Le Centre d'Excellence Sociale Afrique

Une nouvelle page dans la production d'huile de palme

Étude de cas

Comment les anciens apprenants du CSE établissent une communication approfondie entre les entreprises et les communautés et obtiennent de nouvelles licences sociales d'exploitation : le cas de Safacam et Socapalm.

/CSE

Partie 1

Le défi de l'histoire

Les relations complexes et tendues entre l'entreprise et la communauté

Fractures historiques

Au Cameroun, une longue histoire d'exploitation par les grandes compagnies d'huile de palme a créé des divisions substantielles entre l'entreprise et la communauté. Ces divisions découlent souvent de conflits sur les droits fonciers. Dans la même veine, avec des investissements publics limités, les communautés se sont tournées vers ces grandes entreprises pour construire des infrastructures locales et investir dans la prospérité économique à long terme des communautés de travailleurs. En l'absence de stratégies de gestion sociale adéquates, cette dépendance à « l'entreprise » combinée à de mauvaises relations a créé un état de fait complexe.

Pendant des décennies, les communautés locales se sont senties de plus en plus rancunières envers des entreprises comme Socapalm et Safacam, deux filiales du Groupe SOCFIN, croyant que ces entreprises exploitaient les travailleurs locaux et leur enlevaient leurs terres. Lorsque les entreprises ont cherché à régler les problèmes des communautés, les approches ont toujours été mal informées et ont souvent ressemblé à des subventions plutôt qu'à des stratégies de développement mutuellement convenues qui favorisent la transparence et la responsabilité à long terme.

Contestation des droits fonciers

Des entreprises telles que Socapalm et Safacam ont fait l'objet d'une attention croissante de la part des communautés quant à leur droit à la terre ; certaines communautés affirmant que ces terres ont été saisies de manière frauduleuse alors que les entreprises maintiennent qu'elles ont acquis les titres de manière légale.

Bien que les entreprises aient produit des accords juridiques, dans le cas de la Safacam acquis il y a plusieurs générations, toutes les parties reconnaissent qu'à l'époque, ces consultations n'ont probablement impliqué que les élites locales, excluant la majeure partie de la population.

En effet, au sein même des entreprises, on reconnaît de plus en plus qu'il faut agir. « Que Socapalm ait pris des terres ou non », rapporte un directeur de l'entreprise, « les communautés pensent que c'est ainsi. Nous sommes arrivés et nous avons gagné des millions. Et que leur reste-t-il ? Si nous voulons la paix, il faut distribuer. D'autant plus que nous payons un loyer à l'État, mais que celui-ci ne donne rien ou presque aux communautés ! »

En outre, les anciens processus non participatifs de cartographie des terres et les cas très médiatisés de profanation de sites sacrés ont entravé les tentatives de trouver des solutions mutuellement bénéfiques.

Les intérêts de l'entreprise

Dans le cas de la Socapalm, le défi de sa privatisation depuis 2000 a nécessité d'énormes investissements au cours de sa première décennie d'activités pour moderniser ses infrastructures, à une époque où les prix de l'huile de palme étaient bas. En conséquence, l'impératif économique consistant à maintenir les coûts de production aussi bas que possible a relégué au second plan les questions de durabilité sociale et environnementale.

En même temps, dans leur travail avec les communautés, il y a eu un manque historique de transparence et de tenue de dossiers sur les questions de gestion sociale dans les entreprises. Alors que les communautés demandaient des comptes et que les entreprises elles-mêmes étaient de plus en plus soucieuses de respecter leur part du marché, la Socapalm a cherché de nouveaux mécanismes pour s'engager avec les parties prenantes.

> Comme l'État donne... peu à la communauté... nous sommes obligés de...faire la paix. »
>
> *Directeur général de Socapalm*

Partie 2

L'aide est à portée de main

Comment la formation du CSE Afrique marque une nouvelle page pour le groupe SOCFIN

Sur recommandation de la Fondation Earthworm, le Centre d'Excellence Sociale (CSE) Afrique travaille avec le groupe SOCFIN depuis 2017 aux fins de proposer des formations à la carte visant à aider les entreprises à gérer les conflits avec les communautés et à soutenir ses filiales dans leur politique de gestion responsable, notamment les exigences sociales et environnementales de l'acquisition de la certification RSPO (Table ronde pour de l'huile de palme durable).

Comme l'a déclaré un directeur général, « CSE Afrique a apporté une nouvelle perspective et une nouvelle dynamique à notre travail… forger des liens plus profonds et plus forts avec les communautés locales et se développer ensemble dans la paix. »

Au cours des 4 dernières années, CSE Afrique a formé 11 cadres des sociétés camerounaises du Groupe SOCFIN. Dans le cadre d'une consultation continue avec le CSE, la Socapalm a récemment nommé un responsable de la durabilité pour diriger la société dans cette nouvelle direction.

Aujourd'hui, les relations entre l'entreprise et la communauté commencent à changer pour le mieux et le processus a montré comment des processus participatifs significatifs et des consultations communautaires produisent une valeur interne et externe.

Grâce aux meilleures formations du CSE et aux nouveaux professionnels dévoués qui ont une compréhension approfondie des préoccupations de la communauté et des processus participatifs, Safacam et Socapalm règlent les conflits antérieurs. Avec une partie des plantations déjà certifiées depuis décembre 2020, les plantations de l'entreprise sont en voie d'obtention de la certification RSPO complète.

L'entrée de la plantation Safacam à Dizangue

Partie 3

Tirer parti des avantages

Premiers signes d'impact pour l'entreprise, ses travailleurs et la communauté locale

Avec l'appui du CSE Afrique, les entreprises ont commencé à apaiser des tensions de longue date et sont sur la voie du développement de stratégies significatives pour gérer les relations conflictuelles et répondre aux besoins des communautés dans lesquelles elles opèrent.

Une entreprise plus forte

Tout d'abord, les entreprises ont développé des stratégies pour traiter avec toutes les couches de la société, et pas seulement avec les chefs ou ceux qui ont « la voix la plus forte ».

Les avantages de cette démarche sont dans deux sens : l'entreprise comprend mieux les aspirations et les besoins de la communauté, et la communauté comprend mieux les contraintes ressenties par les entreprises et ce qu'il est réaliste d'attendre d'une personne morale.

Avec un personnel du CSE capable de formuler les arguments de la manière la plus constructive, l'entreprise peut mieux représenter ses intérêts auprès de la communauté. Le personnel est à même de mieux expliquer comment l'impôt sur les sociétés devrait permettre au gouvernement d'assumer ses responsabilités, même si dans la pratique, cela ne se produit pas forcément.

Les entreprises bénéficient également d'un changement de culture nouvellement revigoré. Grâce aux anciens apprenants du CSE et à la formation entre pairs, les nouvelles approches sont partagées dans toute l'entreprise. Des leaders comme Emmanuel Gang, Assistant en charge des relations avec les parties prenantes et diplômé du CSE en 2019, apportent un style nouveau et frais, invitant le personnel à se rendre sur place avec lui pour bien comprendre les besoins de la communauté.

Comme l'évalue le Directeur général, le style inclusif d'Emmanuel a permis à la communauté d'approfondir directement ses relations avec le personnel de l'entreprise. « Cela a contribué à sensibiliser les stagiaires et les autres personnes qui les entourent à l'importance de ces relations dans notre travail quotidien. »

Emmanuel pense que son approche du travail communautaire collaboratif découle de sa formation au CSE, notamment des modules axés sur la communication. « Mon travail de responsable social est très délicat », dit-il. « On doit utiliser tous tes sens quand on est face à la communauté. » L'impact est fortement ressenti par la communauté, qui reconnaît en Emmanuel une force positive - bien que limité - pour le bien. Comme l'explique un responsable de plantation, les communautés disent souvent : « Si c'était seulement [Emmanuel qui s'en occupe], tout irait bien ! Mais ce n'est pas lui qui prend les décisions ! »

Avec le soutien d'anciens apprenants du CSE, les deux entreprises sont également en passe d'obtenir leur certification RSPO. Cet objectif, depuis 2018, est la prochaine grande étape. Cela signifie prendre des mesures pratiques pour mieux protéger l'environnement. Par exemple, au cours des dernières années, de nouveaux systèmes de gestion des déchets ont été introduits, l'utilisation d'engrais est contrôlée et interdite dans les zones protégées, et le brûlage non réglementé des cultures est interdit.

Une diplômée fière, Patience Ekoule, du CSE Afrique à Socapalm

Partie 3 Tirer parti des avantages [suite]

Des travailleurs protégés

L'impact positif est également ressenti par les travailleurs eux-mêmes. Auparavant, il y avait un réel manque de transparence et d'archivage au sein de l'entreprise. Cela a entravé les efforts visant à répondre aux préoccupations et aux plaintes des personnes travaillant pour l'entreprise. Grâce aux processus menés par le personnel formé par le CSE, les mécanismes de règlement des griefs ont été renforcés et l'entreprise s'est engagée à répondre à toutes les préoccupations dans les meilleurs délais. Comme l'a déclaré un directeur général, « nous savons maintenant que nous devons toujours répondre... en temps opportun. Si nous ne le faisons pas, cela reviendra comme un boomerang. »

De même, le personnel formé par le CSE a pu réviser les règles de santé et de sécurité et assurer la disponibilité des équipements de protection. Le transport, qui voyait auparavant les travailleurs se déplacer avec des machettes et des produits, a été radicalement amélioré, avec des camions séparés qui atténuent les problèmes de sécurité.

Des communautés outillées

Pour les communautés, il existe un nouveau sentiment d'être véritablement invitées à la « table ». Avec un point focal dédié au sein de l'entreprise, les membres de la communauté connaissent maintenant et de façon claire, la personne qu'ils peuvent contacter. Un chef local a expliqué qu'auparavant, ils étaient « forcés de s'adresser directement au Directeur général. Mais aujourd'hui, avec [un point focal dévoué]... ce sont eux qui viennent à nous. » Avec un personnel formé qui comprend les différents intérêts de l'entreprise et de la communauté, le progrès est possible.

Emmanuel, ancien apprenant du CSE, explique l'importance de la médiation. « Les demandes de la communauté peuvent être irréalistes, demandant [à l'entreprise] ce qui relève de la responsabilité du gouvernement. Vous devez donc déterminer ce que vous pouvez donner et ce que vous ne pouvez pas donner. En l'absence de structures sanitaires et éducatives fournies par le gouvernement, les communautés se tournent vers l'entreprise pour fournir ces services. » Grâce à sa formation, Emmanuel est capable de formuler des arguments de la manière la plus constructive possible, afin de répondre simultanément aux besoins de l'entreprise et de la communauté.

À long terme, le fait que les communautés disposent d'une plus grande autonomie permet également de développer des plans plus ambitieux. Il s'agit notamment de la possibilité pour les communautés de demander aux entreprises de rendre compte de leurs promesses à long terme, ce qui a été rendu possible grâce aux nouveaux canaux formels mis en place par les anciens apprenants du CSE afin de favoriser l'engagement communautaire. Ils sont également à même de mieux défendre, en tant que groupe, la construction d'infrastructures telles que des centres de santé, des châteaux d'eau et des écoles. Les avantages économiques se font également sentir grâce à des projets qui renforcent les capacités de la communauté, les entreprises parrainant des moulins afin que les groupes de femmes gérés par la communauté soient en mesure de traiter leurs produits dans des collectifs auto-organisés.

Dans certains cas exemplaires, les communautés ont également été en mesure de demander réparation pour des conflits historiques. Dans une plantation, l'angoisse ressentie à la suite de la profanation d'un site sacré il y a plus de 40 ans est enfin traitée, grâce à la médiation des anciens apprenants du CSE. À l'avenir, de nouveaux rôles ont été définis pour veiller à ce que de tels problèmes ne se reproduisent pas.

V

Consultations communautaires au niveau du village

Trouver des moyens constructifs d'avancer dans le passé et le présent

C'est le milieu de l'après-midi et les membres d'un village près de Safacam prennent place sur le balcon en plein air du bâtiment du centre communautaire. Les villageois se réunissent pour rencontrer la responsable des relations communautaires de Safacam, Emmanuella, afin de discuter d'un nouveau projet de culture locale.

Alors qu'un silence s'installe, Emmanuella commence. « Au cours des deux ou trois prochaines semaines, nous tiendrons compte de la valeur sociale et culturelle de la terre. Nous avons besoin de votre aide. Peut-être y a-t-il des écorces d'arbres médicinaux ? Peut-être utilisez-vous certaines eaux pour les rites traditionnels ? Nous avons accepté de protéger ces zones, mais nous avons besoin que vous nous montriez ces sites et que vous les identifiiez sur le GPS. »

Alors qu'Emmanuella conclut, les villages demandent des clarifications supplémentaires, afin d'identifier le terrain exact en question et de fixer une date et une heure pour réaliser la cartographie.

Entre-temps, une discussion s'engage et un homme de grande taille avoisinant 40 ans, dignitaire respecté du village, se lève. Il remercie Emmanuella, mais pointe du doigt au passé. « Nous observons de grands changements. Mais nous avons aussi un passé. Nos ancêtres sont morts et en colère. La Safacam doit apaiser nos ancêtres. » Il demande à l'entreprise de payer un tribut pour apaiser les torts historiques. Un autre dignitaire se lève alors pour dire qu'il a été déconcerté d'apprendre que la première certification RSPO de Safacam avait été annoncée par une tierce partie, et non directement par Safacam. Il a déclaré que, selon lui, Safacam n'est pas encore prêt pour la certification. « Ils obtiennent un diplôme même lorsqu'ils ne sont pas prêts. C'est comme si un étudiant était encore en formation et qu'il obtenait son diplôme ! Depuis plus de 100 ans, nous souffrons, et Emmanuella vient juste d'arriver. Nous parlons et il y a des promesses, et vous avez déjà votre diplôme ! Je ne comprends pas comment ils l'ont donné si tôt. »

À la fin de l'après-midi, les représentants de la Safacam et du village continuent de discuter, cherchant des solutions au passé et trouvant des moyens de collaboration pour l'avenir. À la fin de la réunion, Emmanuel vérifie le compte-rendu de la réunion avec le secrétaire du village, s'assurant d'un accord mutuel sur l'enregistrement des points discutés.

Part 4

Et après?

Vers un avenir avec une licence sociale et une compréhension mutuelle

Vers une certification complète

Dans les années à venir, la priorité de SOCFIN est d'obtenir la certification RSPO pour toutes ses entreprises d'huile de palme. Pour cela, il ne suffit pas de respecter les normes minimales et de les maintenir, mais de s'améliorer continuellement d'année en année. Pour y parvenir, SOCFIN s'engage à renforcer davantage les relations communautaires, même si cela prend des années.

Après trois ans de travail, Emmanuel, ancien apprenant du CSE, déclare que ce n'est que maintenant qu'il est « presqu'au point de basculement », sur le point d'établir des impacts positifs sur plusieurs sites. Bien qu'il faut du temps pour réunir toutes les parties prenantes, il affirme que « nous sommes en train de savoir qui fait quoi et qui a besoin de quoi et comment l'entreprise peut vraiment répondre à ces besoins ».

Sur l'un de ces sites, Emmanuel met actuellement en pratique la gestion participative des ressources naturelles. De concert avec la communauté locale, « nous avons identifié les zones à haute valeur de conservation et les limites des forêts et des rivières.

La prochaine étape consiste à déterminer qui fait quoi : élaborer une stratégie de cogestion comprenant des pépinières et des projets de reboisement d'espèces indigènes dans les zones dégradées à haute valeur de conservation, et délimiter clairement les zones tampons exemptes de pesticides chimiques pour régénérer la végétation naturelle. Nous créons de nouveaux postes de « gardes écologiques » dans les concessions.

Un plan de gestion sociale à long terme

Il en découle le besoin de plans à long terme convenus par tous les intervenants. Il devrait s'agir de feuilles de route pour le développement durable et l'autonomisation des communautés, en évitant les profits à court terme ou de simples cadeaux.

En intégrant le personnel formé au CSE, SOCFIN est sur la voie de l'amélioration des relations avec les communautés et d'une nouvelle approche participative dont l'entreprise, les communautés et l'environnement local ont tout à gagner. Les prochaines étapes consistent à élargir l'impact de ce personnel en créant des postes parallèles sur d'autres sites, en proposant les programmes courts du CSE au personnel de l'entreprise de manière plus générale, et en veillant à ce que les pratiques et les approches introduites recueillent l'adhésion de tous, des cadres supérieurs aux travailleurs des plantations.

Emmanuella et le chef du village à SAFACAM

Palmiers de Safacalm

Cet ouvrage a été financé grâce à l'aide du Gouvernement britannique ; toutefois, les opinions exprimées ne reflètent pas nécessairement les politiques officielles du Gouvernement britannique.

Le Centre d'Excellence Sociale (CSE) est un programme stratégique de la Fondation Earthworm. La mission du CSE est la création d'un environnement propice à l'harmonie sociale et à l'application des droits humains en dotant les entreprises, la société civile et les gouvernements d'experts sociaux bien formés dans les régions où ils exercent leurs activités.

Nous mobilisons divers experts sociaux qui ont une expérience concrète des questions sociales afin de concevoir et dispenser des cours à des apprenants en première ligne des interactions entre l'entreprise et la communauté en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Le centre de formation pour l'Afrique est basé à Yaoundé, au Cameroun.

En savoir plus sur le CSE

Auteurs : Tanya Murphy, Glenn O'Neil & Jacob Warn

Remerciements : Emmanuella Ngoh Kona, Emmanuel Gang, Patience Djengue Ekoule, Marcelin Ngonpong, Jacques Pierre Ndoumbock | La direction et le personnel de la Socapalm et de Safacam pour leur hospitalité envers Tanya Murphy et pour leurs précieux conseils | Remerciements particuliers à Sarah Balem, Jean-François Pajot, Dominique Cornet, Eric De Foresta, Sébastien Rondeau, Céline Schmitz, Jean Bosco | Chef et membres de la communauté de Koungue Somsè | Réviseur externe : Joel Linkio

Août 2021 | Photo de couverture : Emmanuel Gang et le Directeur de la plantation de Dibombari à Socapalm