

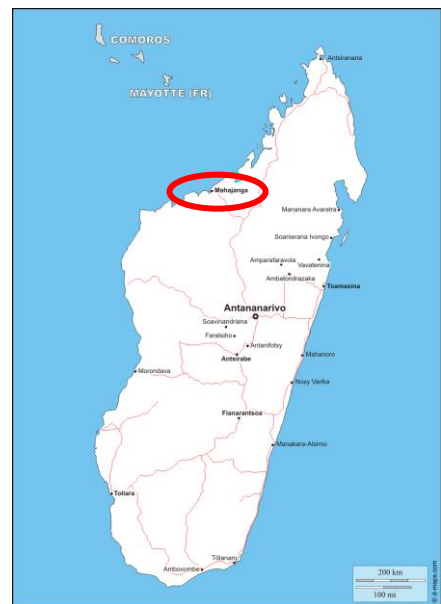
## Étude de cas - Le Relais – Madagascar

### Considérations générales

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

### Présentation du Relais – Madagascar

- **Date de réalisation du test et des informations présentées** : 12/2014
- **Nom** : Le Relais – Madagascar (RM)
- **Pays** : Madagascar - Fianarantsoa
- **Année de démarrage** : 2008
- **Projet social** : La vision de RM est de promouvoir une économie au service de l'homme et non de placer l'homme au service de l'économie.
- **Activités** : Tri de fripes et confection de vêtements, fabrication de voitures, collecte et compostage de déchets urbains, collecte, décorticage et commercialisation de riz de qualité, hôtellerie
- **Initiateur du projet** : Le Relais France
- **Employés** : 356 personnes
- **Statut et gouvernance** : La structure juridique de l'ensemble est actuellement la suivante :
  - Le Relais-France (union de SCOP en France) est propriétaire de la SARL Relais Madagascar ;
  - La SARL Relais Madagascar conduit les activités de friperie, déchetterie, de confection et a en outre créé deux SARL de droit malgache pour l'assemblage de voiture et l'activité riz ;
  - La SARL Relais Madagascar possède également 2 hôtels à Tulear et Ranomafana.



### Historique du Relais Madagascar

Le gérant actuel de RM arrive en 2008 à Madagascar, mandaté par le Relais France pour mettre en place la délocalisation d'une activité de tri de fripes dans le pays. Le client était un commerçant malgache d'origine indienne (Société MIEZAKA), basé à Fianarantsoa. S'approvisionnant jusqu'alors auprès de Relais France en balles de fripes triées, il souhaitait réaliser le tri à coût moindre à Madagascar. Il a donc mis un petit local à disposition ainsi qu'un fonds de roulement de 3 mois pour recruter 15 personnes identifiées parmi la population vulnérable de la ville et démarrer l'activité de tri. Aujourd'hui, l'entreprise, installée dans une ancienne usine de voiture, traite 4200 tonnes de textile par an. Les profits dégagés ont permis de financer le lancement des autres activités de RM : confection (250 pièces/mois), automobile (1,5 voiture/mois), riz (500 tonnes de riz en 2013), traitement des déchets (2900 tonnes depuis 2013), hôtellerie (2 hôtels de haut standing).



Source : <http://www.lerelais.mg/>

Le Relais Madagascar

MADAGASCAR

TOTAL	69%
1 Projet	63%
2 Public	83%
3 Produit	50%
5 Principes éthiques et RH	77%
6 Profits	71%

Le Relais à travers la grille d'analyse

Généralités

La volonté de RM de participer au test de la grille d'analyse Social Business visait à bénéficier d'un regard extérieur sur les pratiques de l'entreprise au regard de son projet social et économique. Les chantiers menés par l'entreprise sont très nombreux, et il existe encore peu de formalisation. À cet égard, cet exercice permet de nourrir le processus d'analyse interne. Il s'avère qu'il serait intéressant de refaire régulièrement un état des lieux pour voir les évolutions sur les différents critères et indicateurs.

Présentation des résultats par dimension

Projet

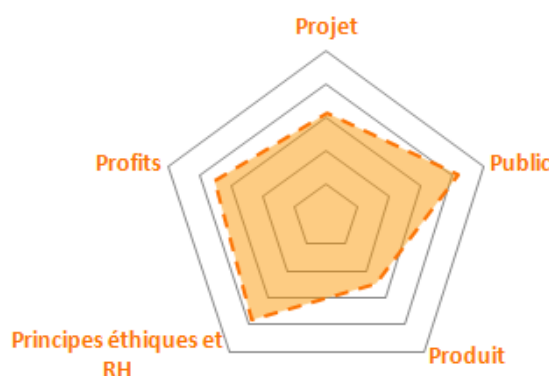
**Points forts :** La vision, la mission et les objectifs socioéconomiques de RM sont partagés par les interlocuteurs rencontrés (gérant, RAF, responsables des activités). Le projet est présent dans l'objet social des statuts de la SARL : « La société a pour objet le développement d'activités économiques à Madagascar dans l'esprit Le Relais France, destinées à financer des actions d'insertion sociale et d'assistance au développement économique. Ainsi que toute activité industrielle, commerciale ou financière, mobilière ou immobilière pouvant être rattachée directement ou indirectement à son objet social. » Statutairement, le respect de l'objet social est assuré par l'actionnaire unique le Relais France, seul habilité à le modifier.

L'objet du projet est de créer des activités économiques viables, fortement génératrices de ressources et d'emplois, le tout mené dans un cadre respectant la personne humaine (transparence, responsabilité, respect, solidarité, partage). Le résultat de cette stratégie en termes d'emploi pour les populations les plus vulnérables est très significatif, notamment pour les activités dont la nature permet de recourir à des personnes sans formation (tri de fripes, confection, collecte et traitement des déchets domestiques). D'autres activités plus complexes, telles que la production de voitures et l'hôtellerie, nécessitent également de recruter des personnes formées (cuisiniers, ingénieurs, mécaniciens, etc.).

**Points faibles :** La formalisation des pratiques dans un document de référence (ex : pacte d'actionnaires entre RM, Relais France, Société MIEZAKA, charte sociale et économique, etc.) fait encore défaut. Le chantier en cours de rédaction Système de Management de la Qualité (SMQ) vise à pallier ce manque en formalisant de façon harmonisée le cadre de référence stratégique, les pratiques, les vocabulaires. Par ailleurs, il manque une grille d'analyse partagée de critères sociaux (nombre d'emplois créés pour des populations vulnérables), économiques (intensité de capital), de potentiel d'appropriation par les salariés à terme (par exemple degré de complexité méthodologique, technologique, financière, de management, etc.) pour décider de saisir une opportunité d'activité économique dans laquelle investir, conformément aux objectifs et principes d'action de RM. Les prises de décision d'investissement se font donc de façon relativement centralisée par le gérant et en connaissance limitée par rapport aux possibilités d'atteinte des objectifs sociaux de RM (cas de l'hôtellerie, de la rizerie).

Public

**Points forts :** Le public cible est l'équipe salariée de RM, constituée en tout premier lieu par les populations vulnérables vivant à Fianarantsoa ou en périphérie des sites d'activités (hôtel Moringa à Tuléar et hôtel des Thermes à Ranomafana). Les personnes vivant dans les rues ou vivant du tri des tas d'ordures, les orphelins issus de centres d'accueil, les personnes



handicapées, etc. constituent ainsi l'essentiel des salariés de RM. La présence dans les différentes activités de personnes n'étant pas en situation d'exclusion et avec des qualifications a de multiples fonctions et avantages. Outre le fait d'assurer les fonctions techniques, administratives et économiques nécessaires au pilotage et le développement de l'entreprise. Elle permet d'assurer l'emploi et l'encadrement des salariés peu formés. Enfin, cette coexistence des groupes sociaux contribue à la réduction de l'exclusion sociale et offre des références de parcours de vie aux personnes défavorisées et marginalisées.

**Points faibles :** le ciblage et les résultats de l'insertion par l'emploi des populations vulnérables sont peu documentés. Le processus d'identification des personnes vulnérables pour les recrutements repose uniquement sur des entretiens durant lesquels la situation de vulnérabilité et le parcours de vie, le dynamisme de la personne, sa capacité de projection dans l'avenir sont appréciés au regard des besoins actuels et à venir de l'entreprise. Elle ne repose pas sur une grille de critères objectifs permettant par exemple de caractériser ou de cibler une population spécifique. Les effets de l'emploi pour les personnes vulnérables et leurs familles (désendettement, accès au logement, santé, alimentation, éducation, alcoolisme, violence, etc.) ne sont pas suivis statistiquement, bien que constituant des données fondamentales pour témoigner de la pertinence et l'efficacité de l'approche RM au plan socioéconomique. Par ailleurs, au plan conceptuel, la démarche, qui n'est pour autant pas à remettre en cause, est « inéquitable », car un salarié en poste depuis plusieurs années est vraisemblablement sorti de sa situation initiale de vulnérabilité. En toute logique, il pourrait donc voler « de ses propres ailes » et laisser sa place à une nouvelle personne « relativement » plus vulnérable.

### Produits et services

Au plan stratégique, les produits et prestations sont ciblés en fonction de la capacité pour une activité donnée à recruter des populations vulnérables tout en générant du profit qui sera réinvesti pour dynamiser l'emploi durable au bénéfice de ces derniers. Les points forts (PF) et points faibles (Pf) des différentes activités sont :

- **Fripes :** (PF) la délocalisation du tri des fripes à Madagascar est génératrice d'une forte valeur ajoutée à l'échelle locale, permettant de réinvestir dans de nouvelles activités génératrices d'emplois. L'activité permet de proposer une large gamme de qualité de vêtements, et ainsi de toucher un large spectre de population en fonction de leurs revenus. (Pf) Toutefois, la société MIEZAKA est le seul client de RM, ce qui - en cas de retrait de ce dernier (quels que soient les motifs) - fragilise l'équilibre d'ensemble. Par ailleurs, la vente de fripes à grande échelle et à bas prix est susceptible de constituer un frein à l'émergence éventuelle d'une industrie vestimentaire locale.
- **Confection création :** (PF) l'activité permet de valoriser des textiles et matériaux usagés qui à défaut seraient mis au rebut. (Pf) L'activité n'est toutefois pas encore à l'équilibre, ce dernier dépendra de la montée en puissance du partenariat commercial avec l'entreprise française ZAZABRACADABRA, qui cible principalement une clientèle aisée et sensibilisée par l'économie solidaire.
- **Riz :** (PF) Le riz standard, issu du système de collecteurs, est vendu à prix fixe aux organismes sociaux (écoles, hôpitaux, centres de santé, etc.). Mais le système ne permet pas d'améliorer le prix payé aux producteurs. Par ailleurs, le riz équitable, bien que produit en très faible quantité actuellement, cible une population aisée en proposant un produit haut de gamme à prix plus élevé, permettant de mieux rémunérer les agriculteurs par rapport au riz vendu sur le circuit conventionnel. (Pf) RM fait le difficile apprentissage de la conduite d'une activité qui s'apparente à un projet de développement agricole. Les volumes sont encore trop faibles pour impacter positivement l'économie des ménages agricoles. La rentabilité de la rizerie est liée à la campagne agricole elle-même dépendant des aléas climatiques. Une baisse de l'activité rizicole peut impacter lourdement le résultat global de RM, comme ce fut le cas en 2012 (résultat consolidé de -17 Millions d'Ariary, soit -5 300 €).
- **Voitures :** (PF) La production de voitures à Madagascar vise un segment de marché de type entrée de gamme, recourant à des technologies accessibles et facilement réparables, démocratisant ainsi l'accès à des véhicules produits localement, fiables et à moindre coût. (Pf) L'activité n'est pas encore à l'équilibre, mais l'équipe RM anticipe, avec le lancement du 4x4 Mazana II en 2016, un fort engouement dans le pays qui devrait permettre d'atteindre l'équilibre. Des investissements externes seront nécessaires pour mettre en place une chaîne de production pour atteindre un rythme de production d'une voiture par jour en 2020, et générer ainsi des effets d'entraînement significatifs.
- **Déchets domestiques :** (PF) L'activité offre un modèle durable et innovant de collecte et de traitement des déchets urbains à Madagascar. Au plan sanitaire, le traitement des déchets permet de pallier aux carences des services de voirie de la commune de Fianarantsoa. Au plan environnemental elle permet la mise en place d'une filière de proximité

d'engrais organique, homologable pour l'agriculture biologique et respectueuse de l'environnement (réalisation de l'étude d'impact environnemental, enfouissement des déchets non dégradables conformément aux réglementations antipollution). L'activité est jugée rentable par RM, et il est prévu de passer de 13 bacs collectés actuellement à 104 bacs (dont 60 à construire). (Pf) Mais la faiblesse principale réside dans l'insolvabilité de la commune qui n'honore pas ses factures (arriérés de 16 M Ar), ce qui pénalise la trésorerie et les possibilités d'extension. L'extension du modèle dans d'autres communes urbaines se heurte également à la remise en cause d'acteurs puissants présents dans ce secteur (existence d'importants intérêts économiques et politiques), même si la qualité de leurs prestations laisse à désirer, et que ces dernières ne couvrent pas les filières de traitement.

- **Hôtellerie** : (PF) Les hôtels sont perçus comme une activité devant générer à terme beaucoup de profits, permettant ainsi de consolider les ressources et les activités du groupe RM dans son ensemble, et le rendre ainsi moins dépendant économiquement de la seule activité de tri des fripes. (Pf) Les hôtels constituent un investissement conséquent. Ciblant une clientèle aisée malgache et touristique, leur rentabilité est tributaire du climat sociopolitique et sécuritaire du pays. Par ailleurs, le contenu social (emplois de personnes vulnérables et effet d'entraînement de l'économie locale) est à ce stade peu perceptible.

### Politiques RH

(PF) Les employés sont tous déclarés, et sont rémunérés sur la base d'une enquête sur les moyens d'existence minimum pour permettre à une famille de vivre dignement (rémunération supérieure au SMIC). L'échelle des salaires va de 1 à 5, hors salaire du gérant qui est salarié en France, la grille de salaire est connue de tous, mais les salaires sont tenus secrets. Les employés bénéficient des cotisations sociales (retraites, santé). Dans le cadre de la mutuelle santé souscrite par RM, un médecin est présent toutes les deux semaines pour effectuer gratuitement les consultations au bénéfice des salariés. La mutuelle ouvre le droit à l'accès aux médicaments de base et aux soins dentaires. En outre, une mutuelle interne (Caisse Tia abondée par les salariés, RM ainsi que pour les ressources de certaines activités) donne droit à la prise en charge à 70% des frais de santé exceptionnels (cas graves) et offre également l'accès à des prêts sans intérêt. Les salariés bénéficient par ailleurs d'autres avantages : accès quotidien à la cantine, distribution de kits scolaires à la rentrée, paniers de Noël, un sac de riz /salarié en période de soudure (janvier de chaque année). Le management de proximité s'appuie sur deux entretiens formels par an et un suivi individuel informel par les responsables des activités. La démocratie d'entreprise est réelle et se matérialise à plusieurs niveaux : sondage / vote tous les 2 ans permettant aux salariés de donner leur opinion sur le gérant et son projet d'entreprise ; comité de salariés FIARO veillant au respect de l'éthique du Relais au sein de l'entreprise ; réunion générale mensuelle d'information à tous les salariés et réunions hebdomadaires par pôle d'activités et/ou par équipes ; participation des responsables d'activités au bureau de pilotage. (Pf) Les actions de formation au bénéfice des salariés semblent faiblement structurantes (pas de diagnostic des besoins, pas de politique précise, pas de budget préalloué). La politique de sécurité dans l'entreprise, malgré l'existence d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) depuis 2010 au regard des risques existants de sécurité et de santé (manipulation de machines-outils, poussières d'usage, collecte et tri des déchets, etc.), est encore faiblement opérante. La démocratie d'entreprise concerne essentiellement le pilotage opérationnel et la vie en entreprise, mais ne concerne pas les décisions stratégiques qui relèvent exclusivement du gérant, en lien avec la maison mère.

### Principes éthiques

Les valeurs incarnées au sein de l'entreprise, en tant que source de motivation et sens de l'action, sont : (i) les valeurs Emmaüs : le travail, l'accueil, la solidarité ; (ii) les Valeurs de la société malgache : Fiavahana, Firaisaikina<sup>1</sup> ; (iii) les valeurs du Relais : l'autofinancement, la démocratie d'entreprise, la transparence.

### Profits et Pérennité

(PF) La répartition des profits est cadrée par les statuts de la SARL RM (10% du capital social, 5% pour la réserve légale, attribuée à l'associé unique, le Relais France). Seul le relais France est habilité à répartir les profits. Dans la pratique, l'allocation du profit se fait selon plusieurs options qui peuvent être combinées, l'investissement dans de nouvelles activités, le versement aux salariés dans le cadre de la politique salariale, le transfert de ressources vers une activité déficitaire ou

<sup>1</sup> Fiavahana : Identité ; Firaisaikina : Union, solidarité

lente à se développer, mais fortement inclusive. (Pf) A l'heure actuelle, seule l'activité de tri des fripes, grandement excédentaire, finance les autres activités, en attendant que ces dernières deviennent à leurs tours structurellement excédentaires. En outre, cette activité dépend depuis l'origine d'un seul client : la société MIEZAKA.

### Partenariat (optionnel)

(PF) Le partenariat avec la société MIEZAKA a été fondateur du développement de RM à Madagascar. Il a permis l'apport de fonds initial pour démarrer les activités de RM, la garantie d'activités économiques (contrat pour le tri des fripes) sur lesquelles bâtir le plan d'affaire de RM, d'identifier les opportunités et lancer la majorité des autres activités, grâce à la possibilité d'acquérir les terrains (la rizerie, l'hôtellerie), d'activer ses réseaux pour accéder aux marchés (collecte des déchets ménagers), ou d'en assurer la promotion (visite médiatisée de l'usine automobile par le Président de la République fin 2014). (Pf) Le directeur de la société MIEZAKA était le détenteur majoritaire du capital immobilier pour les terrains et certains bâtiments (hôtels) jusque fin 2013. Il n'est pas présent dans la gouvernance globale de RM dont il laissait la responsabilité de décisions et de pilotage au gérant. [NB : La société MIEZAKA n'est plus aujourd'hui la détentrice de terrains au profit d'une association de salariés, créée depuis fin 2014 et dorénavant actionnaire d'une Société Commerciale Immobilière permettant d'accéder à la propriété foncière]. Ceci mène à deux remarques : (i) ce partenaire n'a jamais demandé à ce que son capital investi soit rémunéré ; si cela avait été le cas, RM n'aurait pas pu développer les activités existantes aujourd'hui et mettre ainsi en œuvre la démarche RM ; (ii) les spécificités de confiance et de rémunération du capital immobilisé de ce partenariat sont telles qu'elles rendent la démarche RM unique et difficilement duplicable par d'autres entreprises.

## Complément : Points d'intérêt du Relais Madagascar en tant que Social Business

**Focus sur la fabrication de voiture :** Les voitures Karenjy ont été mises au point dans les années 1980, sous la présidence Ratsiraka, par l'IMI, Institut Malagasy de l'innovation. Une centaine de voitures Karenjy a été produite de 1985 à 1990. La production s'est arrêtée en 1993 avec l'avènement du nouveau président Zafy. L'usine a été mise sous protection juridique, dormant ainsi pendant 15 ans (source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Karenjy>). En 2009, l'usine de voiture Karenjy est rachetée par RM pour installer l'activité de tri des fripes. L'achat incluait tous les actifs qui y existaient au moment de la fermeture de l'usine, à savoir 40 voitures terminées, une soixantaine en cours d'assemblage ou en pièces détachées, et toutes les machines-outils. Alors que le gérant pensait initialement revendre l'ensemble en pièces détachées, il s'est avéré que les voitures finies démarraient encore. L'idée est donc venue de réacquiescer le savoir-faire de la fabrication – à travers le démontage, la révision et le réassemblage des voitures finies - et de relancer la production et la vente de voitures à partir du stock existant. Aujourd'hui le prototype d'un nouveau modèle de type 4x4 (Mazana II) est en cours de test, et le démarrage de sa fabrication en série est prévu pour janvier 2016, avec l'objectif d'atteindre un véhicule produit par jour fin 2020. Il est à noter que l'usine a également une activité de fabrication de matériel de culture attelée.

L'analyse des pratiques et des résultats de RM conduit à proposer quelques pistes d'amélioration :

- Privilégier la consolidation économique et des pratiques sociales via :
  - L'amélioration du cadre de décision pour accroître la performance sociale de RM à travers :
    - La formalisation des critères de recrutement parmi les populations vulnérables,
    - Le suivi socioéconomique des groupes vulnérables et des impacts de l'emploi sur ces ménages,
    - La définition de critères de décision (socioéconomiques, techniques méthodologiques) pour s'engager dans une nouvelle activité économique.
  - Le développement de la démocratie économique à travers :
    - Le développement progressif d'un management intermédiaire par des cadres nationaux (soit par promotion interne, soit par recrutement externe),
    - Le retrait progressif du rôle du gérant de certaines fonctions opérationnelles et stratégiques, au profit des cadres nationaux, par la formalisation de procédures et d'outils de pilotage partagés,
    - L'identification des domaines stratégiques et techniques pour lesquels un véritable pouvoir de co-conception et de codécision pourra être confié aux salariés avec les responsables (la sécurité au travail, le temps de travail, les chantiers de formation et « extrapro », la rémunération, etc.) ;
    - À partir du chantier SMQ, la formalisation des pratiques de démocratie économique (charte, pacte d'investisseurs, gouvernance, manuel de procédures, etc.) ;
  - La conception et la mise en œuvre des politiques de formation en adéquation avec les besoins des bénéficiaires et le devenir de RM.
- Sur la base des consolidations et formalisations des pratiques ainsi que des résultats en termes de performances sociales et technicoéconomiques, il serait intéressant de mener un travail de diffusion de l'image d'entreprise sociale à la fois pour susciter l'intérêt de nouveaux investisseurs qui pourraient investir sans attendre en retour de dividendes, mais aussi pour défendre les intérêts de RM (par exemple, se faire payer les arriérés dus par la commune de Fianarantsoa pour la collecte de déchets ménagers).
- Au plan des ressources humaines, il est recommandé de créer un poste totalement dédié à la dimension sociétale et de le doter de moyens suffisants, de façon à conduire les différents chantiers suggérés ci-dessus, selon un plan d'action et avec un dynamisme comparables aux activités productives. La situation actuelle où l'opérationnalisation de cette fonction est diluée au niveau du gérant, du RAF et de chaque responsable de pôles, de façon additionnelle aux fonctions productives et managériales, semble ne pas être suffisamment efficace.

Il est à noter que ces pistes correspondent à la situation observée et analysée en décembre 2014. Il est possible que cette situation ait évolué depuis lors.