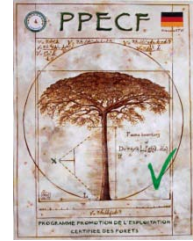




FICHE D'INTERVENTION PPECF



N° Contrat	Titre et lieu de l'intervention			Pays			
C074	Optimisation des pratiques du groupe Rougier			Cameroun & Gabon			
Thématique¹							
1	Systèmes de certification	7	EFIR	13	Gestion et protection de la faune	19	Traçabilité
2	Réseaux professionnels	8	Social interne	14	HVC	20	Etude / Diagnostic / Plan d'action
3	Conditions cadres gestion durable	9	Populations riveraines	15	Management	21	Marketing
4	Partenariat au niveau paysage	10	Populations autochtones	16	Suivi-évaluation	22	Communication / sensibilisation
5	Légal et réglementaire	11	Développement local	17	Hygiène, Sécurité, Santé	23	Monitoring PPECF
6	Technique aménagement	12	Environnemental	18	Formation	24	Facilitation et avis externes

Bénéficiaire(s)	Type	Prestataire(s)	Mode d'attribution
SFID Mbang - Rougier Cameroun (2 sites), Rougier Gabon (3 sites)	Concessionnaire	Nature +	Gré à gré

Montant total de l'intervention (Euro)	Financement PPECF (Euro)	Cofinancement bénéficiaire(s)	Signature (date)	Durée prévue	Durée effective
329.665	199.000	39 % de l'intervention 7,2 % des honoraires	16.12.2014	24 mois	30 mois

Commentaires
<ul style="list-style-type: none"> ▪ mission de formulation d'un Projet d'AT en Microfinance et Développement au Cameroun 18.900€ ; ▪ 180.100€ pour les 4 autres activités (Détail du budget non disponible lors de la rédaction de la fiche).

Principes et critères du référentiel FSC ou OLB/VLC ciblés
<p>Principe 7 : planification de la gestion ;</p> <p>Principe 8 : Suivi et évaluation ;</p> <p>Principe 10 : mise en œuvre des activités</p>
Mots clés
Optimisation des pratiques d'exploitation, appui, analyse, amélioration, faisabilité, procédures, audit interne, plan d'action, suivi
Résumé de l'intervention
<ul style="list-style-type: none"> ▪ le projet de Coaching FSC s'articule autour de 2 axes : i) La transversalité des domaines abordés qui couvrent tous les principes du référentiel FSC, ii) La nécessité à l'échelle de différents sites de Rougier dans le bassin du Congo d'uniformiser les pratiques « FSC » en prenant le meilleur des réalisations de chaque site ; ▪ l'ensemble du référentiel FSC (Bassin du Congo, 2012) a été parcouru tout au long de l'intervention, selon une approche globale à l'échelle du Groupe Rougier (5 sites, 3 pays) et transversale à travers les dix principes du référentiel FSC ; ▪ cinq activités ont été menées au travers de 24 actions : i) mise en œuvre d'un système d'audits et élaboration de

¹

Thématique principale	Thématique secondaire	Thématique tertiaire
-----------------------	-----------------------	----------------------

plans d'actions ; ii) renforcement des capacités des personnes ressources pour une meilleure appropriation par l'entreprise des modalités de gestion durable et d'exploitation forestière ; iii) perfectionnement des techniques d'Exploitation Forestière à Impact Réduit pour une production durable au niveau économique, social et environnemental ; iv) mise en place d'un système uniforme du suivi-évaluation (monitoring) ; v) renforcement du développement local par l'étude de faisabilité d'un système de microcrédit ;

- un progiciel, à l'échelle du groupe Rougier, permet aujourd'hui, l'édition d'un rapport quasi automatisé, sur base de collecte de données en relation avec une matrice d'indicateurs « exploitation responsable » déclinés en :
 - ✓ opérations d'exploitation forestière ;
 - ✓ gestion durable et environnement ;
 - ✓ hygiène-sécurité-environnement ;
 - ✓ faune ;
 - ✓ social interne et externe.

le tout est suivi globalement par plus de 100 indicateurs encodés régulièrement dans le logiciel.

Commentaires

- tous les résultats (rédaction de divers documents, perfectionnement des pratiques forestières, réorganisation des ressources humaines, prise de conscience sur les Hautes Valeurs pour la Conservation, amélioration des relations avec les populations riveraines/peuples autochtones et amélioration des conditions de vie des travailleurs, etc.) ont été atteints ;
- il est important de souligner, au terme du projet, l'importance du volet suivi-évaluation (monitoring). En effet, les actions menées au travers de cette activité couvrent d'une certaine manière l'ensemble du Coaching FSC, l'ensemble des différents sites du Groupe Rougier et l'ensemble des principes du référentiel FSC. Les actions liées au développement d'un système de monitoring à l'échelle du Groupe Rougier ont été l'élément moteur de l'objectif principal du Projet, à savoir : l'optimisation et l'uniformisation des pratiques de gestion durable répondant aux exigences du référentiel FSC.

Principaux produits livrés, résultats enregistrés et impacts observés depuis l'intervention

- 43 membres de l'encadrement du Groupe Rougier (Direction et Personnel encadrant des sites), 30 techniciens et 174 ouvriers ont bénéficié directement de l'appui du Projet Coaching ;
- 16 missions d'audit interne (FSC Forest Management) ont été effectuées sur l'ensemble des 5 sites du Groupe : Rougier Gabon (3 sites) et SFID Mbang, FSC Controlled Wood à SFID Djoum ;
- par ces audits internes, le Projet Coaching FSC a apporté dès son démarrage un accompagnement aux Responsables Développement Durable dans le développement de la matrice décrivant la conformité par rapport au référentiel ;
- ces missions d'audit interne ont permis de rédiger des plans d'actions dont l'accent a été mis d'une part sur la mise en conformité de certains des sous-traitants et d'autre part sur l'amélioration de la maîtrise et du contrôle des activités illégales au sein de UFA ;
- une étude "Evaluation de l'état des populations des essences exploitées par Rougier Gabon" (Daïnou, 2015) a été remise à l'entreprise en vue de contribuer à répondre à une non-conformité soulevée lors de l'audit de surveillance 2015 ;
- l'expertise Nature+ du Projet Coaching FSC a permis d'appuyer la SFID dans l'élaboration des Rapports annuels HVC et Monitoring ;
- sur base de nouvelles fiches de contrôle développées dans le volet 3 "Perfectionnement des techniques EFIR", des échanges ont été menés avec la Direction Générale, la Direction Forêt et le Responsable Développement Durable pour permettre l'établissement d'un "canevas d'audit interne ROUGIER", à l'échelle du Groupe ;
- 76 documents modèles produits et remis à l'entreprise dont les fiches de suivi ci-après :
 - ✓ Plan du suivi de la mise en œuvre du « Projet cartographie » chez Rougier Gabon.
 - ✓ Fiche de contrôle Post-Exploitation : PISTAGE ;
 - ✓ Fiche de contrôle Post-Exploitation : POST-EXPLOITATION ;
 - ✓ Fiche de contrôle Post-Exploitation : ROUTE et OUVRAGES ;
 - ✓ Fiches de postes du personnel du service développement durable ;
 - ✓ Fiche de contrôle Hygiène-Sécurité-Environnement : Véhicules ;
 - ✓ Fiche de contrôle Hygiène-Sécurité-Environnement : Engins ;
 - ✓ Fiche de contrôle Hygiène-Sécurité-Environnement : Base-vie ;
 - ✓ Fiche de contrôle Hygiène-Sécurité-Environnement : Industrie ;
 - ✓ Fiche de contrôle des activités "Faune et surveillance du territoire" ;
 - ✓ Fiche de contrôle des activités "Social Externe". ...
- réalisation d'une étude de faisabilité de la mise en œuvre d'un système de microcrédit sur le site pilote de Djoum de la SFID au Cameroun et développement de termes de référence pour une mission de formulation d'un projet d'assistance technique en vue de la mise en place d'un système de microcrédit pour le développement local en

périphérie de concessions forestières engagées dans la certification responsable.

Utilité des résultats de l'intervention pour le bénéficiaire

- cette intervention concerne tous les domaines de la gestion forestière pour permettre au Groupe Rougier d'une part de poursuivre ses efforts en matière de certification sur les concessions déjà certifiées FSC-FM et d'autre part d'amener progressivement la SFID Djoum (Cameroun) à atteindre le niveau FSC-FM, tout en veillant à uniformiser les pratiques déjà en place sur les autres sites certifiés ;
- harmonisation & uniformisation des procédures de gestion durable et de mise en œuvre des activités au niveau des différents sites de production au Cameroun et Gabon ;
- le groupe a acquis un PEA 191 en RCA en 2016 de 269.417 ha où ces résultats ont pu être directement mis en œuvre depuis le début des opérations ;
- coaching des DG et chefs de sites et autres personnes ressources sur le management de certification de légalité et de gestion durable ;
- mise à disposition des fiches techniques régissant l'exploitation durable des concessions forestières ;
- révision et adaptation des politiques internes.

Utilité des résultats de l'intervention pour une autre structure / un autre concessionnaire/ partenaire

- le Coaching FSC apporté au Groupe Rougier est un exemple en termes d'accompagnement d'un groupe d'entreprises dans une démarche d'optimisation et d'uniformisation des pratiques de Gestion Durable répondant aux exigences du référentiel FSC. Il apparaît qu'il est possible d'apporter un « coaching » de manière transversale selon le référentiel FSC ;
- ces résultats sont maintenant mis en œuvre au niveau de 2 sites non certifiés FSC du groupe Rougier (Mokabi au Congo et le PEA 191 en RCA) ;
- les fiches techniques ainsi que la matrice décrivant la conformité par rapport au référentiel pourraient être utilisées par d'autres concessionnaires de même niveau, voire de niveau inférieur si toutefois elles sont rendues publiques ;
- des séances d'échanges entre les entreprises engagées dans ce type de coaching et celles qui souhaitent s'engager dans ce même type d'appui pourrait encourager une forme de standardisation des pratiques en lien avec les référentiels de certification de la Sous –Région. Ceci serait parfaitement envisageable au niveau des standards de légalité à travers les syndicats en phase II ;
- les résultats de l'entreprise en matière de gestion durable sont rendus publics au travers des rapports sur le suivi-évaluation des impacts et de la performance de la gestion forestière et du suivi des indicateurs des Hautes Valeurs pour la Conservation.

Utilité des résultats de l'intervention pour les partenaires techniques et financiers

- pour éviter les doublons il est important de travailler au niveau groupe et non au niveau concession ;
- les expériences gagnées durant cet appui financé sur fonds publiques ne sont actuellement que bénéfiques à Nature + et au Groupe Rougier.

Leçons apprises / conseils / sujets à approfondir en phase II


- limiter les contrats par bureau d'étude/prestataires de services pour éviter de saturer ceux qui utilisent les mêmes cadres salariés dans tous les contrats (dont certains à temps plein), ce qui peut créer un retard dans l'exécution des contrats ou donner l'impression que certains experts reçoivent plusieurs salaires partiels qui dépassent ensemble un salaire à temps plein. Un complément par des cadres moins expérimentés devrait alors se refléter dans des honoraires moins élevés. **Pour une meilleure transparence et vue d'ensemble il faut demander aux différents prestataires de délivrer à la fin de chaque année la liste des journées prestées et de congés par expert et par contrat et de veiller à ce que le total corresponde aux propositions techniques et financières ;**
- risque de détérioration de l'image du programme qui attribue des gros contrats en gré à gré à des bureaux d'études avec un nombre limité d'employés expérimentés, et dont le personnel est salarié dans des contrats qui temporellement se chevauchent (courts et long termes) ;
- le Groupe Rougier a, comme en témoigne la liste des rapports d'appuis ci-après, non seulement bénéficié d'un appui d'optimisation des pratiques d'exploitation global comprenant tous ses sites, il a également bénéficié d'une multitude d'appuis spécifiques chevauchant le contrat global. **Une approche globale (de groupe) est donc à préconiser en phase II pour éviter ces doublons ;**
- il est impératif de **trouver en phase II des modus vivendi pour un meilleur transfert des expériences acquises** à travers les appuis PPECF chez un concessionnaire vers d'autres bénéficiaires potentiels ;
- **le Groupe Rougier a bénéficié en phase I d'appuis d'un montant global de 873.000 € (sur un appui total aux concessionnaires de 3,1 Mio € soit presque 30%)** alors que le groupe possède déjà les capacités en interne pour atteindre et maintenir un certificat FSC. **Il est impératif de demander une contribution financière plus élevée des entreprises déjà certifiées et de fixer un montant global maximal d'appui PPECF par concession en phase II** afin d'éviter que les entreprises qui en ont le moins besoin, captent à nouveau le plus de fonds durant le PPECF II ;


- l'élaboration du dossier d'appel d'offres pour le recrutement de l'EMF partenaire, le renforcement des capacités des populations en éducation financière et au suivi technico-économique des AGR, nécessiteront l'assistance technique externe d'une structure d'appui à la micro finance. **Il serait souhaitable que le PPECF II facilite la mise en contact du concessionnaire avec des structures compétentes, plutôt que de cofinancer ces activités qui sortent du cadre de compétences du PPECF.** L'étude EMF propose toute une liste d'actions d'accompagnement à l'implantation d'un EMF que le concessionnaire pourrait entreprendre s'il est vraiment convaincu de sa nécessité (ce qui n'est pas encore le cas).


Documentation disponible sur le site web www.ppecf-comifac.com

 [TdR C074](#)

 [Optimisation des pratiques d'exploitation du groupe Rougier – rapport intermédiaire \(C074\)](#)

 Rapport final C074 existe mais n'est pas (encore) disponible sur le site web du PPECF

 Aucune des fiches de suivi développées dans le cadre de ce contrat ne sont publiques

 [Étude de faisabilité de la mise en place d'un système de microcrédit sur le site de Djoum \(C074\)](#)

Autres documents en relation avec cette étude sur le site web www.ppecf-comifac.com

 [Rapport Étude socio-économique de la base vie SFID Mbang \(C001\)](#)

 [FSC, revue procédurale principe 8 \(C008\)](#)

 [Renforcement des capacités gestion faune \(C013\)](#)

 [Abattage contrôlé en forêt tropicale africaine : Référentiel des bonnes pratiques \(C015\)](#)


 [Préparation plan de formation EFI \(C017\)](#)

 [Revue procédurale principe 3 – Rougier SFID Mbang \(C028 et C031\)](#)

 [Test du compas forestier électronique \(C037\)](#)

 [Sécurité alimentaire des bases-vie : étude de cas CIB & ROUGIER Mokabi \(C038\)](#)

 [Réhabilitation du parc de logement des salariés de Mbang - Base vie SFID Cameroun \(C039\)](#)

 [Rapport de mission « Diagnostic et renforcement du modèle de gestion des projets de développement communautaires de la SFID à Djoum \(Cameroun\) \(C040\) »](#)

 [Rapport « Cinéma Numérique Ambulant \(CNA\) en milieu forestier » \(C042\)](#)

 [Revue du Principe 3 FSC à Rougier Gabon \(C046\)](#)

 [Technologie et lutte anti braconnage \(C049\)](#)

 [Amélioration continue des plans d'aménagement au Cameroun \(C054\)](#)

 [Appui technique EFIR \(Exploitation forestière à impact réduit\) \(C066\)](#)

 [Audits à blanc dans les concessions ROUGIER Gabon pour tester le standard PAFC Gabon \(C087\)](#)

 [Gestion de la faune : cas de l'Ogooué Ivindo au Gabon \(C088-C089\)](#)