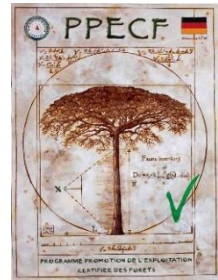




# Appui PPECF II dédié au coaching des entreprises



Note explicative  
Novembre 2017. V3

## 1 Rappel du contexte et des objectifs

Le projet PPECFII permet d'accompagner les entreprises non certifiées vers une certification de légalité puis éventuellement vers une certification plus exigeante de type FSC ou PEFC.). Citons parmi les difficultés rencontrées pour aller à la certification :

- Un manque de temps ou de moyens pour se mettre en totale conformité avec la loi, en particulier pour certains aspects liés au social interne (gestion de la santé et sécurité des travailleurs, condition de vie) ou social externe (relations difficiles avec les populations riveraines). Certaines entreprises du bassin du Congo fonctionnent encore dans une zone « grise » à la limite de la légalité ;
- L'absence des principaux documents de légalité (plan d'aménagement validé ou en cours de validation, plan de gestion quinquennal, PAO conformes, attestations fiscales et sociales en règles etc.)
- Des difficultés économiques (contexte post crise 2008) et un manque de moyens techniques ou de ressources humaines pour s'engager vers un objectif de certification ;
- Un manque de connaissance ou de compréhension des schémas de certification forestière et une difficulté dans l'évaluation des exigences de chaque référentiel et du déroulement des audits (et des conséquences (positives ou négatives) que ce processus peut avoir au sein de l'entreprise ;
- Un manque d'information relatif aux coûts de la mise en place d'une certification et des contraintes à lever ;
- La difficulté que les entreprises peuvent avoir pour cerner les marchés des bois certifiés et le bénéfice économique escompté.
- L'idée que peuvent avoir certaines entreprises que le processus des APV FLEGT et les outils de « due diligence » du RBUE sont suffisants pour conserver un accès au marché européens. A noter qu'au contraire, la « due diligence » qui est à la charge des importateurs-acheteurs de bois installés en Europe, impose aux producteurs des procédures très contraignantes et lourdes qui peuvent être considérablement allégées par un certificat de légalité, vérifié tierce partie. Ces entreprises ont donc tout intérêt à opter pour une certification de légalité, par ailleurs, reconnue, sous certaines conditions, par les Administrations forestières dans le processus FLEGT.

Le PPECF II est conscient du fait que cibler ces entreprises non certifiées constitue un vrai défi, car les raisons invoquées plus haut, constituent, pour certaines entreprises, des points de blocage qu'il faudra lever ou réduire.

Ainsi, certaines de ces sociétés ont d'ores et déjà engagé une réflexion sur la certification forestière, participent à des formations ou ont établis des premiers contacts avec des organismes de certification (en particulier pour les certificats de légalité). C'est pour cette raison que le PPECF II s'engage dans un

accompagnement « à la carte » des entreprises, sur le moyen-long terme, avec l'appui des bureaux d'étude et des organismes de certification présents dans le Bassin du Congo, sur la base d'un contrat de partenariat avec le PPECF II, précis et basé sur un panel d'actions et d'engagements réciproques.

La mise en œuvre de ce partenariat repose sur les 5 phases décrites ci-après.

## 2 Définition des différentes phases du coaching.

### 2.1 L'identification et l'appel à manifestation d'intérêt des entreprises

Les entreprises intéressées par l'offre de coaching doivent en faire la demande auprès de PPECFII au moyen du formulaire de demande spécifique :

[\[cf. Annexe Ib : FICHE RENSEIGNEMENT COACHING PPECF II.docx\]](#)

Afin de faciliter la compréhension des mécanismes et des procédures par les entreprises, PPECF II organisera, en collaboration avec les syndicats professionnels, des réunions d'informations.

Par ailleurs, un point focal du PPECFII, présent dans chaque pays d'intervention, sera chargé : (i) d'identifier des entreprises potentiellement intéressées ; (ii) de les accompagner et (iii) de les appuyer dans leurs premières démarches de manifestation d'intérêt.

Signalons enfin qu'aujourd'hui, certaines entreprises ont déjà largement avancé dans leur processus de mise à niveau légal et ont engagé un processus de certification. Ces entreprises sont généralement accompagnées d'un Bureau d'Etude (BE) et on parfois déjà contacté un Organisme de certification (OC).

### 2.2 La réalisation du diagnostic préalable.

Le diagnostic préalable a pour objectif d'établir un premier état des lieux et d'évaluer le niveau de l'entreprise par rapport aux exigences des certificats de légalité disponibles sur le marché à savoir :

- [OLB : Origine et Légalité des Bois](#) supporté par Bureau Veritas Douala ;
- [FLV \(Forest Legality Verification\)](#) : nouvelle norme Rainforest Alliance pour la vérification de la légalité des produits forestiers (FLV) qui remplacera peu à peu le standard [VCL \(Vérification de la Conformité Légale\)](#) ;
- [TLTV : Timber Legality & Traceability Verification](#) (Service de SGS).

Ces systèmes s'organisent différemment mais ils sont à peu près similaires dans leurs niveaux respectifs d'exigence ainsi que dans leur auditabilité.

Dans le détail, le diagnostic préalable portera sur certains points techniques :

- L'analyse de la documentation de légalité (analyse de la disponibilité mais également de la conformité de fond et de forme des documents de l'entreprise) ;
- Les outils, méthodes et mécanismes appliqués par l'entreprise pour la mise en œuvre de l'aménagement et de l'exploitation forestières. Basiquement il s'agit pour l'entreprise d'assurer la conformité de son activité avec le code forestier, le code de l'environnement et les grandes conventions internationales signées par le pays ;
- Les outils et mécanismes mis en œuvre pour s'assurer de la bonne application du droit national du travail, des conventions de l'Organisation International du Travail et des conditions de vies des travailleurs et des ayants droit (social interne) ;

- Les outils et mécanismes mis en œuvre pour respecter les engagements et les clauses particulières vis-à-vis des populations riveraines et des peuples autochtones présent dans la concession ;
- Les procédures, formats et instructions qui supportent ces mécanismes et qui permettent d'apporter la preuve de leur bonne application (notion de contrôle et de monitoring).

Par ailleurs, le diagnostic s'attachera à évaluer les moyens matériels et humains. Des échanges clairs et directs devront donc avoir lieu avec le staff technique mais également avec les ressources humaines et la direction générale de l'entreprise.

Avant le diagnostic, des contacts seront pris par le point focal national avec différentes parties prenantes au sein du pays (administrations, représentations professionnelles, ONG nationales, environnementales ou locales, institutions, experts...) afin d'évaluer la façon dont l'entreprise est perçue et si des conflits, des procédures de justices ou des plaintes en cours, existent. Il est en effet important d'identifier le risque pour le projet PPECF II de contractualiser avec une entreprise dysfonctionnelle.

Ce diagnostic sera réalisé de façon suffisamment détaillée, pour pouvoir, à l'issue de l'exercice, évaluer la faisabilité technique, financière et organisationnelle de la certification et proposer un programme d'actions opérationnelles, ainsi qu'un échéancier adapté spécifiquement à la situation de l'entreprise candidate.

Le diagnostic, pour être pertinent doit apporter du conseil à l'entreprise et dessiner certains axes stratégiques. Il ne s'agit donc pas d'un audit ni d'un pré audit. Il ne peut donc en aucun cas être réalisé par un organisme de certification qui doit systématiquement veiller à rester factuel, sans délivrer de conseils. Pour être efficace, ce diagnostic doit être réalisé par des experts compétents et expérimentés en matière de certification, capable de créer un lien de confiance et de transparence avec l'entreprise candidate en particulier pour les analyses liées à l'organisation de l'entreprises et aux questions budgétaires. Ce diagnostic doit être basé évidemment sur une exigence de confidentialité. Pour ces différentes raisons, le diagnostic sera réalisé par les experts de PPECF II (Nicolas PERTHUISOT comme expert certification du Programme PPECFII et/ou d'autres experts indépendants formés à l'exercice accompagné du point focal cité plus haut).

Le diagnostic donnera systématiquement lieu à la rédaction d'un rapport de synthèse à l'intention de l'entreprise candidate et de la cellule de gestion du PPECFII. Ce document restera strictement confidentiel. Seul les résultats globaux, moyennés et non nominatifs seront éventuellement disponibles sur le site de PPECFII.

Le rapport comportera entre autres, dans un format commun, les éléments suivants :

- Présentation de l'entreprise avec les principales données statistiques (activité, organigramme, description de la concession forestière, principales données d'exploitation et de production et de commercialisation,...)
- Les principales forces et faiblesses de l'entreprise et les perspectives d'amélioration vis-à-vis de la certification, mais également l'intérêt et les bénéfices attendus pour elle-même ;
- Une simulation sous différentes hypothèses stratégiques, de l'impact de la certification sur l'entreprise ;
- Les manquements aux différentes exigences du référentiel de légalité ;

- Les tâches élémentaires, les actions très concrètes et opérationnelles à réaliser, les procédures à construire, les documents à produire ;
- Un calendrier détaillé de mise en œuvre (12 à 24 mois en fonction du niveau de l'entreprise et du contexte national) et un échéancier mensuel discuté et validé avec l'entreprise ;
- Une identification du budget nécessaire pour la réalisation des actions identifiées précédemment avec un partage du financement entre ce qui doit/peut être supporté par l'entreprise et ce qui sera financé par PPECF II (cf. partie 3).

Ces résultats seront évidemment présentés et discutés avec l'entreprise à la fin de la mission de diagnostic. La durée du diagnostic est évaluée à 10/15 hommes/jour (1 semaine à 2/3 personnes), variable en fonction de l'organisation de l'entreprise, du contexte et de la surface des concessions.

### 2.3 La mise en œuvre du plan d'action par les bureaux d'étude (BE) pour la mise à niveau des entreprises.

De nombreuses entreprises ont déjà noué des partenariats avec des bureaux d'étude (BE) pour la réalisation des inventaires, des plans d'aménagement, des études spécifiques (étude d'impact, étude FHVC,...) ou pour un appui technique à la certification, notamment pour répondre à des non conformités apparues à l'issue des audits.

Ces BE internationaux ou nationaux sont donc tout à fait légitimes et compétents pour mettre en œuvre le programme de mise à niveau de l'entreprise établi par le diagnostic préalable.

L'idée de PPECFII est donc s'appuyer sur ces coopérations existantes pour gagner en efficacité et en rapidité. Il est donc tout à fait envisageable que le diagnostic puisse être réalisé en présence du BE qui accompagne l'entreprise, afin de s'assurer de la totale transmission des informations mais également de permettre une meilleure relation de travail.

Par la suite, l'intervention des BE portera en particulier sur (liste non exhaustive) :

- L'organisation de la société, la répartition des responsabilités, les fiches de postes ;
- L'organisation de la veille légale ;
- La création et la mise en œuvre d'un outil de gestion documentaire (en particulier de la documentation de légalité et de fiscalité) et de la gestion des enregistrements ;
- Un programme et des actions permettant d'assurer des conditions de vies descentes aux salariés et leurs ayants droit (par exemple programme de fourniture d'eau, de logements décents, d'économat,...) ;
- Les mécanismes d'information et de concertation avec les populations riveraines et peuples autochtones. ;
- La rédaction et la mise en œuvre d'un manuel de procédure et d'instruction à la fois pour l'exploitation à faible impact (cahier de charges EFIR, guide technique construction route et ouvrage d'art...), mais également pour prendre en compte la santé et sécurité des travailleurs, la gestion des contrats de travail. Ce manuel devra également intégrer à minima une procédure de traçabilité, une procédure de contrôle des activités illégales, une procédure d'urgence, un mécanisme de gestion des EPI ;
- Des mécanismes de suivi et de contrôle des activités des sous-traitants ;
- Un programme de mise à niveau environnemental (impact de l'exploitation, atelier mécanique décharges, ...)
- La formalisation d'un plan de formation et plus globalement des mécanismes de formation et la sensibilisation des personnels de l'entreprise partenaire.

## 2.4 Le Suivi et encadrement du processus coaching par le PPECF II

Le diagnostic fournira une feuille de route à l'entreprise et à son BE accompagnateur avec un programme d'action.

L'expert de PPECF II veillera donc à assurer un contact régulier avec l'entreprise et son bureau d'étude selon la méthode suivante :

- Présentation des résultats du diagnostic à l'entreprise et au Bureau d'étude, accord sur le calendrier et les actions à mener ;
- Conférence mensuelle téléphonique tripartites (skype) pour un suivi périodique de la mise en œuvre ;
- Visites complémentaires de l'entreprise régulière par le point focal national du PPECF ;
- Visite annuelle pour une évaluation de terrain et au moins une visite 4 à 8 semaines avant la date de l'audit initial ;
- Appui tout au long du processus de coaching de type Hot line par Email, validation au fur et à mesure des documents et divers productions (études, manuel de procédures, etc.).

## 2.5 L'intervention de l'Organisme de Certification (OC).

Afin de respecter les exigences ISO 19011, L'Organisme de certification ne peut donner de conseils et faire de l'accompagnement technique chez une entreprise qu'elle audit et certifie.

Dans le processus de coaching objet de cette note, l'intervention des OC se situera donc à plusieurs niveaux :

- Une démarche commerciale pour présenter le standard de légalité qu'il supporte et contractualiser le cas échéant avec l'entreprise. Cette étape doit permettre à l'entreprise candidate de faire son choix parmi les différents certificats de légalité (VCL/OLB/TLTV) ;
- La réalisation d'un pré audit qui délivrera des demandes de mises à niveau. Le pré audit n'est pas obligatoire dans le cas des certifications de légalité mais il permet de faire un premier point d'étape. Il permet également à l'entreprise de se familiariser avec les méthodes d'audits et les auditeurs mobilisés par l'OC. On peut envisager ce pré audit dans un délai de 6 à 12 mois après le diagnostic ;
- La réalisation d'un initial qui donnera lieu à des non-conformités majeures ou mineures et l'accès à la certification si l'entreprise respecte les exigences. L'audit initial peut s'envisager dans un délai de 12 à 18/24 mois après le diagnostic ;
- La réalisation des audits annuels de surveillance (1 audit par an pendant 4 ans) .

## 2.6 Synthèse du processus et rôle de chacun

Etape	Rôle de l'expert PPECF II	Rôle point focal PPECF II	Rôle du BE
<i>Identification des entreprises</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il appui l'action du point focal</li><li>• Il participe à une réunion d'information nationale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il communique, sensibilise et identifie les entreprises potentiellement intéressées.</li><li>• Il</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il communique le contenu du projet et de la procédure auprès des entreprises clients</li></ul>
<i>Appel à candidature</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il applique la procédure d'analyse du risque réputationnel</li><li>• Il communique les conclusions à la KFW</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il appui l'entreprise dans la collecte des documents.</li><li>• Il contacte différentes parties prenantes pour alimenter la procédure d'analyse de risque</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il appui l'entreprise</li></ul>

<i>Réalisation du diagnostic en entreprise et établissement du plan d'action</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il assume la totale responsabilité du diagnostic, sa réalisation et ses conclusions (plan d'action et plan de financement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il assure la préparation logistique de la mission</li> <li>• Il participe au diagnostic dans un objectif de formation et de transfert de compétence.</li> <li>• Il conduit le diagnostic sur des points spécifiques (social externe, analyse de la situation des peuples autochtones...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il participe au diagnostic avec le staff de l'entreprise.</li> <li>• Il partage/valide les conclusions du diagnostic.</li> </ul>
<i>Mise en œuvre du plan d'action</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il valide l'organisation le processus de mise en œuvre.</li> <li>• Il suit la mise en œuvre et assure une veille technique type « hot line »</li> <li>• Il réalise 1 visite par an sur le terrain et aux moins une visite 4/8 semaines avant l'audit initial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il suit la mise en œuvre du plan d'action avec des visites périodiques dans les entreprises en fonction du contexte et des enjeux.</li> <li>• Il informe l'expert PPECF II en cas de difficultés, retards, plaintes ou conflit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il contractualise son intervention d'assistance technique auprès de l'entreprise.</li> <li>• Il met en œuvre le plan d'action</li> <li>• Il communique avec le PPECF II (point focal et Expert)</li> </ul>
<i>Réalisation de l'audit initial par l'OC</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il reste disponible pour toute question des auditeurs (rôle unique de partie prenante)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il participe, le cas échéant, à l'audit avec le statut strict d'observateur sur demande de l'entreprise et accord de l'OC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il accompagne l'entreprise durant l'audit</li> </ul>

### 3 Mode de financements et engagement des entreprises.

#### 3.1 Périmètre de l'offre

L'offre de coaching est proposée à toutes les entreprises non certifiées désirant s'engager dans une certification de légalité.

Afin de promouvoir la certification PAFC Gabon, PAFC Cameroun, PAFC Congo et à plus long terme la mise en place d'un PAFC sous régional reconnu par PEFC, l'offre sera également étendue à ces systèmes de certification. En revanche, le diagnostic ne pourra pas concerner des entreprises déjà certifiées PEFC ou FSC. Cependant, l'offre de diagnostic pourra être étendue aux entreprises désireuses de mettre en place l'outil de Control Wood du FSC chez leurs fournisseurs.

#### 3.2 Le minimum requis pour la phase de candidature

Au moment de la manifestation d'intérêt, l'entreprise devra apporter certains éléments de présentation permettant à PPECFII de déclencher (ou non) le processus de coaching. Un certain nombre de prérequis sont néanmoins considérés comme essentiels dès cette phase à savoir :

- L'existence de principaux documents attestant de la légalité (registre du commerce, agréments, patentes, convention...);
- Un plan d'aménagement validé avec Plan de gestion et PAO validé ;
- A minima une personne ressource au sein de l'entreprise désignée comme « responsable certification » qui sera le correspondant de l'expert PPECFII. Cette personne est tout à fait importante également pour s'assurer de la capitalisation des acquis et la possibilité de former

en interne d'autres ressources. Idéalement le responsable de certification doit être accompagné d'un suppléant si le responsable à d'autres fonctions (responsable aménagement par exemple) ou s'il devait quitter l'entreprise ;

- Les preuves d'un partenariat existant ou d'un engagement de coopération avec un bureau d'étude expérimenté et compétents en matière d'aménagement forestier et de certification. Il n'y aura pas de la part de PPECF II un processus formalisé d'accréditation des BE. En revanche, ils devront répondre à certains critères en particulier sur l'expérience et les ressources humaines compétentes mises à disposition ;
- Un engagement signé de la direction à aller vers la certification de légalité et à supporter au minimum la réalisation de l'audit initial ;
- Des garanties (caution bancaire, autres, ...) de conduire, sauf cas de force majeure, le processus de certification à son terme.

### 3.3 Financement du processus de coaching.

D'une manière générale le PPECFII peut contribuer à de l'expertise technique, l'analyse et de la conception d'outils et de procédure et la réalisation d'études spécifiques (études d'impact, étude faune-flore-biodiversité, étude socio-économique...). Une partie du travail du BE pourra donc être financée par le PPECFII, sur la base d'un accord tripartite entre l'entreprise, le BE et PPECF II. Ce contrat sera construit à l'issue du diagnostic préalable. Son contenu et son montant devra donc être adapté à chaque entreprise candidate en fonction de sa situation de départ, de ses moyens et de ses engagements.

En revanche, il est important de souligner ce qui ne sera pas pris en charge par le PPECF II, qui ont un lien avec l'investissement :

- L'achat de matériel (véhicules spécifique ou aménagé, extincteurs ou équipements collectifs de sécurités) ou de fournitures (EPI, médicaments, trousse à pharmacie,...) ;
- La construction de bâtiments (cases, économats, dispensaires...) ou tout autre élément relatif à l'habitat (électrification, apport en eau potable...). En revanche, les études préalables de faisabilité peuvent être financées lorsqu'elles requièrent une expertise spécifique non disponible localement ;
- Les salaires des personnels de l'entreprise en charge de la certification.

Cependant, le PPECF jouera, autant que possible, un rôle de facilitateur auprès des banques, pour améliorer les dossiers de crédits nécessaires au financement des investissements liés à la certification, en ne négligeant pas les opportunités de la finance verte et celles des fonds spéciaux dévolus à une meilleure efficacité énergétique, à la réduction des déchets, etc.

### 3.4 Engagement de l'entreprise.

Les engagements de l'entreprise seront formalisés dans le contrat de partenariat signé avec PPECF II et porteront sur :

- La participation pleine et entière au diagnostic préalable, avec l'engagement de mettre à disposition de l'expert toute la documentation utile et mobiliser les ressources humaines à tous les niveaux de l'entreprise ainsi que les moyens logistiques nécessaires pour sa mission. Cette participation inclue le partage et la validation des résultats et du programme d'action ;
- L'engagement sur la mise en œuvre avec le BE de son choix du plan d'action selon le calendrier prévu ;

- L'obligation d'une information régulière de l'état d'avancement du programme auprès de l'expert PPECF II (minimum tous les mois) et de fournir les preuves matérielles et tangibles de la réalisation des actions prévues (rapport de mission, études, compte rendu de terrain, support pédagogique de formation/sensibilisation, PV, documents et formats, procédures, photo, etc.) ;
- L'engagement à faciliter la venue du point focal national ou de l'expert en certification PPECF II lors des visites complémentaires ou préalable à l'audit (4 à 8 semaines avant) ;
- La contractualisation avec un OC de son choix ;
- L'obligation de passer l'audit initial dans un délai de 24 mois, sauf cas de force majeure apprécié ou retard argumenté, justifié et informé à l'expert PPECF II.

### 3.5 Modalités de décaissement

Les décaissements liés aux financements des activités du BE en charge de la mise en niveau seront réalisés, sur base d'un échéancier prévisionnel, après avis de non objection l'expert certification PPECF II formulé sur la base des informations fournies mensuellement et, le cas échéant, une visite complémentaire de terrain de l'expert ou du point focal national.

### 3.6 Autres financements

Pour mémoire, rappelons que le coaching d'entreprise n'est pas le seul outil mis à disposition des entreprises. PPECF II offre en effet des possibilités additionnelles de financement selon la même logique que PPECF I à savoir le financement de formations (EFIR par exemple), l'appui à la réalisation d'étude concrète ou d'action spécifiques permettant de lever des non-conformités ou tout autres actions innovantes visant l'amélioration sociale et environnementale des entreprises certifiées ou en cours de certification.

Dans tous les cas néanmoins, et suite à la décision du CDO du 24/11/2017, l'aide totale et directe apportée aux entreprises ne pourra dépasser, sauf exception justifiée, 250 000 €.