



Processus de coaching d'entreprise du PPECF II

RAPPORT DE DIAGNOSTIC INITIAL

Entreprise : **XXX**

(XXX)

Date du diagnostic : du 22 au 28-05-2018

Date d'édition du rapport : 10-06-2018

Rédacteur : EXPERT PPECF

ECO Consult Sepp
& Busacker Partnerschaft
Hersfelder Straße 17
36480 Oberaula, Germany



En association avec:
Oréade Brèche
70, Rue de l'Église
67130 Schirmeck, France





Sommaire

1	Contexte général du diagnostic	3
2	Déroulement du diagnostic	5
2.1	Date et programme de la mission.....	5
2.2	Equipe.....	6
2.3	Principales documentations révisées.....	6
2.4	Principales personnes rencontrées.....	7
2.5	Conditions de réalisation de la mission.....	7
3	Résultats du diagnostic	8
3.1	Principales forces et faiblesses constatées	8
3.2	Principaux facteurs de risques	9
3.3	Principaux écarts constatés par rapports aux exigences des standards	9
3.4	Proposition du plan d'action	10
3.5	Recommandations générales sur la mise en œuvre du plan d'action et conclusions.....	10
3.5.1	Mise en place d'une cellule de certification.....	10
3.5.2	La nécessité d'engager le processus de réhabilitation des bases vie.....	12
3.5.3	Le rôle de l'Assistance Technique	12
3.5.4	Budget estimatif pour l'Assistance Technique	13
4	Annexes	14

1 Contexte général du diagnostic

		Caractéristiques		
Société, site visité		XXX, site de A		
Surface	UFA	A1	A2	UFA
	Production	177 806	105 465	
	Conservation	5 294	5 305	
	Agro forestière			
	Total	183 100	110 770	
Type de forêt		Forêt tropicale humide		
		Okoumé, Ozigo, Bahia, Xxx, Bilinga, Ebiara, Niove	Okoumé, Padouk, Bahia, Xxx, Okan, Dabema, Azobé, Ilomba	
Nombre de travailleurs (Direction /forêt / scierie)		Exploitation forestière : 180 Industrie: 200 Administration et commercialisation-logistique : 40		
Principales données environnementale et biodiversité		Forêt anciennement exploitée Biodiversité connue à travers les études PA. Forte densité d'espèces de grands mammifères (éléphant et chimpanzé) Risque d'orpaillage et braconnage.		
Principales données économiques		Production de 100 000 m ³ de grume et 18 à 20 000 m ³ de sciages (80% export marché asiatique) - Sciage de xxx reconnu de grande qualité Pas ou peu de sciage local Aucun négoce de grume (achat ou vente) CA : 9 milliards XAF		
Principales données sociales		3 villages sur A1 avec proximité de la ville de A 14 villages sur A2, essentiellement concentrés le long de la route nationale. Pas de population autochtone Salariés installés dans 3 bases vie		
Situation vis-à-vis de la certification		Objectif de certification de légalité à moyen terme (18-24 mois) avec un objectif d'amélioration du management de l'entreprise et une rationalisation des procédés.		



Rapport de diagnostic initial PPECF II



Situation des UFA de la CFAD

2 Déroulement du diagnostic

2.1 Date et programme de la mission

Date	Activité	Site
22-05-2018	Voyage international	
23-05-2018	- Réunion de travail avec la DG - Présentation du diagnostic, objectif et méthodes de travail. Organisation logistique de la mission - Revue documentaire	Bureau XXX (ville)
	Départ pour A	
24-05-2018	Diagnostic de terrain - Pistage, Abattage, débardage, cubage. Qualité des opérations en forêt, vérification des purges hautes et basses - Construction route, pont et passages busés, impact environnemental, gestion de l'érosion et des écoulements, restauration des milieux dégradés et des carrières - Ouverture des limites, stratégie de contrôle - Santé sécurité au travail - Suivi traçabilité	- UFA A1 UFG1 AACn°2 - Base vie Lano
	Visite des villages riverains : discussion avec les représentants des communautés, analyses des relations avec l'entreprise, évaluation des projets	villages riverains UFA A1 Village V1
	Visite des camps et bases vie (analyse des conditions de vie, eaux, électricité, situation et salubrité des logements, gestion des ordures ménagères, fonctionnement de l'éconamat, organisation du dispensaire, fonctionnement de l'école...	- Camps C1 - Village V2 - Camps C2
	Réunion de travail avec l'inspecteur du travail	Bureau MT A
	Réunion avec les délégués du personnel	Bureau XXX PK7
25-05-2018	Rencontre avec le Chef de Cantonnement	Bureau MEF A
	Diagnostic de terrain - Pistage, Abattage, débardage, Qualité des opérations en forêt, - Parc de rupture - Série de conservation	UFA A2, AAC n° 6 UFG2
	Diagnostic environnemental du site B2 (Atelier mécanique, gestion des décanteurs, locaux de stockage produit chimique, huiles et hydrocarbures, décharges...)	Atelier mécaniques camp B2
	Visite des villages riverains	villages riverains UFA A2
	Visite des camps et bases vie	Base vie B2
	Rencontre avec les Délégué du personnel	Bureau XXX B2
	1^{ère} Restitution de la mission	Bureau XXX Pk7
26-05-2018	- Diagnostic environnemental du site (Atelier mécanique, gestion des décanteurs, locaux de stockage produit chimique, huiles et hydrocarbures, décharges...) - Visite scierie - Retour sur (ville)	PK7, Atelier mécanique, scierie
27-03-2018	- Analyse documentaire – draft plan d'action - Réunion de travail avec Assistance Techniques	

Date	Activité	Site
28-03-2018	Restitution à la DG de l'entreprise en présence de l'Assistance Technique - Présentation des constats, force et faiblesse de l'entreprise - Présentation du plan d'action et validation	Bureau XXX (ville)

2.2 Equipe

- Expert forestier
- Expert PPECF court terme, sociologue

2.3 Principales documentations révisées

Légalité

- Demande d'agrément professionnel de XXX en date du 26/10/2017
- Certificat dépôt marteau XXX greffe du commerce n° 23009 en date du 21/03/2014
- Code du travail (loi n°3/94 du 21 novembre 1994, modifiée par la loi n°12/2000 du 12 octobre 2000)
- Courier du 17/03/2017 n° 902/MEPPDD/SG/DGI /DGE/SGC réglant l'imputation de la taxe de superficie 2017 sur remboursement de crédit TVA

Forêt, exploitation, aménagement, environnement

- Autorisation de mise en exploitation AAC6 UFG2 A2 n° 087/MEFPECPGE/SC/DPEFWN du 06/04/2016
- Approbation du PG de l'UFG 2 de l'UFA A2 n° 051/MEFPECPGE/SC/DGF/DDF du 04/02/2016
- Autorisation de mise en exploitation PAO de l'ACC2 UFG1 A1 n° 005/MFMA/SG/DPEFMO du 03/01/2018
- Lettre d'approbation n° 131 du PA de UFA A1 par la MEFDD en date du 13/01/2017
- Plan d'aménagement UFA A1 2015-2039 XXX-TEREA
- Plan d'aménagement UFA A2 2011-2035 XXX
- ONDO-OBIANG JB : Etude socioéconomique PA XXX mars 2011
- Plan de développement industriel Scierie de A. TERE, mai 2015

Social interne

- Règlement intérieur XXX signé Direction + MTE en date du 23/12/2010
- Plan d'action QSHE de la société (fichier Excel 2018).
- Procédure Elaboration des EP et paiement des salaires sur sites, doc XXX du 29/12/2017
- Note de service DO relative aux horaires des groupes électrogènes-campements du 15-05-2018

Social externe

- ONDO-OBIANG JB : Etude socioéconomique PA XXX mars 2011
- Carte de vue d'ensemble des villages autours et à l'intérieur de la CFAD-
- Recensement villages concessions XXX. Doc interne 06/04/2014

Autres documents



- Procédures XXX (version 2010-2011)
- Fiches de postes (version 2011)
- Fiches techniques (version 2010/2011)

2.4 Principales personnes rencontrées

Cadres de l'entreprise

Salariés de l'entreprise

Partie prenante et villages

Administration

Bureau d'étude

2.5 Conditions de réalisation de la mission

Le diagnostic s'est passé dans des conditions totalement satisfaisantes. L'entreprise a mis à disposition des évaluateurs les moyens logistiques adaptés et le personnel dédié en cohérence avec les objectifs de la mission.

L'évaluation s'est déroulée dans un climat particulièrement constructif et transparent. Les conclusions ont été partagées et validées par la direction générale.

3 Résultats du diagnostic

3.1 Principales forces et faiblesses constatées

Force	Perspectives d'amélioration
Il existe une très forte motivation de la direction générale qui a parfaitement analysé l'intérêt que peut représenter le processus de certification en termes de management et de culture d'entreprise. Il existe par ailleurs une expérience passée en matière de certification (audit selon les PCI OAB OIBT en 2012) et des personnels clé avec une compétence indéniables (notamment ...)	L'entreprise dispose d'un système de management encore relativement paternaliste, oral et qui est trop peu documenté actuellement. Il existe un très/trop fort turn over. Les pratiques ne sont pas formalisées, les procédures écrites encore peu développées. La capacité à « dire-écrire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit » n'est pas totalement assurée. Il y a trop peu de synergie et de collaboration entre les différents sites forestiers et les différents services. Enfin, la gestion des congés des nombreux cadres expatriés (3 mois/3 semaines) constitue une difficulté supplémentaire pour la continuité des opérations et la communication avec la DG et entre les services.
XXX dispose d'une bonne maîtrise de son cœur de métier (exploitation forestière et transformation industrielle) avec une très bonne capacité de production de sciage de grande qualité (). L'entreprise par ailleurs dispose de nombreux matériels, et en particulier des engins dédiés à la construction des routes (pelle sur chenille, compacteur, bennes...) avec une compétence spécifique en matière de Travaux Public. .	Essentiellement par manque suivi/contrôle les inventaires d'exploitation ont perdu en qualité (nombreux oublis, pas de prise de données de type « forte pente », « roche », approche sans doute trop exigeante de la qualité des bois...) ce qui ne permet pas les conditions d'une exploitation à faible impact (pas d'utilisation des cartes d'inventaires, manque de programmation routière, débardage parfois anarchique...). L'organisation des chantiers forestiers reste perfectible. Il est notamment important de respecter un travail par poche (entrée / exploitation / vidange des bois) qui doit se faire idéalement d'une traite, sans repasse. Cette situation ralentie/complexifie l'activité dans un contexte, au départ, assez peu favorable à l'exploitation (très fortes pentes sur UFA A1 et forêts à sous-bois de marantacées pas facile à prospector).
	La situation environnementale des ateliers mécaniques et des sites est insuffisante aux regards des exigences de la certification OLB.
	Les relations avec les populations riveraines sont limitées (sans être pour autant conflictuelles). Les conditions de la mise en œuvre de l'article 251 ne sont pas réunies (mise en place des CSGP)
	Le dialogue social est peu structuré en partie à cause d'un manque de reconnaissance de la fonction de Délégué du personnel. Les conditions de vies des salariés restent moyennes même si un plan de réhabilitation de l'habitat en en phase de démarrage. La sécurité au travail (port des EPI, procédure d'urgence...) est un point faible à travailler d'urgence. Cette situation génère des incompréhensions et une forme de mécontentement palpable des salariés.

3.2 Principaux facteurs de risques

Le diagnostic réalisé au sein de l'entreprise a permis d'identifier quelques facteurs spécifiques à la situation de l'entreprise qui peuvent constituer à terme des points sensibles ou des risques dans le processus de certification (pour l'obtention puis le maintien du certificat).

- **Les nombreuses routes non contrôlée dans l'UFA A1** : Dans un processus de certification assumé par l'entreprise et son organisme de certification, l'entreprise a des obligations de moyen pour lutter contre le braconnage (mise en place de barrière, convention de partenariat avec les administrations, appui logistique à des opérations coups de poings, ...) mais ne peut se substituer au rôle régalién de l'état. La certification ne peut pas imposer aux entreprises des obligations de résultats en éradiquant le phénomène de braconnage dans la mesure où cette lutte n'est pas de la responsabilité de l'entreprise mais de l'Etat et de sa justice. La situation actuelle sur l'UFA A1 est particulièrement risquée à cause des 4 routes qui la parcourent (route « ... » / route « SIAT » Sud-Ouest à définitivement fermer / route Ouest via Edenia et zone minière / route Est après BSG). La recherche de partenariat avec les entreprises utilisatrices des routes (mise en place d'une convention de coopération/information et de barrière commune) sera une priorité.
- **Le nombre important de village sur la CFAD d'A2**: le nombre de village multiplie évidemment les besoins d'identification des droits d'usage (carte participative), de communication et de prises en compte des doléances et des demandes des populations riveraines à travers le fonctionnement des différents Comités de Suivi et de Gestion de Projet (arrêté 105 de l'article L251). La présence de ces nombreux villages conduit également à la définition d'espace agro forestière en limite des UFA dont il faut surveiller l'évolution. Cette situation est également compliquée par l'existence de nombreuses forêts communautaires dont l'exploitation est confiée à des entreprises asiatiques, peu scrupuleuses des règles et des limites de concession.
- **La présence de travailleurs étrangers** : compte tenu de la situation géographique et de la proximité des zones frontalières, XXX a eu recours à l'emploi de main d'œuvre étrangère (camerounaise et équato-guinéenne en particulier). Cette situation n'est pas totalement en accords avec la législation gabonaise qui impose le recrutement de personnel nationaux. Par ailleurs, la situation administrative de ces salariés devra être clarifiée avec extrêmement de rigueur.

3.3 Principaux écarts constatés par rapports aux exigences des standards

Dans le cadre d'une certification de légalité, les principaux écarts qui généreraient des non conformités majeures bloquantes et qu'il sera donc nécessaire à lever avant l'obtention d'un certificat sont les suivants :

- Les manquements au port systématique des EPI en forêt, l'absence de CHSST et de QHSE et plus globalement les aspects santé/sécurité au travail (pas de trousse de secours, pas de procédure d'évacuation sanitaire, pas de formation 1^{ier} secours, faible culture du respect des EPI y compris par les cadres...);
- Le manque de maîtrise des impacts environnementaux au niveau des ateliers (gestion des décanteurs, pollutions ponctuelles, gestion des déchets, mise aux normes des cuves, des stations gazoils et des bacs de rétention, périmètre des groupes électrogènes...)
- Les conditions de vie des travailleurs et des ayants droits qui doivent répondre à minima aux exigences du Bureau International du Travail (logement décent, accès à l'eau potable, sanitaire disponible, accès à la santé,

- Les mécanismes du dialogue social qui ne sont pas complètement en place (reconnaissance et écoute des Délégué du personnel, cahier de doléances, procédure de gestion de conflit...) ;
- La mise en œuvre qui n'est pas encore effective de l'article 251 et des comités de pilotage du Fond de Développement Local et en particulier l'absence de carte participative des finages villageois ;
- Le contrôle et le suivi des activités illégales qui n'est pas complètement maîtrisé ni formalisé, dans un contexte de forts risques.
- Le déficit et le manque de formalisme dans le contrôle et de suivi des activités (outil opérationnel contrôle qualité et outil monitoring) ;
- Certaines procédures cadres ou instructions de travail doivent encore être rédigées, testées, validées puis diffusées auprès des salariés qui devront les mettre en œuvre.

Ces points critiques constituent évidemment des priorités dans la mise en œuvre du plan d'action.

3.4 Proposition du plan d'action

Le plan d'action est présenté en appendice 1

3.5 Recommandations générales sur la mise en œuvre du plan d'action et conclusions

3.5.1 *Mise en place d'une cellule de certification.*

Actuellement, il n'existe pas au sein de XXX, une structure de ce type. Par ailleurs, lors des rencontres et des discussions de terrain, nous n'avons pas identifié de personnel susceptible de prendre en charge ou d'intégrer cette structure.

Une proposition d'organisation et de répartition est présentée ci-après.

Signalons que la position de la cellule de certification dans l'organigramme de la société est un point important et un facteur clé de réussite. C'est en effet le moyen de donner de la légitimité, de la reconnaissance et de l'autorité aux personnels de cette structures qui doivent également garder une certaine indépendance pour pouvoir contrôler l'activité, vérifier la bonne application des procédures et engager éventuellement des sanctions.

Cette amélioration des ressources humaines apparait comme une nécessité pour assurer l'efficacité du processus. C'est également pour le PPECF, l'assurance que l'amélioration des compétences et des pratiques et le développement des outils seront bien capitalisés en interne par l'entreprise à l'issu du programme d'accompagnement par le PPECF.

- Appui conception et développement outils

- Appui technique
- Soutien hiérarchique

Responsable certification

- Relation cellule certification/services forêt-
- Rédaction procédures et mises en œuvre terrain
- Relation OC , gestion des audits, traitement des NC
- Responsable traçabilité

QHSE

- Suivi et gestion santé/sécurité des salariés –EPI forêt-usines
- Suivi normes environnementales ateliers, site et camps
- Monitoring
- Formation
- Gestion des situations d'urgence usine
- Animation CHST

Contrôle qualité forêt

- Gestion des flux bois Forêt/usine.
Traçabilité
- Contrôle post exploitation, contrôle qualité, respect des normes d'exploitation
- Suivi et cartographie routes et ouvrages
- Suivi normes environnementales
- Gestion des situations d'urgence Forêt

Médiateur social

- Relation avec populations riveraines
- Appui aux comités de suivi et comité de pilotage
- Relation avec les administrations
- Gestion des conflits avec les populations
- Suivi des réalisations sociales et des projets de développement générateurs de revenu

3.5.2 La nécessité d'engager le processus de réhabilitation des bases vie.

Les conditions de logement et de vie des salariés sur les différents camps ne répondent pas actuellement aux exigences de la certification de légalité. La mise en conformité nécessitera un investissement financier important et un travail qui doit s'inscrire sur la durée (destruction et reconstruction de cases, finalisation des forages, amélioration des sanitaires...).

Compte tenu de l'étendue de la tâche et des ressources financières disponibles de l'entreprise, ce programme d'investissement ne peut pas raisonnablement être achevé dans un délai court (18/24 mois) qui est l'objectif visé pour l'obtention du certificat. Il sera donc important de pouvoir apporter la preuve aux auditeurs que XXX est effectivement engagé dans un programme de réhabilitation de façon rigoureuse et assumée.

Pour ce faire, nous recommandons à l'entreprise :

- La réalisation d'un état des lieux de la situation actuelle des différents camps sur la base d'un inventaire des maisons (localisation, état, caractéristique) et un recensement des locataires (logiquement uniquement le salarié et les ayants droits, c'est-à-dire l'épouse et les enfants légitimes). Une cartographie fine doit également être finalisée (approche par drone) avec les maisons, les sanitaires, les équipements, les réseaux...
- La rédaction formelle d'un plan stratégique de relogement sur le long terme (5/7 ans) incluant
 - La définition claire des objectifs annuels de construction de case (nombre et type de case, organisation, contenu meublé...), des sanitaires et des points d'eau.
 - L'établissement des règles de relogement (priorité à une approche géographique, prise en compte de l'ancienneté ? du grade ?).
 - La mise en place d'un règlement intérieur pour le camp qui propose en particulier des règles et des responsabilités sur l'entretien des logements, la gestion des déchets ménagers, les horaires d'électrification, le fonctionnement des économats...
 - Un mécanisme de PV d'état des lieux au moment de la mise à disposition d'une nouvelle case à un salarié
- L'établissement d'un budget détaillé sur toute la durée du plan avec des indicateurs de suivi, et des explications en cas de déviation ou de retard.
- La présentation formelle et documentée de la stratégie auprès des délégués du Personnel et des chefs de camp pour discussion/validation

3.5.3 Le rôle de l'Assistance Technique

Le plan d'action nécessite une expertise technique importante. L'option qui semble la plus adaptée à la situation semble être la mise à disposition pendant une durée de 24 mois d'un VIE à plein temps encadré par l'Assistance Technique (4 jours/mois).

Le VIE aurait en charge de réaliser l'ensemble des tâches considérées dans le plan d'action et en particulier :

- L'encadrement des 3 personnes devant constituer la cellule de certification avec comme axe fort
 - La gestion des EPI forêt en soutien du QHSE
 - L'appui au médiateur social pour la mise en place de l'article 251
 - La mise en place du contrôle qualité forêt

- La rédaction de la procédure « maitre », la structuration et la rédaction du manuel de procédures pour toutes les thématiques (forêt/environnement, social interne, HSE...) sur la base des procédures déjà existantes mais à remettre à jour
- Le diagnostic des pratiques de l'exploitation et rédaction du manuel EFIR de XXX
- Le diagnostic de l'habitat et des conditions de vie actuelles des salariés et des ayants droits
- La sensibilisation des personnels à la certification forestière de légalité

Le processus doit également intégrer la réalisation de formations spécifiques, finançables par PPECF et pour lesquels existent déjà des méthodes, des expériences et des outils pédagogiques développés dans la première phase du programme. Parmi ces formations, on citera à minima :

- La Formation EFIR abattage (2 équipes par chantier)
- Formation EFIR débardage (2 équipe)
- Formation à la construction route et ouvrage d'art (1 équipe construction route + cadres)
- Formation au 1^{er} secours et procédure d'urgence (totalité des équipes forêt + usine)
- Formation santé/sécurité au travail (totalité des équipes forêt + usine)

3.5.4 Budget estimatif pour l'Assistance Technique

Sur la base de l'expérience des consultants et de l'étude OREADE BRECHE sur les coûts et les bénéfices de la certification forestière dans le bassin du Congo (PPECF-2016), une évaluation des coûts a été réalisée. Cette approche reste évidemment très globale et doit être considérée uniquement comme indicative. Elle ne peut pas se substituer à la proposition de budget détaillée et chiffrée que doit réaliser l'Assistance Technique/Bureau D'étude qui sera choisi par l'entreprise.

Pour information, certaines actions sont de l'entière responsabilité de XXX et doivent être entièrement assumées par l'entreprise comme par exemple les investissements liés à la réhabilitation des camps et la remise aux normes environnementales des ateliers. Ces actions n'ont donc pas été budgétisées.

Type de cout	PU	NB	TOTAL
Assistance technique			
VIE 100 % sur 24 mois encadré	6 500 €	24	156 000 €
gestion projet Back stopping, formation/suivi du VIE par l'AT (2j/mois)	650 €	48	31 200 €
Etude complémentaire / expertise externe			
EIES activité forestière et PGE	30 000 €	1	30 000 €
actualisation de l'ICPE	10 000 €	1	10 000 €
Cartographie sociale participative des finages villageois (3-5 villages)	10 000 €	5	50 000 €
Formation (tout frais inclus, y compris per diem billet et visa des formateurs)			
Identification des besoins et plan de formation	15 000 €	1	15 000 €
EFIR abattage	20 000 €	1	20 000 €
EFIR Débardage	20 000 €	1	20 000 €
Formation 1 ^{er} secours - sécurité	18 000 €	1	18 000 €
Formation Route/ouvrage d'art	20 000 €	1	20 000 €
Formation ingénierie sociale	10 000 €	1	10 000 €
Autres			
Frais voyage-approche international	2 000 €	6	12 000 €

frais voyage national	300 €	48	14 400 €
divers	10 000 €	1	10 000 €

TOTAL	416 600 €
--------------	------------------

Compte tenu du niveau actuel de l'entreprise sur le plan technique, financier et organisationnel, et de sa volonté et de son engagement, nous considérons que l'entreprise XXX est parfaitement éligible au processus de coaching d'entreprise du PPECF. Si le plan d'action est rigoureusement mis en œuvre, il est raisonnable d'envisager une certification de légalité OLB d'ici 18 à 24 mois.

Par ailleurs, sur la base des documents fournis par l'entreprise et des informations collectées auprès de diverses parties prenantes au Gabon (administrations, ONGs, organisations syndicales, entreprises, bureaux d'études et consultants...), nous considérons que l'entreprise XXX ne pratique pas d'activité prêtant à controverse ou de nature à entacher la réputation de la KFW et du programme PPECF.

4 Apendices

- Appendice 1 : Plan d'action XXX au 15/06/2018
- Appendice 2: Check List du diagnostic XXX (doc interne)
- Appendice 3 : Analyse du risque réputationnel.