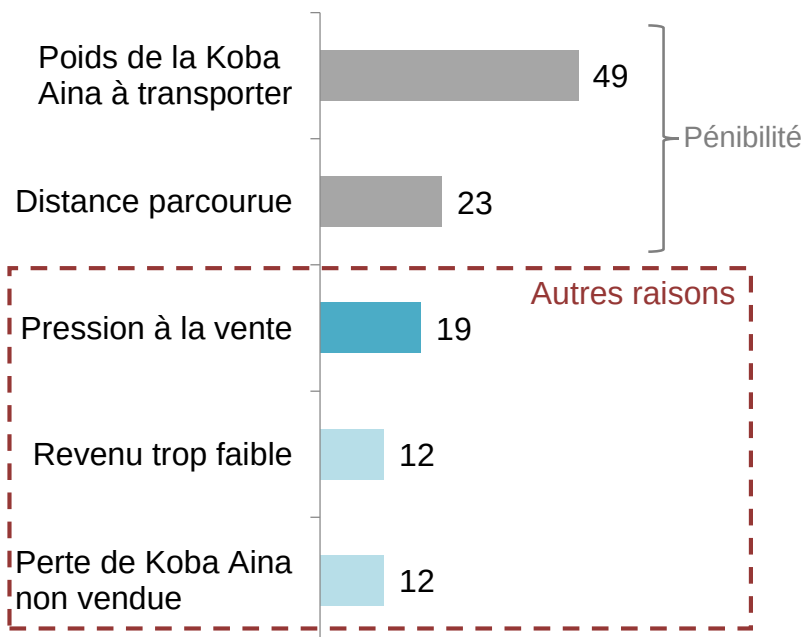
D'autres éléments peuvent expliquer le turnover élevé

Autres inconvénients : les objectifs élevés et la concurrence

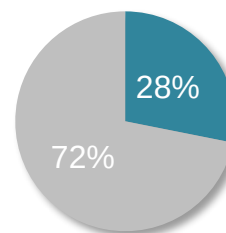
Inconvénients du travail selon les animatrices

(points d'importance : pondération selon l'ordre de citation¹)

Quel est l'aspect le plus pénible dans votre travail?

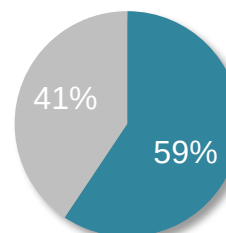


Rencontrez-vous des problèmes de concurrence?



Avec d'autres animatrices, qui empiètent sur d'autres quartiers

■ Oui ■ Non



Avec des ONG, qui distribuent la Koba Aina gratuitement, après l'avoir achetée à Nutri'Zaza

Le nouveau mode de fonctionnement oblige les animatrices à compléter de leur poche le montant des invendus. Par ailleurs des objectifs de vente de 4 kg/jour en porte à porte ont été instaurés afin que les animatrices continuent à servir les clientes les plus vulnérables et ne se contentent pas d'approvisionner en sachets les épiceries de leurs quartiers.

1. Les points d'importance sont calculés en pondérant le nombre de fois où l'aspect est cité par un coefficient 3 s'il est cité en 1^{er}, 2 s'il est cité en 2^e, 1 s'il est cité en 3^e.

A court-terme, le turnover a à priori peu de conséquences

Les parties prenantes, peu gênées par le turnover

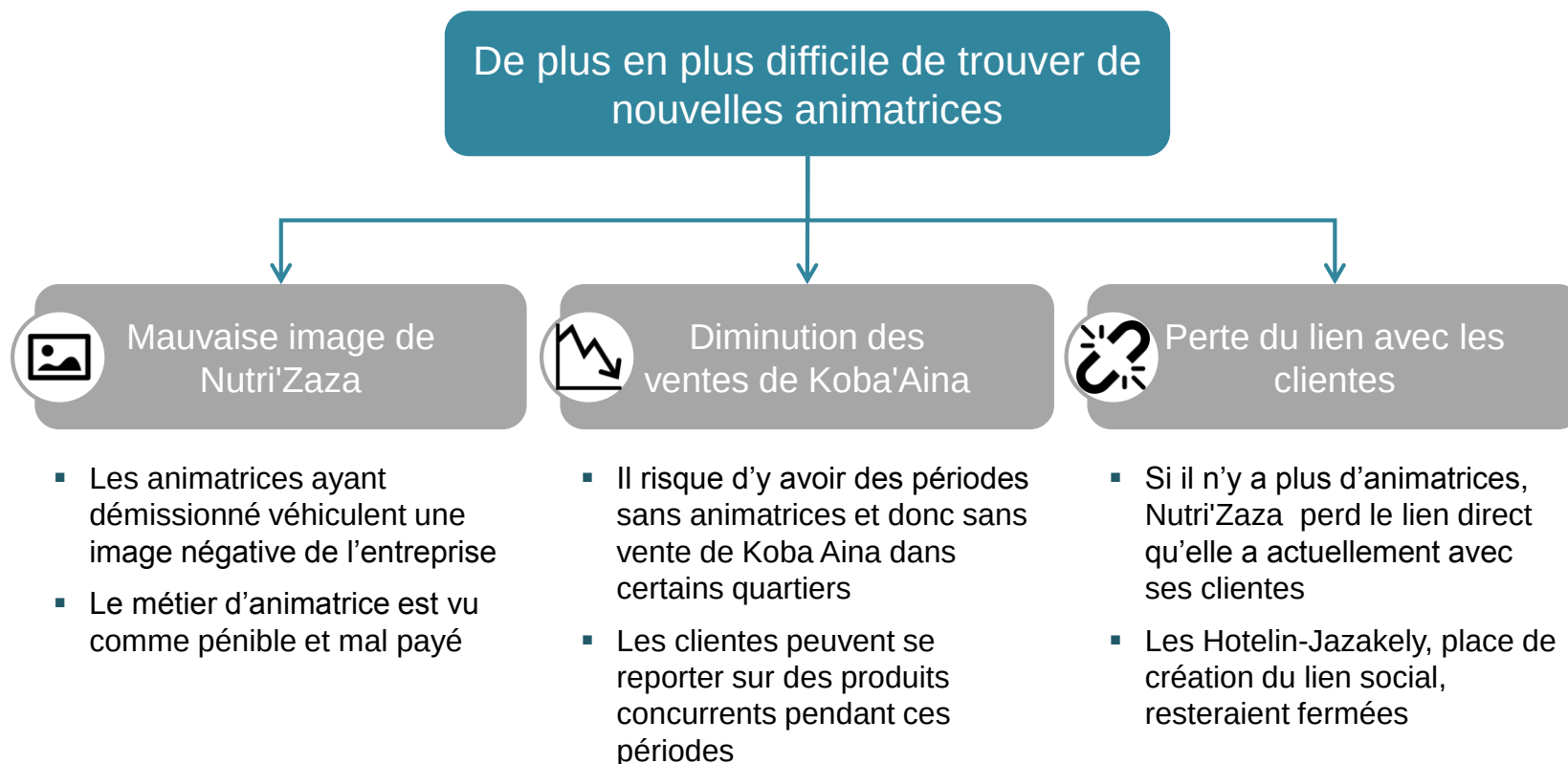
Impacts à court-terme des changements fréquents d'animatrices sur:

Les clientes	▪ Aucun impact à court-terme ▪ Les clients ne sont pas gênées par les changements d'animatrices	<i>81% des clientes ayant été en contact avec une autre animatrice avant disent ne pas avoir été gênées par le changement</i>
Les animatrices	▪ Aucun impact à court-terme ▪ L'ancienneté ne semble pas impliquer des revenus plus élevés	<i>Les animatrices de plus de 5 ans d'ancienneté ont un salaire de 9% inférieur à la moyenne des animatrices (81222 MGA vs 89207 MGA / mois)¹</i>
L'entreprise	▪ Aucun impact à court-terme ▪ L'ancienneté ne semble pas impliquer des ventes plus importantes en volume	<i>Les animatrices de plus de 5 ans d'ancienneté vendent 20% de Koba Aina de moins que la moyenne (2,8 kg vs 3,5 kg / jour)¹</i>

Mais à long-terme, un impact négatif pour Nutri'Zaza peut être redouté

Un risque pour la distribution et l'image de la Koba Aina

Impacts à long-terme des changements fréquents d'animatrices:



Les salaires des animatrices: un levier?

Revoir les salaires pour inciter les animatrices à la vente

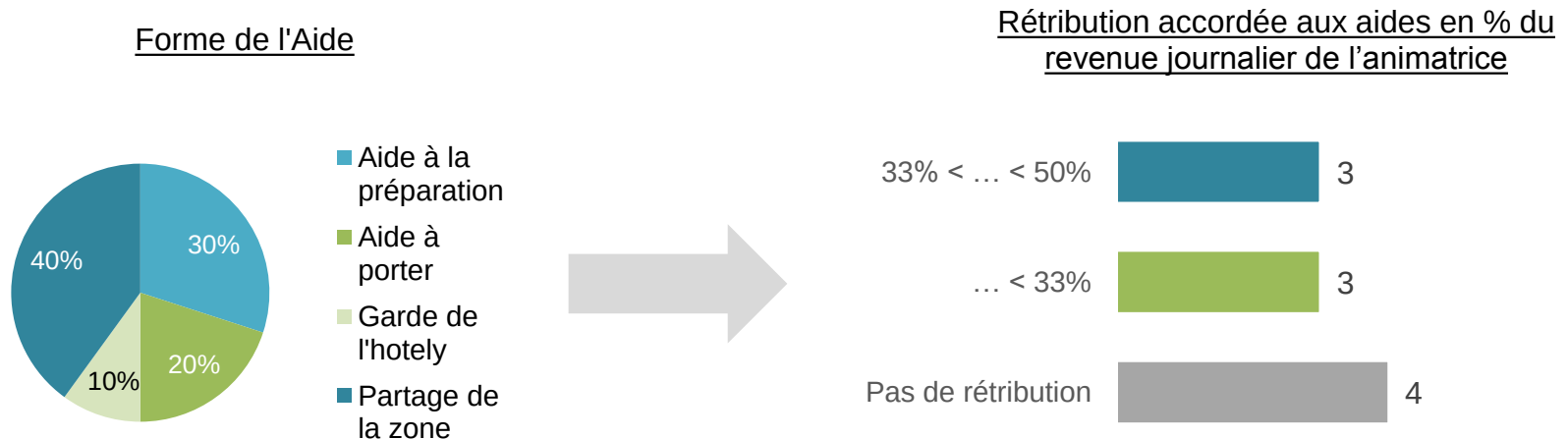
Plusieurs scénarios envisageables pour inciter les animatrices à vendre plus:

1	2	3
Avantages en nature	Part fixe dans le salaire	Augmentation des salaires
Le constat: Les animatrices relèvent des inconvénients matériels: ▪ Matériel vétuste ▪ Moins d'accessoires qu'avant (pulls, lots, etc) ▪ Frais d'entretien de l'Hotelin	Le constat ▪ Le salaire des animatrices dépend entièrement de la quantité vendue ▪ Les animatrices se plaignent de l'instabilité de leur salaire	Le constat ▪ Le salaire moyen des animatrices est inférieur au salaire minimum officiel ▪ 67% des animatrices jugent leur rémunération trop faible
L'idée Fournir des avantages « en nature » aux animatrices (matériel, vêtements, etc) pour réduire leurs dépenses et donc le fossé revenus / dépenses	L'idée Intégrer une part fixe dans les salaires pour garantir aux animatrices un revenu minimum indépendant de la quantité vendue et réduire les démissions à cause du découragement.	L'idée Permettre aux animatrices d'approvisionner les épiceries tout en augmentant la part variable sur les louches afin de conserver une incitation forte sur ce canal de distribution social.

Piste de réflexion : gérer soi même son activité

Encourager les animatrices à se faire aider dans leur travail

- Aujourd'hui 30% des animatrices se font aider, mais nombreuses sont celles qui pensent ne pas y être autorisées.
- Les aides permettraient de diminuer la pénibilité physique du métier d'animatrice ou de garder l'Hotely ouvert pendant que l'animatrice fait sa tournée.



Pourquoi ne pas instaurer une politique d'encouragement à l'embauche d'aides afin de détecter de futures animatrices compétentes et motivées (« prime de parrainage ») ?

Sommaire

- Nutri'Zaza , entreprise sociale qui lutte contre la malnutrition
- La gestion et l'implication du personnel : un levier d'impact ?
- **Le changement de statut : arbitrage entre impact social et rentabilité**
 - Une nouvelle stratégie liée au changement de statut
 - L'impact du changement sur les parties prenantes
 - Une entreprise sociale qui a besoin d'être reconnue comme telle



En 2012, le projet Nutrimad devient une entreprise sociale: Nutri'Zaza

Plusieurs explications au passage de projet à entreprise



Statut

- Projet

Début

- 1998

Répartition du volume

- 62 % sachets (2011)
- 38 % louches

Répartition du capital

- Financements de l'Union Européenne, l'UNICEF, Coopérations décentralisées

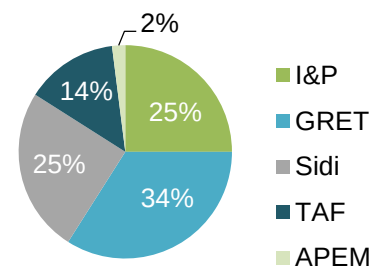
Motivations du passage

- Pérennisation de l'activité
- Arrivée à échéance de la subvention du GRET
- Besoin de trouver de nouveaux financements
- Echec des autres tentatives : association d'animatrices puis de membres du GRET
- Besoin d'une forme de gestion et d'une gouvernance transparentes

- Entreprise sociale (SA)

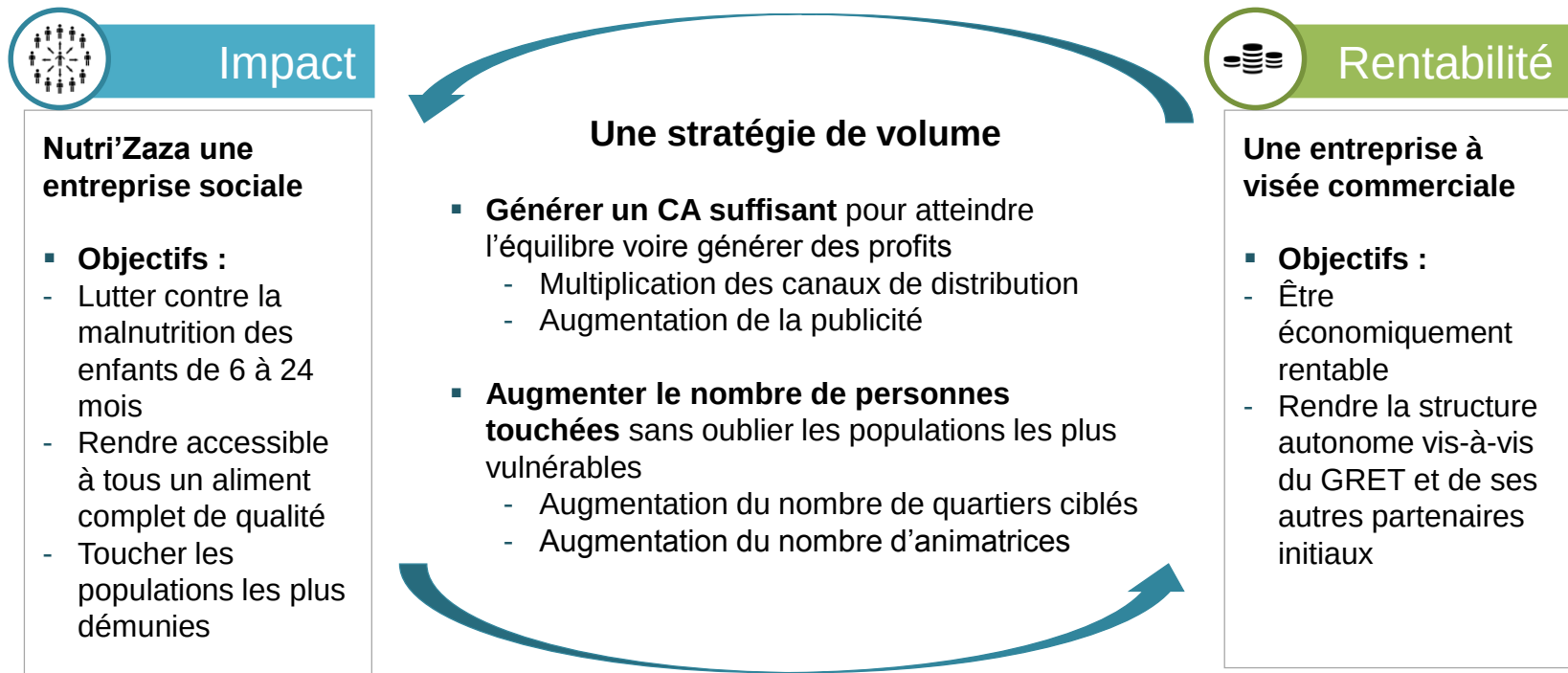
- 2012

- 70 % sachets (2013)
- 30 % louches



Le passage au statut d'entreprise pose des défis d'arbitrage entre rentabilité et impact

La stratégie de volume comme réponse aux doubles objectifs



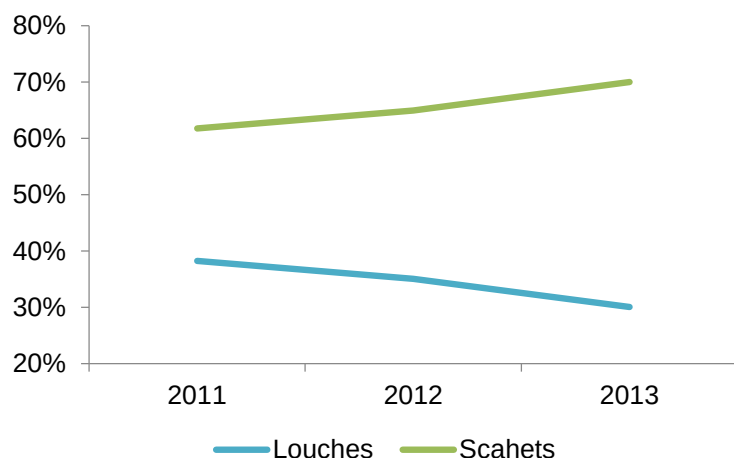
Nutri'Zaza a choisi de mettre en place une **stratégie de volume** en multipliant ses canaux de distribution pour répondre efficacement à ses objectifs de rentabilité mais aussi d'impact social. **A RETENIR**

Un canal commercial a été développé pour mieux soutenir le canal social

Un levier de la stratégie de volume qui préserve l'impact social

- Afin de mieux soutenir le « canal social » des animatrices, un « canal commercial » a été créé lors du passage au statut d'entreprise:
 - **Des commerciaux ont été engagés** afin de démarcher et fournir les épiceries en sachets
 - **Les animatrices ont gardé l'exclusivité de la vente de bouillie** mais ne desservent plus les épiceries. Elles ne font plus de ventes en sachets.

Evolution des volumes de vente en sachets et en louches entre 2011 et 2013



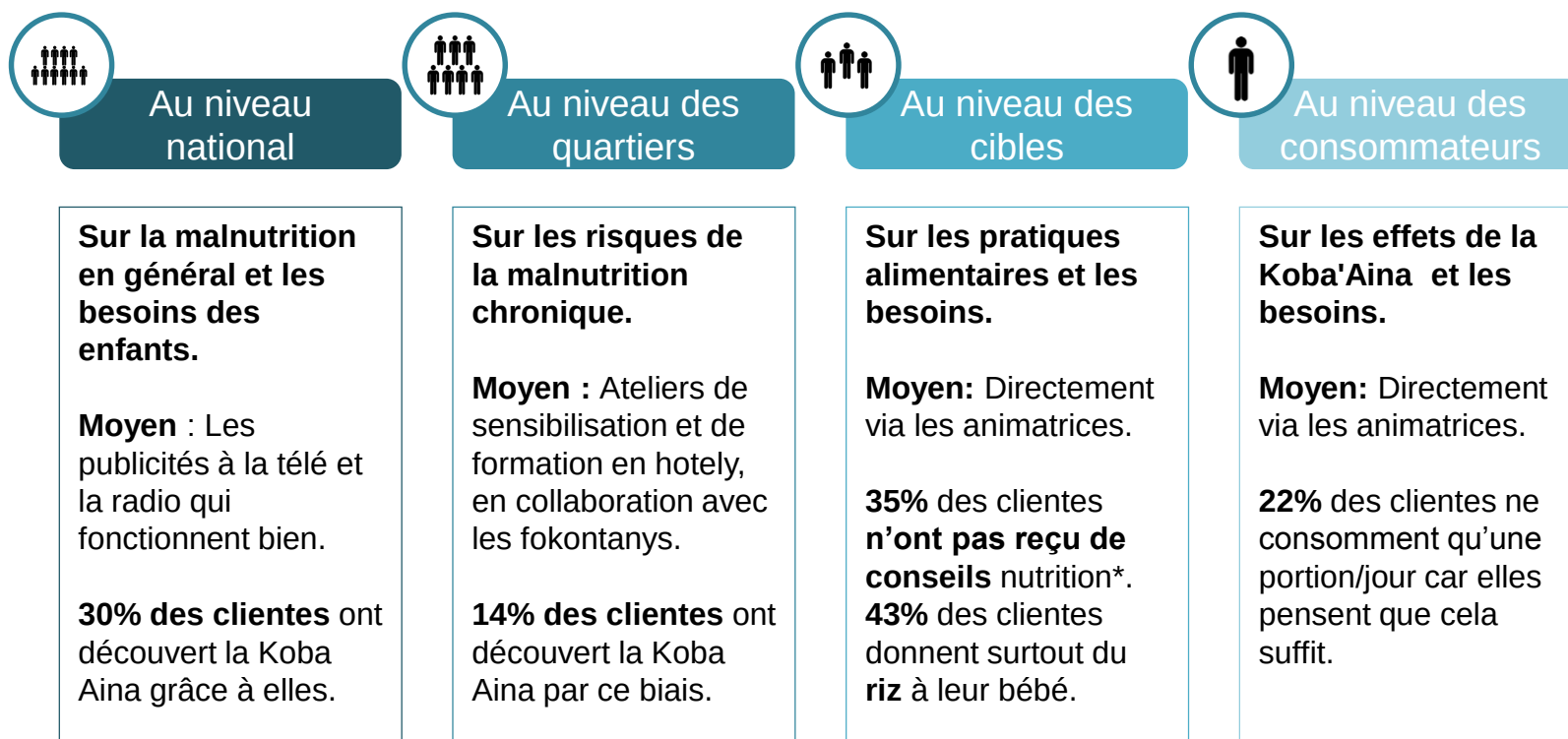
Le commercial au service du social

- **Les sachets sont vendus plus cher** que les louches (300 MGA contre 200 MGA pour les louches)
 - Dégager une rentabilité supérieure
 - Maintenir le prix de la louche de Koba Aina à un prix abordable pour tous
- **Les animatrices ne s'occupent plus des épiceries** mais uniquement des mères.
 - Se concentrer sur les populations les plus vulnérables
 - Renforcer le lien social avec les clientes finales.

Les priorités ont été adaptées à la stratégie de volume

Une diminution de l'importance des actions de sensibilisation

Les actions de sensibilisation sont encore intégrées dans la stratégie de Nutri'Zaza mais sont **moins centrales** qu'à l'époque de Nutrimad. Cela a des conséquences sur le niveau de **connaissance des clients** et donc sur le **volume de vente**.



*alors que 29/33 animatrices affirment toujours conseiller les clientes quant aux bienfaits de la bouillie.

Piste de réflexion : Un système de distribution encore mieux valorisable

Nutri'Zaza peut renforcer les animatrices et revaloriser les Hotelins



Le porte-à-porte

- **Constat** : Le système du porte-à-porte plait aux clients.

« Depuis que l'animatrice passe tous les jours dans le quartier, je consomme beaucoup plus de Koba Aina. » - une cliente

Pourtant, l'une des principales raisons pour lesquelles les clients ne consomment pas plus régulièrement est **l'absence de passage de l'animatrice**.

20% des clientes qui ne consomment pas deux fois par jours de la Koba'Aina l'expliquent ainsi dans les quartiers sans Hotelin.

- **Piste de réflexion** : Renforcer et élargir le réseau d'animatrices



Les Hotelins

- **Constat** : La plupart des clientes savent ce qu'est un Hotelin (**97%** dans les quartiers munis d'un Hotelin)

Pourtant, plus rares sont celles qui y consomment régulièrement. Si 72,5% y ont déjà acheté de la Koba'Aina, **seules 31% y consomment plus de deux fois par semaines**.

- **Piste de réflexion** : Plus sensibiliser à la pesée et aux ventes en Hotelin et optimisant les horaires d'ouvertures.
« Le problème, c'est que l'Hotelin est fermé quand l'animatrice est en tournée. » - président de Fokontany



Les épiceries

- **Constat** : La Koba Aina n'est pas toujours disponible lorsque les clientes veulent des sachets.

Parmi les clientes ayant déjà consommé un concurrent, **12,5% le font car il est plus facile à obtenir, 15% le faisaient car elles ne connaissaient pas la Koba Aina**.

- **Piste de réflexion** : Augmenter le taux de pénétration, notamment au cœur des quartiers. Les commerciaux ne pouvant se rendre partout, les animatrices pourraient s'occuper de certaines épiceries de leur quartier.



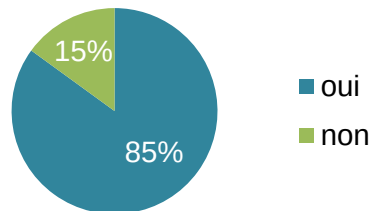
Piste de réflexion : sensibilisation aux conséquences de la malnutrition infantile

Simplifier le travail des animatrices en accentuant la sensibilisation

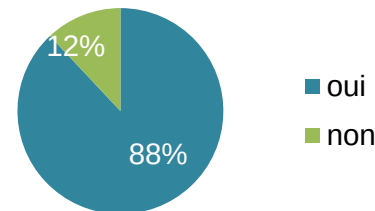
- Aujourd'hui, l'Office Nationale de Nutrition, la responsable des affaires sociales de Tananarive, les fokontany, l'administration de Nutri Zaza comme les animatrices s'accordent sur le besoin de sensibilisation important de la population.
- Idées :
 - Organiser de manière plus régulière des ateliers de sensibilisation avec les fokontany
 - Organiser des ateliers de sensibilisation avec le personnel de santé, notamment des centres de santé de base 2 (CSB2) afin de renforcer l'image de Nutri'Zaza
 - S'assurer que les séances de pesée sont également l'occasion de sensibilisation

Impact attendu de la sensibilisation d'après les animatrices et les clientes

Pensez-vous que les clientes consommeraient davantage si elles étaient mieux sensibilisées?



Si les Hotelins organisaient des ateliers de sensibilisation et formation aux soins, iriez-vous?



Bien que plus dans les prérogatives de Nutri'Zaza, l'arrêt d'une partie de la sensibilisation, dicté par le passage au statut d'entreprise sociale, ne serait-il pas prématuré ?

Sommaire

- Nutri'Zaza , entreprise sociale qui lutte contre la malnutrition
- La gestion et l'implication du personnel : un levier d'impact ?
- **Le changement de statut : arbitrage entre impact social et rentabilité**
 - Une nouvelle stratégie liée au changement de statut
 - **L'impact du changement sur les parties prenantes**
 - Une entreprise sociale qui a besoin d'être reconnue comme telle



Les clientes ont un avis mitigé sur l'impact du changement de statut

La perception de l'augmentation du prix compensée par des améliorations.

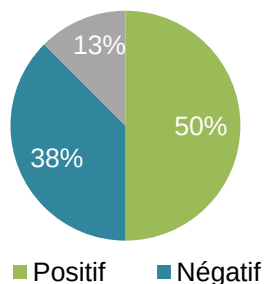
Une mauvaise compréhension du nouveau statut et des objectifs de Nutri'Zaza ...

- ✗ 84% ne connaissent pas le terme Nutri'Zaza
- ✗ Manque évident de connaissances des objectifs de Nutri'Zaza
- ✓ Parmi les 37 clientes qui ont déclaré savoir pour qui travaillaient les animatrices, 22% pensent que c'est pour un employeur ayant une portée sociale¹, 16% pour Nutri'Zaza et 8% pour Nutrimad.

... Mais des changements ressentis lors du passage de Nutrimad à Nutri'Zaza

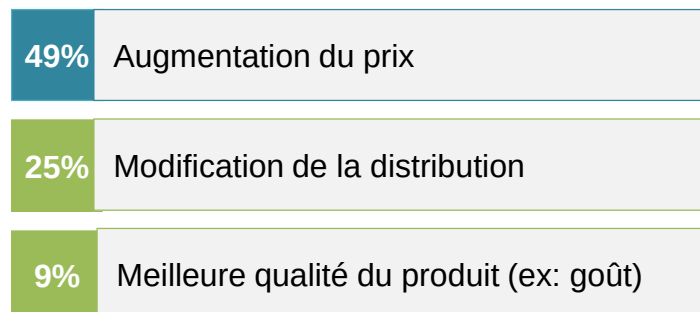
La moitié des clientes estiment que cela a eu un impact positif, notamment sur la distribution et le goût de la Koba Aina

Appréciation du changement²



49% associent malgré tout le changement à une augmentation du prix de la louche

Composants du changement³

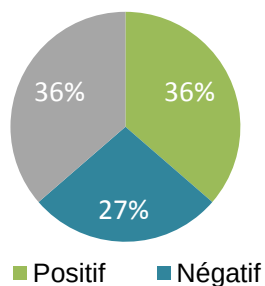


Peu d'animatrices ont vu un impact positif dans le changement de statut

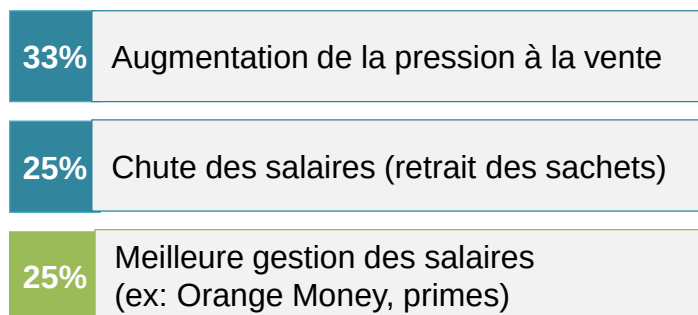
Perception d'une pression des objectifs et d'une baisse du salaire

Seules 36% des animatrices remarquent les conséquences positives du changement

Appréciation du changement¹



Composants du changement²



- Un tiers des animatrices associent notamment le changement à une augmentation de la pression des objectifs en parallèle d'une baisse des salaires.

Ces impressions sont doublées d'une mauvaise compréhension de l'entreprise

Statut	Statut
✓ 45% seulement pensent que c'est une entreprise malgache	✗ 61% considèrent que l'objectif est l'impact social uniquement
✗ 18% pensent encore que c'est une association malgache	✓ 21% seulement pensent que l'objectif est d'allier impact et rentabilité

1. % de clientes ayant donné chaque réponse (sur 64 clientes ayant connu le changement de statut)

2. % d'e clientes ayant cité l'élément comme principale conséquence du changement (sur 64 clientes ayant connu le changement)

Les employés perçoivent des inconvénients à court-terme à cause du changement de statut

L'organisation et la pression sont principalement mises en cause

Seulement 5 employés sur 21 ont connu de l'intérieur l'évolution de Nutrimad à Nutri'Zaza. Sur ces derniers, 4 trouvent que **ce changement a eu un impact négatif sur leurs conditions de travail** :



Manque d'organisation interne

- « *Nutri'Zaza pâtit de son manque d'organisation, les rôles au sein du siège devraient être redéfinis pour être sûr que Nutri'Zaza s'étende de manière optimale* » - un employé



Trop de pression sur les objectifs

- « *Atteindre l'objectif, c'est difficile, surtout que le produit n'est pas encore assez connu : cela demande beaucoup d'efforts* » - un employé

Les autres employés aussi notent ces inconvénients :

- **23% des employés** citent le manque d'organisation interne comme le premier inconvénient de leur travail chez Nutri Zaza.

- **19% des employés** citent la pression vis-à-vis des objectifs comme le premier inconvénient de leur travail chez Nutri Zaza.

Néanmoins, les employés s'accordent dans l'ensemble pour dire que le passage de Nutrimad à Nutri'Zaza est une **bonne** chose¹, notamment car cela a permis à la Koba Aina de se diffuser et d'augmenter sa notoriété.



Sommaire

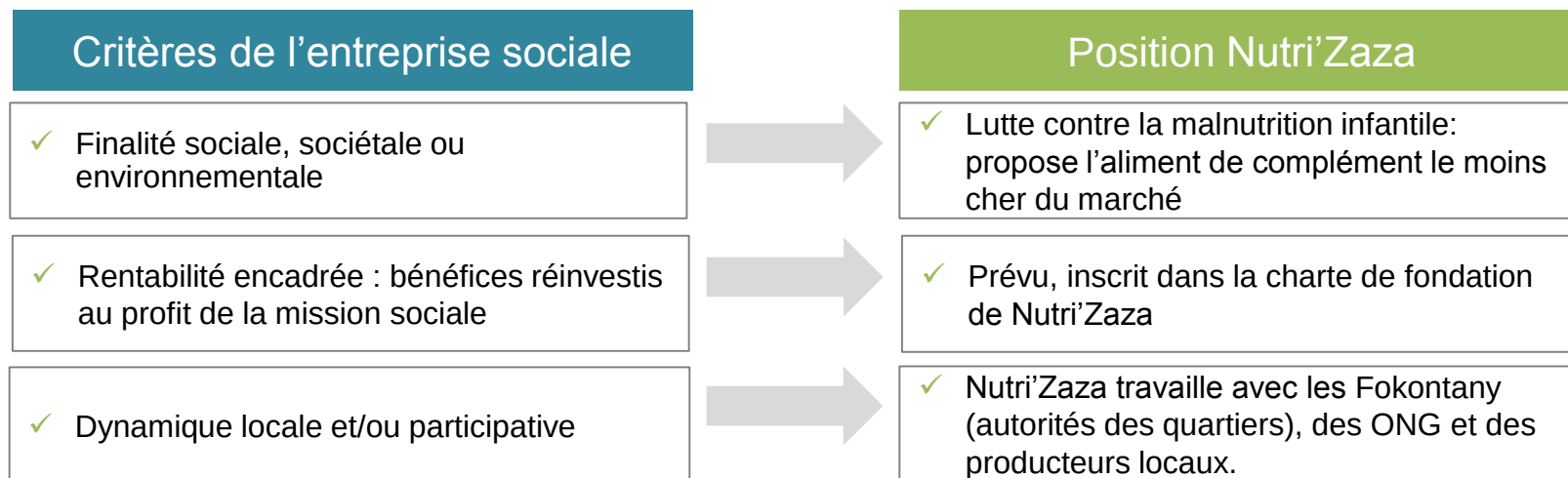
- Nutri'Zaza , entreprise sociale qui lutte contre la malnutrition
- La gestion et l'implication du personnel : un levier d'impact ?
- **Le changement de statut : arbitrage entre impact social et rentabilité**
 - Une nouvelle stratégie liée au changement de statut
 - L'impact du changement sur les parties prenantes
 - Une entreprise sociale qui a besoin d'être reconnue comme telle



Nutri'Zaza remplit les critères de l'entreprise sociale

Un statut non reconnu par l'Etat

- Si les définitions de l'entreprise sociale sont nombreuses et variées, toutes s'accordent sur le fait qu'une entreprise sociale doit lutter activement contre la pauvreté et encadrer sa rentabilité.
 - Nutri'Zaza satisfait ces deux critères
- Le statut d'entreprise sociale n'existe pas à Madagascar et n'est pas reconnu par les autorités locales.



Nutri'Zaza remplit assez de critères pour être reconnue comme une entreprise sociale. Néanmoins, ce statut n'existe pas à Madagascar et n'est pas reconnu par l'État.

A RETENIR

La méconnaissance du statut d'entreprise sociale pénalise le développement de Nutri'Zaza

Le passage au statut d'entreprise rend les autorités méfiantes

- Le passage au statut d'entreprise a **modifié la perception** de Nutri'Zaza par les autorités.
 - Les terrains pour construire de nouveaux hotelys étaient autrefois gratuitement mis à disposition par les chef de Fokontany. Cela qui est beaucoup plus difficile désormais.
 - Nutri'Zaza est désormais soumise à la TVA ce qui n'était pas le cas à l'époque de Nutrimad



La reconnaissance du statut d'entreprise sociale serait bénéfique à Nutri'Zaza

Accès facilité à de nouveaux terrains pour bâtir des Hotelin Jazakely

Allègements fiscaux (réduction de la TVA)

Accès facilité à de nouvelles sources de financements

Nutri'Zaza et le GRET oeuvrent pour la reconnaissance du statut d'entreprise sociale et souhaiteraient que tous les partenaires appuient son activité de lobbying auprès des autorités nationales.

A RETENIR

Conclusion

Une entreprise sociale qui lutte contre la malnutrition infantile

- La malnutrition infantile est un phénomène qui sévit durement à Madagascar, fragilisant gravement le bien-être des populations et la croissance économique future.
- Nutri'Zaza entend **lutter contre la malnutrition infantile** en distribuant un aliment de complément à prix très faible aux populations les plus vulnérables.
- Notre étude nous a permis d'identifier les **principaux impacts de Nutri'Zaza** sur son environnement local,
 - Le réseau de **vente à domicile** et le **faible prix** du complément alimentaire distribué permet aux ménages les plus modestes d'offrir l'alimentation nécessaire à la bonne croissance de leurs enfants.
 - Son **réseau de points de pesée** permet également aux mères de suivre facilement la courbe de poids de leurs enfants et d'intervenir rapidement en cas d'insuffisance nutritionnelle.
 - Les conseils prodigués lors de ces pesées permettent également d'assurer de **meilleures conditions d'hygiène et de nutrition** au sein du foyer.
- Anciennement projet, Nutri'Zaza est devenue une **entreprise sociale** avec pour objectif de devenir rentable afin de pérenniser et d'accroître ses impacts sociaux.
- L'entreprise fait face à de **nombreux défis** pour trouver un chemin de **croissance équilibrée** entre objectif de rentabilité minimale et préservation des impacts sociaux.
- Le processus est encore long et requière une innovation constante à laquelle cette étude espère contribuer par quelques recommandations.

De projet social à entreprise sociale: quels leviers d'action?

Un renforcement du réseau de distribution et de la sensibilisation

■ Stabiliser le réseau des animatrices:

- Renforcer la part fixe des salaires afin de rendre la part variable plus incitative
- Développer l'accompagnement des nouvelles animatrices afin de faciliter la prise de fonction et la création du réseau de clientèle.
- Etoffer les supports de vente des animatrices en développant un système de coupons de vente

■ Renforcer les autres réseaux de distribution:

- Poursuivre le développement des hotelys qui apparaissent essentiels pour la pénétration de la Koba Aina.
- Permettre aux animatrices de compléter leur revenu en approvisionnant les épiceries des quartiers qui ne sont pas desservies par les commerciaux.

■ Renforcer la sensibilisation:

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

■ Diffuser son image d'entreprise sociale:

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

Contacts



- **Nutri'Zaza** : Mieja Vola Rakotonarivo, DG de Nutri'Zaza - mieja@iris.mg
- **Investisseurs & Partenaires** : p.baron@ietp.com
- **Planète d'Entrepreneurs** : contact@planetedentrepreneurs.com