



DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DU DEPARTEMENT DE SANTE SECURITE ET DEVELOPPEMENT DURABLE (SSDD) DE LA MINE DE IAMGOLD ESSAKANE SA

RAPPORT DE STAGE POUR LA VALIDATION DU
MASTER MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS
1^{ERE} ANNEE

Rédigé le 29 août 2025 par

Satiehiba Monique SOMBIE



DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DU DEPARTEMENT DE SANTE SECURITE ET DEVELOPPEMENT DURABLE (SSDD) DE LA MINE DE IAMGOLD ESSAKANE SA

RAPPORT DE STAGE POUR LA VALIDATION DU
MASTER 1^{ERE} ANNEE
MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS / OPTION QUALITE HYGIENE SECURITE ET
ENVIRONNEMENT

Rédigé le 29 août 2025 par

Satiehiba Monique SOMBIE

Tél. +226 74344444 / 72595951
Ouagadougou- Burkina Faso
E-mail : jossnique@gmail.com

Maitre de Stage :

M. FRANK NAPON

Directeur du département Santé Sécurité Développement Durable
IAMGOLD Essakane SA

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce diagnostic organisationnel n'aurait pas été possible sans la contribution et l'engagement de nombreuses personnes et structures.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à la Direction des Ressources Humaines et la Direction du Département Santé, Sécurité, Développement Durable (SSDD) de IAMGOLD Essakane SA, pour la confiance accordée et pour avoir facilité l'accès aux informations et aux différents services.

Mention spéciale à monsieur Frank NAPON, mon maître de stage qui m'a autorisée à effectuer ce stage dans son département.

Mes remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel du site, qu'il s'agisse des équipes terrain, des superviseurs, des responsables de services ou des partenaires, qui ont consacré du temps à participer aux entretiens, à partager leurs expériences et à transmettre des données précieuses pour l'analyse.

Je souhaite souligner la disponibilité et l'ouverture des collaborateurs rencontrés, qui ont accepté d'exprimer avec franchise leurs constats et leurs suggestions, contribuant ainsi à enrichir la qualité et la pertinence de ce diagnostic.

À toutes et à tous, votre implication a permis de construire un rapport fidèle à la réalité opérationnelle et porteur de pistes concrètes pour l'amélioration continue de la performance et de la culture de prévention au sein du site d'IAMGOLD Essakane SA.

RESUME

Ce rapport présente les résultats du diagnostic organisationnel réalisé au sein du département Santé Sécurité Développement Durable (SSDD) de la mine d'IAMGOLD Essakane, située dans la région du Liptako (Burkina Faso) et en activité depuis 2010. Le SSDD, composé de 88 employés répartis entre les services SSER (santé-sécurité-environnement-réhabilitation) et SRDC (développement et relations communautaires), joue un rôle central de support dans un contexte sécuritaire exigeant.

L'étude, axée sur des entretiens, observations et analyses documentaires, a mobilisé les modèles McKinsey 7S et SWOT, croisant les perceptions internes avec les normes ISO et les exigences RSE. Elle révèle de ce fait, une structure solide, dotée d'une expertise reconnue en gestion des risques et de procédures formalisées. Toutefois, des limites sont identifiées : effectifs insuffisants, lourdeur procédurale, communication trop technique, faible anticipation stratégique et posture trop centrée sur le contrôle. La saisie des opportunités dégagées de cette étude, telles : l'intégration plus en amont du département dans les différents projets, la simplification et contextualisation de ses processus, le développement de la formation continue avec des supports visuels adaptés, et la consolidation d'une culture de prévention participative ; permettrait un renforcement de la valeur ajoutée du département SSDD. Cependant l'absence de traitement des menaces comme la démotivation, la complexité administrative, la non-conformité, et le manque de veille ; pourrait freiner les performances.

Mots clés : IAMGOLD Essakane SA, Département SSDD, diagnostic organisationnel

SIGLES ET ABREVIATIONS

SSDD : Santé-Sécurité et Développement Durable

SSER : Santé-Sécurité-Environnement et Réhabilitation

SRDC : Service des Relations et Développement Communautaire

INSD : Institut National des Statistiques et Démographie

SWOT : Strengths Weaknesses Opportunities Threats

QQOQCCP : Qui Quoi Où Quand Comment Combien Pourquoi

7S : Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Style, Staff

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tab.1 : Questionnaires d'interview</u>	25
<u>Tab.2 : Analyse McKinsey</u>	29
<u>Tab.3 : Analyse SWOT</u>	32

LISTE DES FIGURES

<u>Fig.1 : emplacement du Burkina Faso sur la carte de l'Afrique</u>	8
<u>Fig.2 : Organigramme du département SSDD</u>	10
<u>Fig. 3 : Diagramme des dimensions les plus critiques</u>	26
<u>Fig. 4 : Diagramme de moyenne des scores par profil</u>	27
<u>Fig. 5: Diagramme des améliorations les plus proposées</u>	28
<u>Fig. 6 : Diagramme radar de l'analyse McKinsey</u>	31
<u>Fig. 7 : Diagramme radar de l'analyse SWOT</u>	33

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	3
RESUME.....	4
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	4
LISTE DES TABLEAUX.....	6
LISTE DES FIGURES.....	6
I. Contexte et justification	8
1.1 Présentation de IAMGOLD ESSAKANE SA	8
1.2 Présentation du département SSDD	9
1.3 Rôle stratégique du département SSDD	20
1.4 Objectif principal	21
II. Cadre d'analyse	22
2.1 Référentiels utilisés	22
2.2 Périmètre d'analyse	22
2.3 Outils et méthodologie de diagnostic	23
III. Diagnostic organisationnel.....	25
3.1 Résultats de collecte des données par la méthode QQQCCP.....	25
3.2 Analyse selon McKinsey (7S) : résultats pertinents	29
3.3 Analyse SWOT	32
Conclusion	34
Bibliographie et webographie	35
Annexes	36

I. Contexte et justification

1.1 Présentation de IAMGOLD ESSAKANE SA

La mine Essakane est située dans la partie nord-est du Burkina Faso, en Afrique de l'Ouest. Elle chevauche la frontière entre les provinces d'Oudalan et de Séno, dans la région du Liptako au Burkina Faso, et se trouve à environ 330 km au nord-est de la capitale, Ouagadougou. Elle est située à 42 km à l'est de la grande ville la plus rapprochée et de la capitale provinciale d'Oudalan, Gorom-Gorom.

Le Burkina Faso est un pays faisant frontières avec six pays dont : le Mali au nord, le Niger à l'est, le Bénin au sud-est, le Togo et le Ghana au sud et la Côte d'Ivoire au sud-ouest. Sa superficie couvre 274 000 km² et sa population en 2022, était estimée à plus de 22 000 000 d'habitants selon l'INSD. Le gisement d'Essakane se situe à l'intérieur d'un permis d'exploration couvrant 100,2 km² et les concessions d'exploration les entourant d'une superficie approximative de 650 km² ([IAMGOLD Corporation - Exploitations - Essakane](#)).



Fig.1 emplacement du Burkina Faso sur la carte de l'Afrique

IAMGOLD a commencé à gérer le projet Essakane après avoir fait l'acquisition d'Orezone Resources en février 2009. Essakane est entrée en production commerciale en juillet 2010. L'expansion de l'usine à Essakane visant à accueillir une proportion croissante de roche dure a été achevée à la fin de 2013. ([IAMGOLD Corporation - Exploitations - Essakane](#))

De sa quinzaine d'années d'exploitation commerciale, la société IAMGOLD Essakane SA, a su s'imposer en acteur incontournable de l'exploitation minière industrielle dans la région du Liptako. L'expansion progressive des infrastructures, la diversification des activités et la structuration accrue des fonctions opérationnelles, sont les facteurs majeurs ayant jalonné la croissance soutenue de cette mine.

Ce développement a pour corollaires la montée en compétence des ressources humaines locales, la consolidation des dispositifs de santé sécurité et l'intégration renforcée des principes de développement durable dans la gouvernance de l'entreprise.

Cependant, depuis 2016, la dégradation progressive de la situation sécuritaire au Burkina Faso, particulièrement dans la région du Liptako, a profondément affecté le tissu économique et social, y compris le secteur minier. Plusieurs sites se sont vus contraints de réduire ou même suspendre leurs activités, et la mine d'Essakane n'a pas été en marge de ces bouleversements. En effet, sur l'organisation interne de l'entreprise, ces facteurs exogènes ont engendré des répercussions significatives. Ce qui entraîna une modification des priorités, des modes opératoires et des dynamiques interdépartementales.

1.2 Présentation du département SSDD

1.2.1 Organigramme fonctionnel du département

Le département Santé, Sécurité et Développement Durable (SSDD) compte quatre-vingt-huit (88) employés. Ces employés sont organisés dans deux (2) services essentiels pour le bon fonctionnement. Il s'agit du service de Santé Sécurité Environnement et Réhabilitation (SSER), et le Service des Relations et Développement Communautaires (SRDC), tous deux dirigé par le directeur SSDD.

- Le service de santé sécurité environnement et réhabilitation est composé de deux (02) branches de services. Il s'agit de la branche Santé-Sécurité au Travail et de celle de l'Environnement et Réhabilitation. Le SSER est dirigé par le surintendant et ses deux adjoints, celui de la Santé Sécurité au Travail et l'autre de l'Environnement et Réhabilitation. L'équipe des différents surintendants adjoints, est constituée de coordonnateurs, d'expert, de médecin chef. Ceux-ci coiffent les chargés, techniciens, infirmiers et agents.
- Le service de Relations et Développement Communautaires, quant à lui reste une seule composition avec différents profils d'employés. Il est dirigé par le surintendant et son adjoint duquel, répondent le coordonnateur, les chargés de développement et ceux des relations communautaires. Il y'a également les agents spécialisés et agents communautaires dirigés par les chargés de relations communautaires.
- Une équipe satellite aux différents services existe, et a pour rôle de support administratif. Ainsi il y'a le coordonnateur système et son chargé système ; le chargé d'administration et les agents administratifs.

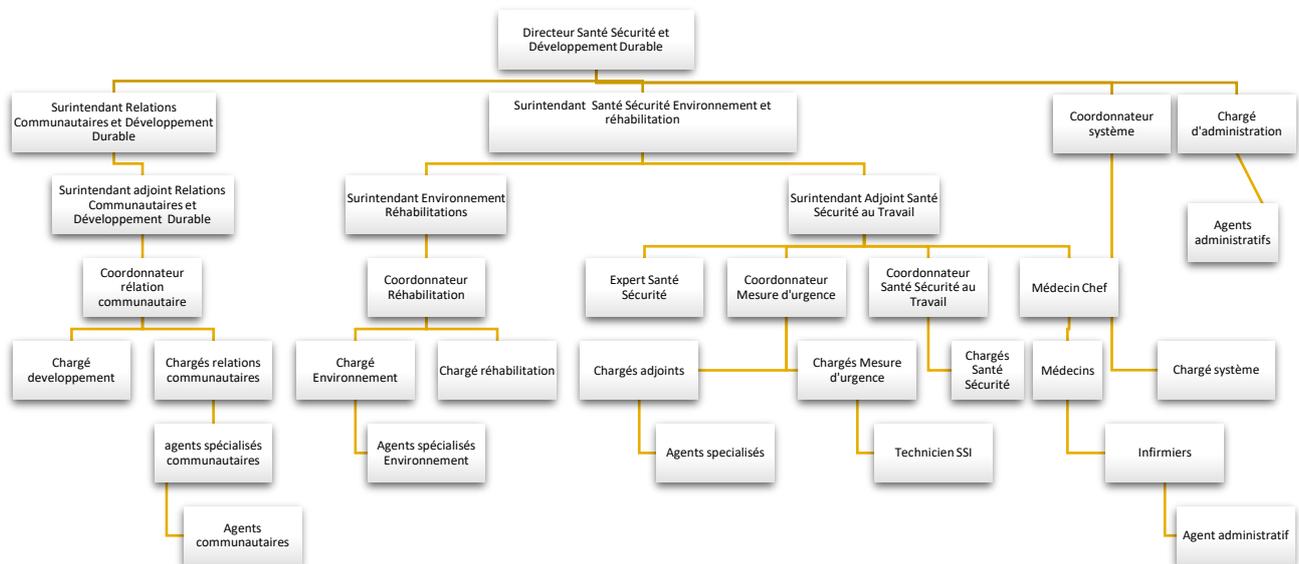


Fig.2 Organigramme du département SSDD

1.2.2 Quelques rôles et responsabilités dans le département SSDD

a. Service de Relations et Développement Communautaires

❖ Charge de développement communautaire

Mission : Le Chargé de développement communautaire participe à l'atteinte des objectifs de développement durable d'IAMGOLD Essakane SA (plan de gestion environnementale et sociale, norme ISO 14001 standards OHSA 18001 et IFC)

Responsabilités Principales :

- ✓ Elaborer le programme des projets de développement ;
- ✓ Collaborer à la recherche et à la conception d'outils nécessaires dans la planification, la mise en œuvre et le suivi-contrôle des projets ;
- ✓ Assurer la mise en œuvre et le contrôle des projets de développement ;
- ✓ Assurer la qualité et la performance des projets de développement ;
- ✓ Rendre compte sur les résultats attendus par la rédaction de rapports ;
- ✓ Assurer l'encadrement de l'équipe sous sa supervision ;
- ✓ Réaliser des inspections des installations sur le site et rédiger des rapports d'inspection ;
- ✓ Participer à la rédaction des procédures ;
- ✓ Participer à des activités communication/formation/sensibilisation internes et externes ;
- ✓ Assurer la réelle participation des communautés dans le processus d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation des projets de développement ;
- ✓ Participer à la mise en place et au fonctionnement du système de management en responsabilité sociale de l'entreprise ;
- ✓ Assurer la conformité des activités vis-à-vis des normes et standards établis.

❖ Charge des relations communautaires

Mission : Le Chargé des relations Communautaires a pour rôle de participer à l'animation du dialogue inclusif et permanent entre les parties prenantes et la société.

Responsabilités Principales :

- ✓ Assurer l'animation des systèmes de management permettant d'assurer la performance de la gestion des relations communautaires ;
- ✓ Assurer la gestion de l'équipe de relations communautaires sous sa responsabilité ;
- ✓ Participer à l'élaboration d'une stratégie long terme de relation communautaire et à la mise en œuvre du plan de gestion des relations avec les parties prenantes ;
- ✓ Participer à l'identification et à l'analyse des parties prenantes ;
- ✓ Assurer la communication qualitative avec les parties prenantes ;
- ✓ Participer à l'organisation et à l'animation des consultations régulières avec les parties prenantes ;
- ✓ Assurer la mobilisation sociale dans le cadre de l'appui aux différents départements d'Essakane SA et dans le cadre des activités et projets de développement durable ;
- ✓ Assurer un appui aux activités des différents départements de la compagnie en relation avec les communautés ;
- ✓ Assurer la consultation inclusive et périodique des parties prenantes
- ✓ Participer aux négociations ;
- ✓ Assurer le recueil et l'enregistrement des doléances, plaintes, non conformités, et incidents de manière diligente et exhaustive ;
- ✓ Participer à l'implication des parties prenantes dans la surveillance du projet.

❖ Agent spécialisé communautaire

Mission : l'Agent spécialisé communautaire assure le suivi des activités du programme de management communauté.

Responsabilités Principales :

- ✓ Animer, sensibiliser et encadrer les jeunes sur les techniques de montage de microprojets pour un développement durable ;
- ✓ Assurer le suivi des micros projets et la bonne gestion des financements accordés à cet effet ;
- ✓ Rendre disponible la documentation et l'information sur les programmes de développement durables au bénéfice des communautés ;

- ✓ Tenir à jour le registre des communications et des activités de terrain ;
- ✓ Produire des rapports d'activités ;

❖ **Agent de relations communautaires**

Mission : l'agent de relations communautaires participe à l'animation et au bon fonctionnement des bureaux d'information et jouera un rôle d'interface entre la Société IAMGOLD-ESSAKANE SA et l'ensemble des parties prises.

Responsabilités Principales :

- ✓ Collecter et mettre à jour une banque d'information et une base de données des différentes demandes d'emploi des populations locales ;
- ✓ Collecter et fournir l'information sur les activités de développement durable de la mine,
- ✓ Assurer l'animation dans le centre et au besoin hors du bureau ;
- ✓ Assurer la traduction et la communication ;
- ✓ Accompagner les équipes des différents services d'Essakane SA et assurer la communication lors des échanges et des activités ;
- ✓ Promouvoir les actions de développement et sensibiliser les communautés sur les activités de développement durable ;
- ✓ Participer aux différentes collectes de données ;
- ✓ Fournir des rapports d'activités ;
- ✓ Faire des recommandations pour améliorer et maximiser les approches ;
- ✓ Faire le suivi des activités menées par les différents services en vue de l'atteinte des objectifs ;
- ✓ Informer régulièrement la compagnie de l'état d'esprit des communautés et suggérer des actions pour répondre aux préoccupations ;

b. Service de Santé Sécurité Environnement et réhabilitation

❖ **Coordonnateur système santé sécurité développement durable (SSDD)**

Mission : Le coordonnateur système santé sécurité développement durable assure le développement, le fonctionnement et l'amélioration continue des systèmes de gestion Santé Sécurité et Développement Durable selon les exigences applicables.

Responsabilités Principales :

- ✓ Superviser la conception, le développement, la mise en œuvre opérationnelle et le maintien des systèmes de gestion SSDD selon les standards ISO 14001 - OHSAS 18001 et les autres exigences applicables ;
- ✓ Coordonner et/ou réaliser les analyses de risques requises et assurer la mise à jour des registres des risques SSDD ;
- ✓ Assurer la veille réglementaire en SSDD ;
- ✓ Assister la Direction SSDD dans la planification, le suivi et l'évaluation des plans d'action ;
- ✓ S'assurer que la gestion documentaire réponde aux exigences applicables. ;
- ✓ Contrôler la performance des plans de mesures d'urgences ;
- ✓ Assurer la communication ascendante et descendante des informations SSDD ;
- ✓ Faire rapport à ses supérieurs des dysfonctionnements observés dans l'efficacité des systèmes de management SSDD ;
- ✓ Organiser les audits externes ;
- ✓ Préparer et/ou coanimer les revues de direction du système de management SSDD.

❖ **Médecin de travail**

Mission : Le Médecin du Travail, assure l'amélioration des conditions de travail, la prévention de l'altération de la santé des travailleurs, l'adaptation des postes, l'hygiène et l'éducation sanitaire dans le cadre de l'entreprise.

Responsabilités Principales :

- ✓ Analyser les conditions de travail en entreprise, définir les risques professionnels, proposer des mesures préventives, établir un rapport de synthèse dans une fiche d'entreprise ou par tout autre moyen
- ✓ Analyser les postes de travail et proposer des adaptations de postes pour les travailleurs handicapés
- ✓ Apporter une aide au chef d'entreprise pour la rédaction du document unique d'évaluation des risques
- ✓ Examiner régulièrement les salariés pour :
 - assurer les dépistages et les analyses réglementaires en fonction des risques auxquels ils sont exposés
 - dépister les altérations de la santé liées ou non aux conditions de travail
 - proposer des prises en charge thérapeutiques
- ✓ Participer aux actions de prévention et d'éducation sanitaire dans la société (CSST, formation ...)
- ✓ Assurer la prise en charge des urgences ;
- ✓ Assurer la formation continue du personnel infirmier ;
- ✓ Assurer le fonctionnement du service de santé au travail d'Essakane SA ;
- ✓ Superviser les activités du personnel infirmier du service de sante au travail ;
- ✓ Assurer les consultations médicales des travailleurs d'Essakane SA ;
- ✓ Référer les travailleurs malades d'Essakane SA qui nécessitent une prise en charge spécialisée ;
- ✓ Organiser l'immunisation des travailleurs en rapport avec la nature des expositions au poste de travail ;
- ✓ Surveiller la santé des travailleurs (visites médicales d'embauche, périodique, etc.) ;
- ✓ Suivre la réalisation des examens complémentaires dans le cadre de la surveillance de la santé des travailleurs ;
- ✓ Elaborer des rapports périodiques d'activité du service de santé au travail ;
- ✓ Maintenir des relations professionnelles avec d'autres services de santé au travail, les services hospitaliers, de pathologie professionnelle et les médecins traitants ;

❖ **Coordonnateur Mesures d'urgence**

Mission : le Coordonnateur de l'équipe d'intervention d'urgence est chargé de la supervision, de la conception, le développement et la mise a en œuvre opérationnelle des mesures d'intervention d'urgence.

Responsabilités Principales :

- ✓ Assurer l'exécution et la qualité du programme d'inspection préventif des systèmes d'urgence ;
- ✓ Répondre à tous types d'urgences tels que : incendie, déversement, accident de travail, urgences médicales, accidents routiers ;
- ✓ Participer aux inspections ponctuelles et planifiées sur les équipements et système d'urgence sur l'ensemble du site minier ESSAKANE S.A ;
- ✓ Entretenir une bonne collaboration avec les différents départements ;
- ✓ Assurer la formation continue des équipes d'urgences (sapeurs-pompiers, hazmat, équipe d'intervention d'urgence) ;
- ✓ Organiser des simulations et exercices ;
- ✓ Dispenser des formations en mesures d'urgences.

❖ **Coordonnateur Réhabilitation**

Mission : il coordonne les activités environnementales sur le terrain et veille à l'application de la Politique de Durabilité et de la Politique de Santé Sécurité de IAMGOLD Essakane SA.

Responsabilités Principales :

- ✓ Participer à la réalisation de l'analyse environnementale et la mise à jour des aspects, des situations d'urgence et impacts environnementaux ;
- ✓ Assister le Surintendant Environnement dans la planification, le suivi des actions environnementales et la mise en place du Système de Management Environnemental ;
- ✓ Présenter l'état d'avancement de ses actions au Surintendant Environnement pour la révision du Programme de Management Environnemental et autres plans d'actions environnementaux ;

- ✓ Rédiger les rapports mensuel et annuels ;
- ✓ Participer à la rédaction des procédures environnementales ;
- ✓ Participe à la Revue de Direction ;
- ✓ S'assurer que les exigences relatives au système sont établies, mises en œuvre et maintenues ;
- ✓ Intégrer la Santé Sécurité et l'Environnement dans les plans de formation et de sensibilisation de son secteur ;
- ✓ Agir quotidiennement pour assurer la santé et la sécurité des travailleurs et la protection de l'environnement ;
- ✓ Participer à la mise en œuvre des plans d'action en matière d'Hygiène Sécurité Environnement (HSE).

❖ **Chargé Santé Sécurité**

Mission : Il assure les différentes tâches liées à la mise en œuvre effective des programmes de sécurité de la société IAMGOLD Essakane SA.

Responsabilités Principales :

- ✓ Visiter et inspecter les lieux de travail pour faire un audit de la performance en sécurité et systèmes et suivre la conformité avec les politiques et procédures,
- ✓ Identifier les dangers et faire l'évaluation des risques professionnels,
- ✓ Informer les principaux acteurs sur toute infraction dangereuse et proposer des mesures curatives et correctives,
- ✓ Former et sensibiliser les employés en matière de santé et sécurité au travail,
- ✓ Assister les départements dans les réalisations des inspections générales planifiées (IGP) et autres activités de prévention,
- ✓ Faire des recommandations et mettre en œuvre des solutions pour améliorer les fiches et politiques de sécurité,
- ✓ Participer aux enquêtes d'accidents et à l'élaboration des mesures correctives proposées,
- ✓ Contrôler lors de visites sur terrain les compétences, connaissances, qualification, compréhension de rôles et responsabilités en SEC des employés et sous-traitants, et l'application des procédures de travail,

- ✓ Être des mentors en matière de santé sécurité environnement pour faire progresser les superviseurs et travailleurs.

❖ Chargé Environnement

Mission : Il assure les différentes tâches liées à la mise en œuvre effective des programmes de suivi environnemental de la société IAMGOLD Essakane SA.

Responsabilités Principales :

- ✓ Participer à l'élaboration du programme de suivi environnemental,
- ✓ Élaborer des calendriers mensuels et annuels des activités du suivi environnemental,
- ✓ Réaliser le programme de suivi environnemental prévu au Programme de gestion de l'environnement du site.
- ✓ Réaliser et superviser toutes les activités de suivi environnemental : suivi de qualité des eaux (eau de surface, eaux souterraines, eaux usées, et eau potable), suivi des niveaux d'eau souterraine, suivi des vibrations, suivi des poussières, suivi des bruits, et suivi des émissions atmosphériques.
- ✓ Évaluer à chaque saison pluvieuse le débit d'écoulement sur les rivières Gourouol.
- ✓ Suivre les paramètres météorologiques et s'assurer de l'entretien et du bon fonctionnement des appareils météorologiques.
- ✓ Gérer la base de données EQWin (base de gestion des données environnementales) ;
- ✓ Rédiger les procédures et les instructions de travail relatives aux activités de suivi environnemental (suivi des poussières, suivi des vibrations, suivi de qualité des eaux, suivi des bruits, suivi des niveaux d'eau souterraine ;
- ✓ Préparer les rapports hebdomadaires, mensuels et trimestriels des résultats de suivi environnemental (tableau Excel, documents Word) ;
- ✓ Rédiger un rapport sur la qualité des eaux de surface à la fin de chaque saison des pluies ;
- ✓ Faire un inventaire des besoins pour les activités et effectuer les commandes en cas de besoin ;
- ✓ Veiller à l'entretien et à la bonne marche de l'ensemble des appareils de suivi environnemental ;

- ✓ Déclarer les conditions anormales et/ou les non conformités observées suite à l'analyse des résultats.

❖ **Technicien système de sécurité incendie**

Mission : Il a à effectuer les différentes tâches liées à la mise en œuvre effective des activités de prévention incendie de la société IAMGOLD Essakane SA.

Responsabilités Principales :

- ✓ Assurer le suivi des inspections et de la maintenance des systèmes d'extinction fixe/mobile (gicleur, robinet armé, borne fontaine, extincteur, mise à jour plan de localisation d'urgence) ;
- ✓ Entretien, vérifier et faire la calibration du matériel d'urgence (camion incendie, ambulance, outil, génératrice, appareil respiratoire, détecteur de gaz)
- ✓ Former les employés sur les mesures d'urgence : premier soin, utilisation des extincteurs (théorie et pratique) ;
- ✓ Former les employés sur les déversements et colmatages (théorie et pratique) ;

❖ **Infirmier (santé au travail)**

Mission : Il s'assure de l'application d'un niveau élevé de performance des politiques relatives à la santé et sécurité des travailleurs sur le site.

Responsabilités Principales :

- ✓ Assurer la continuité, la sécurité, la qualité des soins ;
- ✓ Assurer l'organisation des soins d'urgence;
- ✓ Assurer la mise en œuvre de projet infirmier dans le sens du plan annuel du médecin du travail.
- ✓ Contribuer à l'organisation du service de santé au travail d'Essakane SA ;
- ✓ Assurer les consultations des travailleurs malades dans les limites de leur compétence et les soins infirmiers ;
- ✓ Assurer la référence des travailleurs malades au médecin d'Essakane SA ;
- ✓ Contribuer à la prise en charge des travailleurs accidentés du travail ;
- ✓ Participer à l'immunisation des travailleurs (vaccination) ;

- ✓ Participer aux activités de la surveillance de la santé des travailleurs dans les limites de leurs compétences (information, programmation, prise des paramètres de base, sensibilisation);
- ✓ Participer à la sensibilisation et formation des employés en hygiène et santé ;
- ✓ Participer à l'élaboration des rapports d'activité du service médical.

❖ **Agent spécialisé (intervention d'urgence)**

Mission : Il est chargé de l'application rigoureuse de l'ensemble des procédures et mesures d'urgences prévues dans la société IAMGOLD Essakane SA.

Responsabilités Principales :

- ✓ Répondre à tous types d'urgences tel que : Incendie, déversement, accident de travail, urgences médicales, accidents routes... ;s
- ✓ Patrouiller le site ;
- ✓ Participer aux inspections ponctuelles et planifiées sur les équipements et systèmes d'urgence sur l'ensemble du site minier ESSAKANE S.A ;
- ✓ Entretien et maintenir l'équipement d'urgence dans le but d'assurer une qualité et une disponibilité optimale ;
- ✓ Exécuter toutes autres tâches connexes à ses fonctions.

1.3 Rôle stratégique du département SSDD

Le département Santé, Sécurité et Développement Durable (SSDD), est la structure en charge de la prévention des risques, de la protection des personnes et de la gestion des enjeux environnementaux et communautaires au niveau de la mine d'Essakane. Elle assure la veille réglementaire ainsi que l'accompagnement des autres départements de la mine, dans la mise en place et le respect des procédures santé, sécurité, environnement. Elle est le socle sur lequel se base l'entreprise pour l'application effective de sa politique de responsabilité sociétale. Dans ce contexte instable et évolutif auquel fait face IAMGOLD dans la région du Liptako, son département SSDD se trouve particulièrement exposé.

En tant que service transversal, sa mission est de garantir un appui fiable, réactif et pertinent aux autres départements de la mine. Cependant, les transformations organisationnelles

récentes, conjuguées aux contraintes sécuritaires, soulèvent une interrogation stratégique : le département SSDD parvient-il encore à remplir pleinement sa mission de service ? C'est dans cette perspective qu'un diagnostic organisationnel est envisagé, afin d'évaluer la problématique suivante :

Dans quelle mesure les dispositifs organisationnels, procéduraux et opérationnels du département SSDD sont-ils alignés avec sa mission de service transversal, et comment influencent-ils la qualité, la pertinence et l'efficacité des prestations fournies aux autres départements de la mine Essakane ?

1.4 Objectif principal

Ce diagnostic a pour principal objectif de conduire une évaluation systémique, critique et contextualisée de l'adéquation entre les dispositifs procéduraux, les pratiques opérationnelles et la mission stratégique du département Santé, Sécurité et Développement Durable (SSDD). Département dont l'essence première est d'assurer un appui transversal, fiable et de qualité aux autres départements de la mine.

Les axes principaux suivants, découlant de cet objectif, constitueront l'ossature de notre travail :

- L'évaluation de la qualité des services SSDD par les autres départements
- L'identification des écarts entre les procédures formelles et les pratiques réelles
- La mesure de la réactivité et la fiabilité des interventions SSDD
- L'analyse de la coordination interdépartementale et la fluidité des échanges.
- La vérification de l'alignement des actions SSDD avec les besoins stratégiques des autres départements
- L'identification des facteurs internes de déconnexion ou de dérive fonctionnelle
- La proposition des ajustements pour renforcer la posture de service et la valeur ajoutée.

II. Cadre d'analyse

2.1 Référentiels utilisés

IAMGOLD Essakane SA à travers son département de SSDD est certifié ISO 45001-2018 en santé sécurité au travail, ISO 14001-2015 en environnement. L'entreprise est soumise aux lois, arrêtés et réglementations régissant les structures minières au Burkina Faso. Elle se soumet également aux lois ; règlements et arrêtés burkinabè et internationaux régissant l'aviation civile. Il s'agit des :

- Arrêté interministériel N°2015-0223/MATD/MME/MICA/MHU/MERII portant mise en place d'un plan d'Opération Interne (POI) dans les établissements présentant des risques importants.
- Règlement Aéronautique du Faso, version C d'octobre 2018
- DECRET N°2021-0337/PRES promulguant la loi n°004-2021/AN du 06 avril 2021 portant régime de sécurité sociale applicable aux travailleurs salariés et assimilés au Burkina Faso.
- DECRET N°2023-1416/PRES-TRANS/PM/EEA/MFPTPS/MATDS/MEFP/MARAH/MSHP/MDICAPME/MEMC/MESRI/MTMUSR portant conditions de production, d'importation, de transport, de détention, de distribution, de stockage, d'utilisation des produits ou substances chimiques dangereux et de l'élimination des déchets chimiques dangereux ;
- DECRET N°2023-1345/PRES-TRANS/PM/EEA/MATDS/MARAH/MEMC/MID/MUAFH portant critères de classification et de catégorisation des barrages au Burkina Faso

L'entreprise est engagée dans la responsabilité sociétale dont les directives sont données dans l'ISO 26000.

Notre évaluation s'appuiera sur un socle normatif combinant les référentiels ISO 14001 et ISO 45001, les prescriptions légales en vigueur au Burkina Faso et les engagements RSE propres à l'entreprise.

2.2 Périmètre d'analyse

IAMGOLD Essakane SA est une grande entreprise comportant quatorze (14) départements et plusieurs services de sous-traitants. Nous avons circonscrit notre diagnostic

organisationnel à un seul département, celui de la Santé Sécurité et Développement Durable. Ce choix se justifie par le fait que ce département interagit avec tous les autres composants de l'entreprise en y déployant ses services. En plus le département SSDD, dans ce contexte particulier de sécurité dans la région, est l'un des plus sollicités.

Le département SSDD ayant fait l'objet de notre diagnostic, est composé de différents services à savoir : le service de santé sécurité au travail (SST), le service environnement et réhabilitation (SER), le service des relations et développement communautaire (SRDC). Notre travail a couvert le département de façon générale.

2.3 Outils et méthodologie de diagnostic

Pour une étude fiable, nous avons adopté une démarche par approche participative, systémique et contextualisée, selon les étapes suivantes :

2.3.1 Collecte des données

L'activité de constitution d'une base de données représentatives pour notre diagnostic du département SSDD, s'est faite selon quatre points essentiels :

- **L'analyse documentaire** : À ce niveau, nous avons pris connaissance des différentes procédures internes, des rapports existants sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Une analyse de l'organigramme hiérarchique ainsi que les protocoles afférents au département SSDD a été faite.
- **Les entretiens semi-directifs** : des séances d'entretien ont été entreprises avec les personnes ressources comme les responsables ou chefs ainsi que les agents terrains des départements bénéficiaires des prestations de service SSDD
- **Les questionnaires d'auto-évaluation** : Nous avons proposé des questionnaires orientés afin de déterminer la perception qu'ont les autres départements, des services SSDD.
- **L'observation directe** : nous avons fait une immersion directe sur le terrain, afin d'apprécier les pratiques opérationnelles et les interactions interservices.

2.3.2 Outils d'analyse organisationnelle

Nous avons opté pour trois (03) principaux outils d'analyse des différentes données émanant de notre exercice de collecte.

Dans un premier temps, nous avons fait une analyse des flux et responsabilités dans le but de décomposer les processus et les pratiques ; en nous servant de l'outil **QQOQCCP (Qui ; Quoi ; Où ; Quand ; Comment ; Combien ; Pourquoi)**. Cet outil nous a permis de déterminer les points stratégiques sur lesquels les questions d'interview ont été élaborées.

Ensuite avec les données enregistrées des différents interviews, nous avons effectué une analyse organisationnelle approfondie. Cette analyse a permis d'évaluer la cohérence qui existe entre la structure, la stratégie, le système et la culture au sein de ce département. La **méthode de McKinsey, dite méthode des 7S** a été notre support pour ce second point.

Enfin, nous avons terminé par un diagnostic stratégique du département SSDD à travers une **analyse SWOT** dans l'optique d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces.

III. Diagnostic organisationnel

3.1 Résultats de collecte des données par la méthode QQQQCCP

Dans l'optique d'avoir un retour qualitatif lors des entretiens, nous avons élaboré treize (13) questions, selon nos indicateurs clés notés de 1 à 5 avec 1 comme le plus faible score. Les principales personnes interviewées sont les agents de terrain qui ont une expérience opérationnelle avec les équipes SSDD. Et les responsables qui ont une expérience plutôt stratégique. Ces questionnaires sont consignés le tableau suivant :

Indicateurs clés	Questions d'interview	Score de 1 - 5
Cohérence mission ↔ opérationnel	1. Selon vous, la mission du SSDD est-elle traduite en actions concrètes au quotidien ?	
Clarté des rôles	2. Les responsabilités du SSDD sont-elles comprises et reconnues par tous les services ?	
Réactivité aux demandes	3. Comment évaluez-vous la rapidité de réponse du SSDD face à vos sollicitations ?	
Pertinence des solutions	4. Les recommandations du SSDD répondent-elles aux enjeux opérationnels identifiés ?	
Fluidité de la communication	5. Les messages du SSDD sont-ils bien compris et diffusés ?	
Implication dans les projets transversaux	6. Le SSDD est-il associé de manière proactive aux projets impliquant plusieurs départements ?	
Respect des procédures	7. Les protocoles SSDD sont-ils appliqués et suivis sur le terrain ?	
Conformité réglementaire	8. Le SSDD vous aide-t-il à respecter les normes ? Quelles difficultés rencontrez-vous ?	
Suivi des actions correctives	9. Les recommandations émises sont-elles effectivement mises en œuvre et évaluées ?	

Sensibilisation & prévention	10. Le SSDD contribue-t-il activement à la culture de sécurité et de service dans votre service ?	
Relation de partenariat	11. Comment qualifieriez-vous le rôle du SSDD : facilitateur ou simple organe de contrôle ?	
Prise en compte des retours	12. Le SSDD intègre-t-il vos suggestions pour ajuster ses pratiques ?	
Innovation et adaptation	13. Le SSDD propose-t-il des solutions innovantes ou adaptées aux évolutions du site ?	

Tab.1 Questionnaire d'interview

L'exercice du dépouillement et du traitement des données d'interview, permet d'observer différentes tendances en fonction des dimensions étudiés. Ainsi nous pouvons apprécier sur le premier digramme (Fig. 2), les dimensions les plus critiques.

Nous notons selon ce diagramme, que la dimension la plus critique est celle de l'amélioration continue, suivi de la coordination interservices.

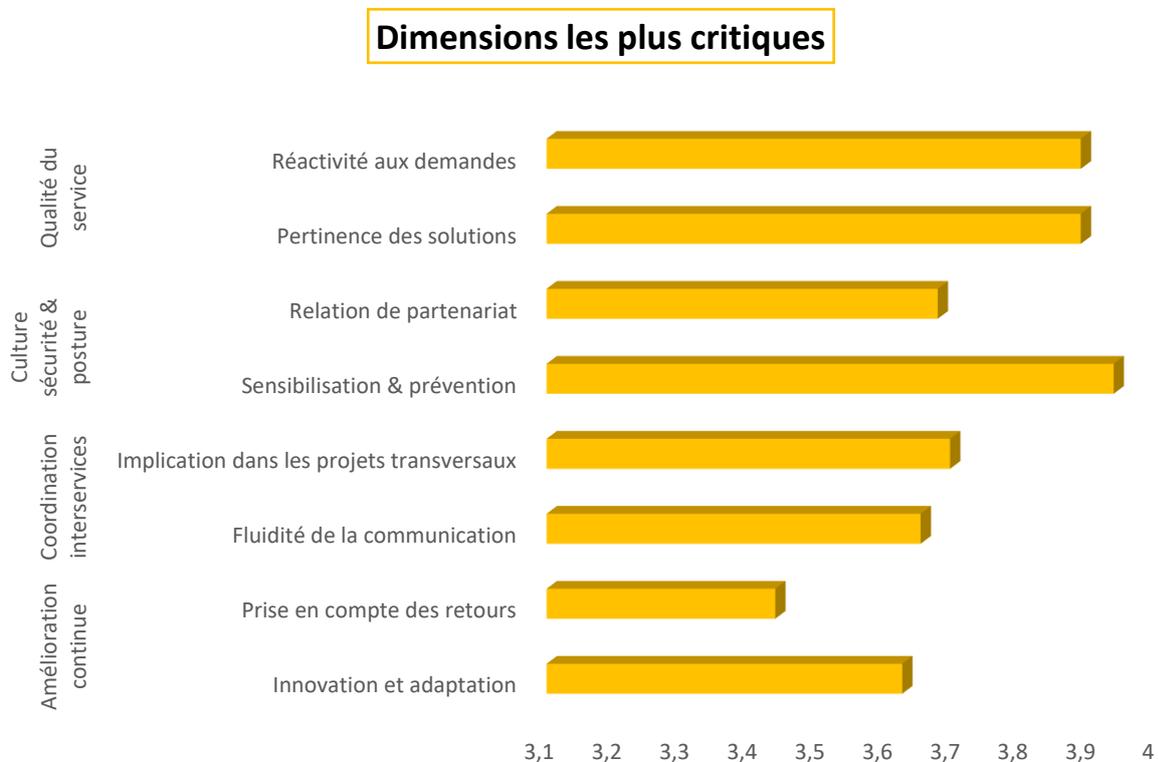


Fig.3 Diagramme des dimensions les plus critiques

Ensuite sur le second digramme (Fig. 3), on observe la moyenne des scores par profil. De ce diagramme, il ressort une similitude d'appréciation de tous les profils vis-à-vis de l'amélioration continue.

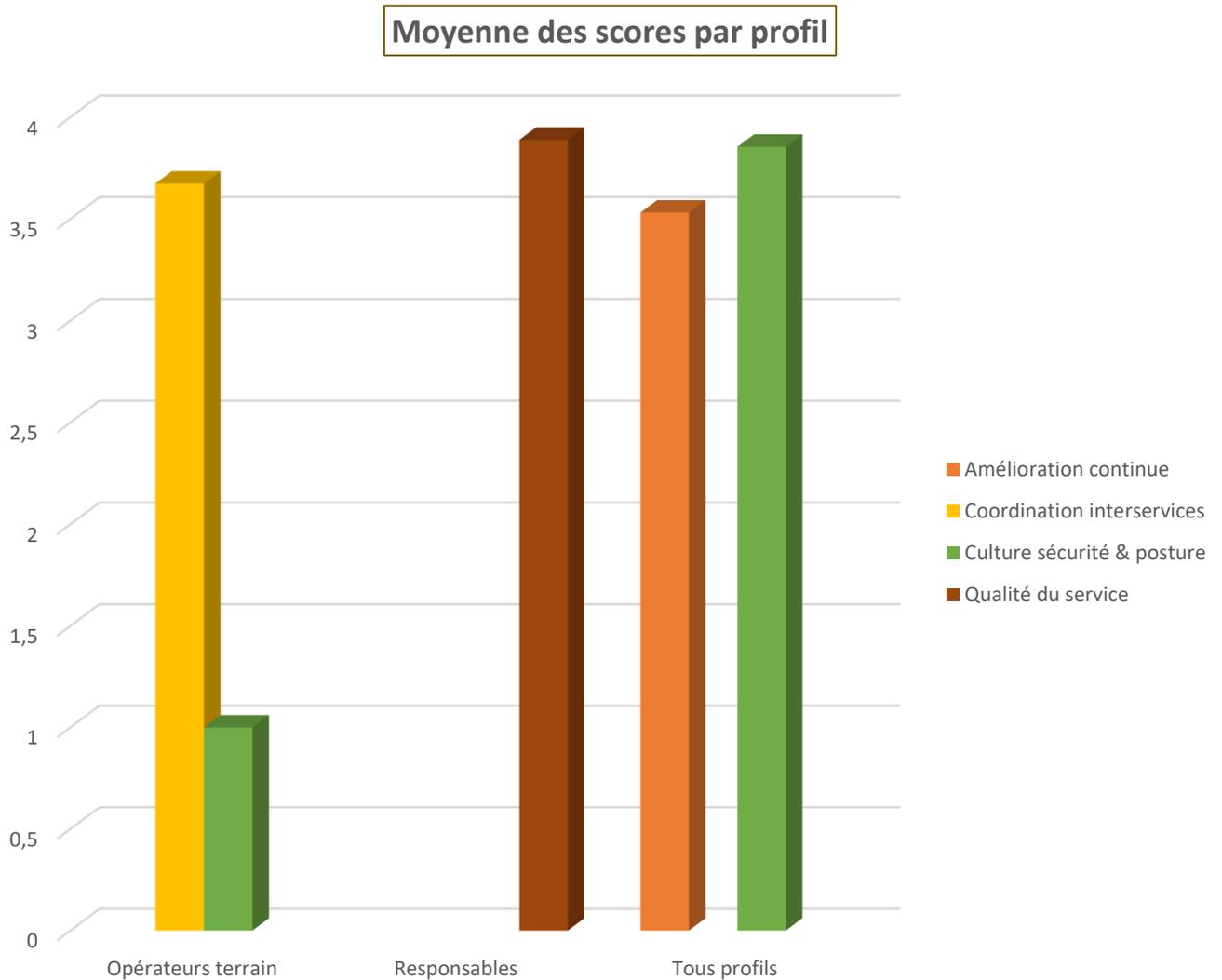


Fig.4 Diagramme de moyenne des scores par profil

Enfin sur le dernier digramme (Fig. 4), on peut observer les améliorations les plus proposées par les interviewés. La prise en compte des suggestions est la première amélioration proposée suivi de la bonne stratégie d’approche par les agents SSDD envers les équipes et, la sensibilisation et formation. La communication adaptée au profil et l’insuffisance du personnel n’est pas négligeable.

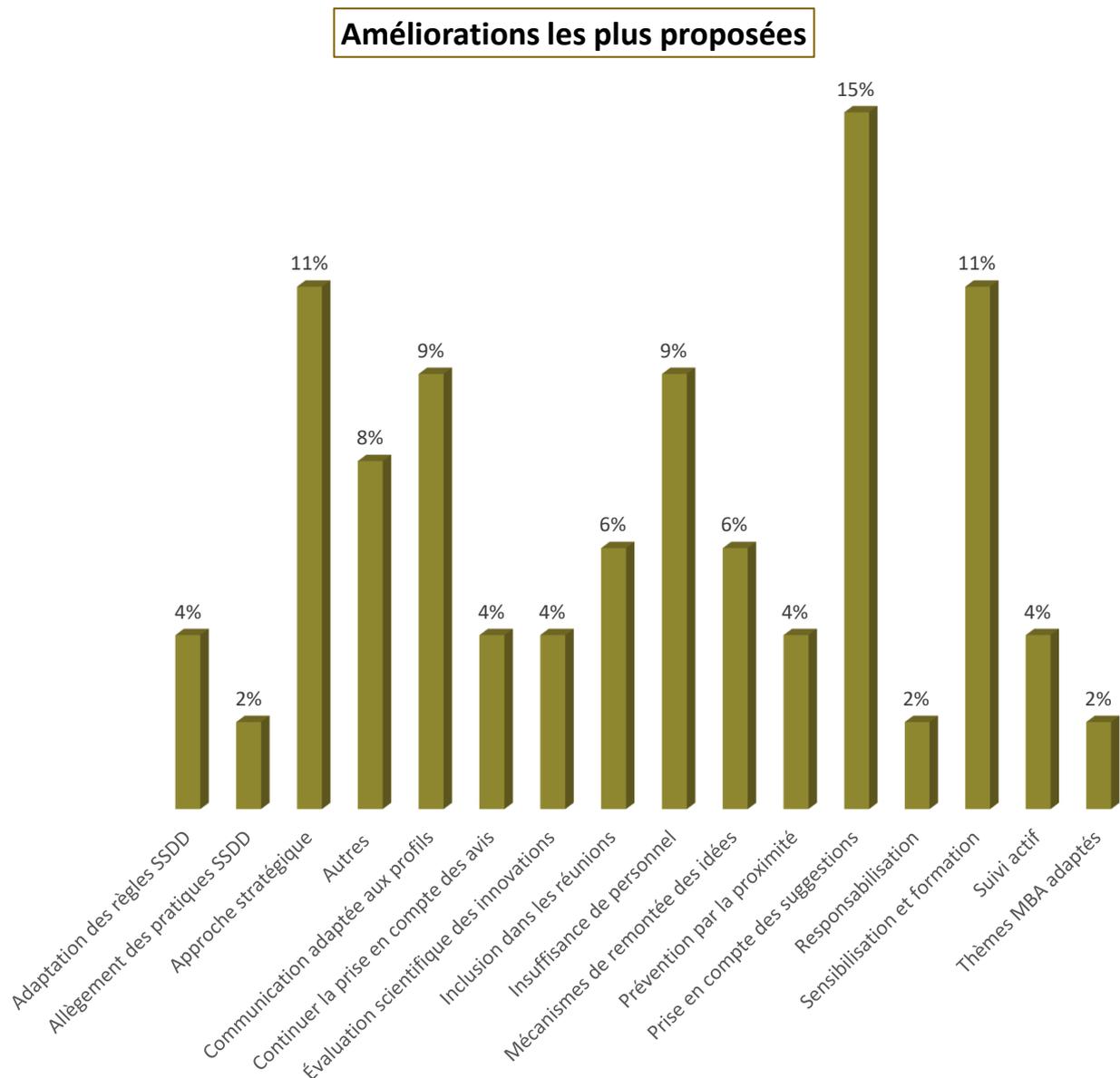


Fig.5 Diagramme des améliorations les plus proposées

3.2 Analyse selon McKinsey (7S) : résultats pertinents

DIMENSION	FORCES	POINTS FAIBLES
Strategy	Une forte réactivité en crise	Faible anticipation
Structure	Référents identifiés	Effectifs insuffisants
Systems	Outils SSDD formalisés	Procédures lourdes et redondantes
Shared values	Bonne culture de prévention	Le SSDD plus perçu comme « contrôleur »
Style	Écoute ponctuelle axée sur la haute hiérarchie	Distance avec les équipes de terrain
Staff	Bonne compétence technique	Insuffisance dans la formation continue
Skills	Existence des projets innovatifs	Contexte terrain parfois ignoré

Tab.2 Analyse McKinsey ou 7S

- Stratégie (Strategy)

La vision du département SSDD est connue par la plupart des employés et sous-traitants. Cependant, son application sur le terrain est inégale selon les services. Les interventions sont souvent réactives et centrées sur le contrôle. En effet, le constat terrain présente une équipe SSDD plus réactive lors des incidents ou accidents. Cette réactivité est en plus orientée vers la recherche des coupables.

Il existe une implication tardive des équipes SSDD dans les projets. Souvent, c'est lorsque les départements se retrouvent coincés lors d'une inspection qu'ils leur font appel.

- Structure :

Il existe au niveau du SSDD, une organisation fonctionnelle claire avec des référents identifiés comme les chargés SST, environnement... Les services sont dissociés et clairement identifiés pour permettre une orientation fluide en cas de besoin. Ainsi le service SRDC traite des questions communautaires et celui SST, les questions de santé-sécurité au travail. Et enfin le SER s'occupe de l'environnement et la réhabilitation. La responsabilité sociétale est intégrée aussi bien dans le service SRDC, SST que SER, à travers le

développement communautaire, la gestion de la santé et sécurité des travailleurs ainsi que de l'environnement. Nonobstant cette organisation, les équipes SSDD peinent à répondre à toutes les sollicitudes des départements.

- **Systemes (Systems)**

L'analyse documentaire au niveau du département SSDD, montre une formalisation de toutes les activités existantes et identifiées. Il y'a plusieurs procédures structurées selon les départements et consignées sur un serveur accessible aux travailleurs. La multiplicité des procédures entraine souvent des redondances ou un amalgame. Un système informatique de collecte des données SSDD est mis en place (INTELEX).

Ce système est accessible à une partie des gestionnaires qui ont l'obligation de renseigner au quotidien, selon les objectifs qui leur sont assignés. La licence plafonnée de ce système limite les statistiques qui y sont enregistrées, car tous les gestionnaires n'y ont pas accès. La communication est parfois trop technique surtout pour le programme MBA (Mind Body Achievement). D'ailleurs, lors des interviews, les opérateurs sur le terrain trouvent les termes utilisés très difficiles à comprendre pour les sessions MBA.

- **Valeurs partagées (Shared Values)**

La culture de la prévention est présente dans tous les départements et services sous-traitants. Malheureusement, elle est perçue variablement. Le constat terrain fait cas d'un personnel conscient et connaissant la volonté affichée du SSDD, de promouvoir la sécurité et le service. Cependant la majorité perçoit les équipes SSDD, comme "gendarme" que "facilitateur".

- **Management (Style)**

La Communication est parfois descendante lors des rencontres avec les équipes SSDD. Il y'a une écoute inégale selon les interlocuteurs. Les décisions et directives techniques viennent du sommet dans la plupart des cas, sans tenir compte ou sans une maîtrise réelle des défis sur le terrain. Il n'y a pas de participation proprement dite des experts des domaines spécifiques dans l'analyses des décisions et directives techniques.

- Ressources humaines (Staff)

Les profils du département SSDD sont qualifiés et on note une bonne réactivité individuelle. Un manque de disponibilité des équipes a été relevé lors des entretiens. Bien que les agents soient qualifiés leur intervention est souvent tardive du fait de leur charge de travail. On note d'ailleurs leur difficulté à suivre parfois les entrées dans le système INTELEX, des preuves des actions correctives effectuées.

- Compétences (Skills)

Le constat sur le terrain et les appréciations diverses présentent une insuffisance dans l'aptitude des équipes SSDD. Cette insuffisance est basée sur leur aptitude à communiquer convenablement selon les différents profils terrains. Leur tendance communicationnelle est axée vers l'imposition et l'obligation, selon les interviews.

Il y'a une forte compétence technique et capacité d'innovation, mais parfois mal contextualisée. Effectivement face aux situations, plusieurs innovations et solutions sont trouvées par les équipes SSDD. Malheureusement certaines de ces trouvailles ne sont pas adaptées au contexte.

De manière synthétique le diagramme de l'analyse 7S (Fig.5), présente un département SSDD ayant pour force actuelle sa structure, son personnel (staff) et leurs compétences (skills) qui sont légèrement au-dessus des autres dimensions. La stratégie, le système, les valeurs partagées et le management sont des axes à renforcer.

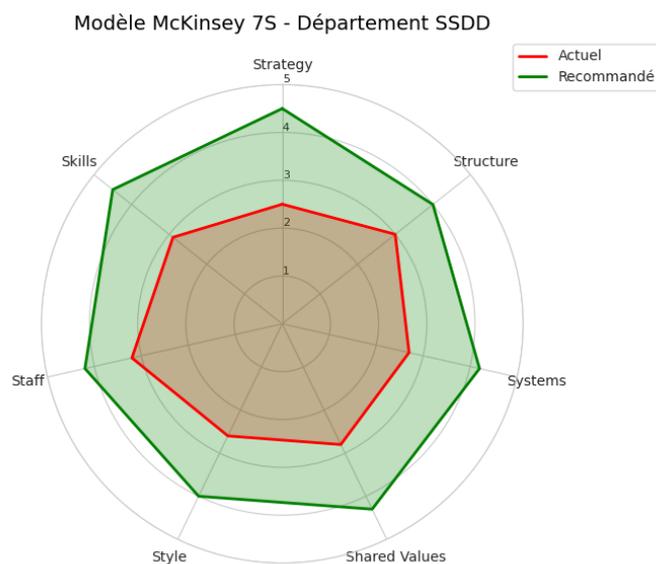


Fig.6 Diagramme radar de l'analyse McKinsey

3.3 Analyse SWOT

Des résultats pertinents qui découlent de notre analyse selon McKinsey, nous avons effectué une analyse SWOT. Cette analyse a permis de déterminer les forces et faiblesses du département SSDD. Elle a également dégagé des menaces, desquelles court le département, mais surtout des opportunités d'amélioration de ses services.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Expertise technique SST/SER reconnue. - Outils et procédures formalisés. - Bonne réactivité en cas d'incident. - Fort engagement dans certains départements clés 	<ul style="list-style-type: none"> - Effectifs insuffisants. - Procédures complexes et mal adaptées. - Communication trop technique. - Faible anticipation stratégique. - Image du SSDD trop centrée sur le contrôle.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Formation continue et insertion des supports visuels. - Intégration du SSDD en amont dans les projets. - Simplification des procédures. - Renforcement de la culture de prévention participative. 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de démotivation terrain. - Lourdeur administrative impactant l'efficacité. - Apparition de non-conformité si les outils sont inadaptés. - Risques accrus en cas de manque d'anticipation.

Tab.3 Analyse SWOT

En synthèse de ce tableau, le SSDD dispose d'une assise technique solide à travers la reconnaissance de l'expertise SST/SER et la formalisation des procédures et outils. Elle dispose également d'une réactivité éprouvée en cas d'incident ou d'accident. L'engagement est particulièrement marqué dans certains départements clés comme l'usine et la sûreté. Cela offre des relais internes pour porter les bonnes pratiques.

Le département devrait corriger ses faiblesses, car son organisation souffre d'insuffisance d'effectifs et d'une charge de travail mal calibrée. Les procédures, aussi complètes qu'elles soient, sont jugées trop complexes et inadaptées à certains métiers. Quant à la

communication, elle reste trop technique, ce qui limite l'adhésion. L'absence d'anticipation stratégique, associée à une image du département trop centrée sur le contrôle, freinent la perception partenariale du service.

La saisie des opportunités est impérative pour le département afin de maintenir son élan d'amélioration continue. Dans ce sens, il serait primordial de profiter du contexte, qui offre la possibilité de renforcer les compétences à travers la formation continue. Il offre également une possibilité d'associer les supports visuels à ces formations, ainsi que d'intégrer le SSDD en amont dans les projets pour prévenir les écarts. A travers ce contexte, le SSDD pourra simplifier les procédures pour les rendre plus opérationnelles, et consolider la culture de prévention participative en impliquant davantage le terrain.

Le département SSDD, sans prise d'actions correctives, risque d'une part, une démotivation progressive des équipes des différents départements. Cette démotivation est aggravée par la lourdeur administrative. D'autre part, des outils mal adaptés mèneraient probablement à une non-conformité réglementaire, tandis qu'une déficience en anticipation face aux évolutions opérationnelles augmenterait l'exposition aux risques.

Le diagramme récapitulatif de l'analyse de SWOT (*Fig. 6*) dépeint dans le département SSDD, un potentiel important mais sous-exploité. Il montre également un niveau actuel faible, qui nécessite une anticipation pour une meilleure maîtrise.

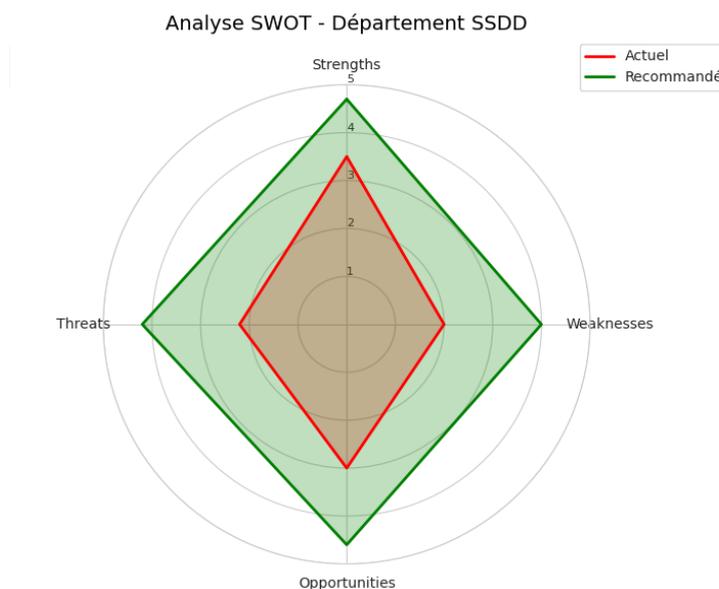


Fig.7 Diagramme radar de l'analyse SWOT

Conclusion

En conclusion, le diagnostic organisationnel du département SSDD révèle qu'il se trouve à un carrefour stratégique. Il doit préserver ses points forts techniques tout en opérant un virage culturel vers davantage de proximité, de simplicité et d'anticipation. Il pourra par la capitalisation sur ses forces et ses opportunités, et la réduction de ses faiblesses ; transformer ses menaces actuelles en leviers de performance durable.

Ce stage a été un tremplin pour nous dans ce sens où, il nous a permis une alliance de nos connaissances théoriques à celles du terrain. L'immersion pratique dans les réalités des grandes entreprises, est l'expérience de choix pour nous. En effet, la recherche de perfectionnement pour mener à bien le management des entreprises et organisations, passe impérativement par la maîtrise de l'évaluation des maux qui pourraient les handicaper. Mais encore, par le décèlement des forces et opportunités qui pourraient être un socle de perfectionnement pour ces dites entreprises ou organisations.

Notre diagnostic au département SSDD est une première étape dans le processus d'amélioration de ses services. Une continuité des autres étapes comme la validation collective des priorités, la mise en place du plan d'action et le suivi régulier des avancements, permettrait d'assurer la pérennité de cette démarche.

Bibliographie et webographie

ISND, 2022 : Tableau de bord démographique

[IAMGOLD Corporation - Exploitations - Essakane](#)

[Comment faire un diagnostic organisationnel en 7 étapes ?](#)

[Diagnostic organisationnel : un guide complet pour optimiser la performance de votre entreprise](#)

Annexes

Annexe 1 : Les différentes politiques santé-sécurité-environnement et développement durable



Politique-de-sant-et-s
-curit-2024.pdf



Politique-d-engagem
ent-avec-les-Autochto



Politique-de-gestion-
des-r-sidus-miniers-2



Politique-de-gestion-
de-l-nergie-et-des-mi



Politique-de-gestion-
de-l-eau-2024.pdf



Politique-de-gestion-
de-la-biodiversit-2024



Politique-de-durabilit
-2024.pdf



Politique-en-mati-re-
de-droits-de-la-persc

Annexe 2 : Les différents rapports



1833_ESS_RAPPORT_
RSE_2018_FR_v7-1.pdf



2023-IAMGOLD-Rapp
ort-sur-la-gestion-sur



iamgold-2021-sustain
ability-report_fr.pdf



11909-iamgold-2022-
sustainability-report_t



11546-lamgold-GRI-T
ables-FR-v4a.pdf



11546-IAMGOLD-202
0-Sustainability-Repor



11462_Typeset-GRI_F
RE_v3a.pdf



2024-IMG-Rapport-s
ur-la-durabilite.pdf



2023-IAMGOLD-Rapp
ort-sur-le-developper