



Systeme de gestion environnementale et sociale Manuel d'application

GÉNÉRAL

Bien que le système de gestion environnementale et sociale décrit dans ce Manuel soit basé sur la Norme de performance 1 d'IFC, le processus présenté ici peut ne pas se prêter à la satisfaction de toutes les prescriptions de cette norme, ou de toute autres norme de performance d'IFC. Ce Manuel a pour objet de présenter un moyen technique d'intégrer les préoccupations environnementales et sociales dans la gestion d'une entreprise pour permettre à cette dernière de réduire plus efficacement son impact sur l'environnement, son personnel et les communautés voisines.

Ce Manuel est présenté « EN L'ÉTAT » sans garanties d'aucune sorte, expresses ou implicites notamment des garanties de commercialisation, d'adaptation à un usage donné et de non-contrefaçon. La conception d'un système de gestion environnementale et sociale sur la base de ce Manuel n'implique aucune certification pas plus qu'elle n'implique la conformité à l'une quelconque des normes de performance d'IFC, y compris mais non exclusivement la norme de performance 1, l'aval d'IFC, une affiliation à la Société ou son parrainage.

Le Manuel est distribué étant entendu que ni les auteurs, ni l'organisation et les pays qu'ils représentent, ni la maison d'édition ne fournissent de conseils techniques. Les informations, les politiques et les modèles de procédures qui y figurent ne sont présentés qu'à titre de référence et ne sont pas censés être utilisés à des fins opérationnelles ou autres. Les utilisateurs finaux acceptent l'entière responsabilité et les risques de l'application du Manuel. Les informations qu'il contient sont présentées de bonne foi à des fins d'orientation générale, et aucune responsabilité ne peut être acceptée au titre d'une perte ou d'une dépense éventuelle encourue par suite de l'utilisation des informations présentées. Ni IFC ni aucun autre membre du Groupe de la Banque ne peuvent en aucun cas être tenus pour responsables des dommages directs, indirects, fortuits, spéciaux, consécutifs, punitifs ou exemplaires, et notamment, mais non exclusivement, des dommages liés à une perte de bénéfices, de réputation, d'utilisation, de données ou d'autres pertes intangibles (même si IFC a été avisée de la possibilité de tels dommages) découlant de l'utilisation ou de l'application des informations du Manuel, ou de toute conclusion ou jugement de cette nature. Le Manuel est diffusé à la condition qu'il ne sera ni vendu, ni cédé ou transmis dans le cadre d'une transaction commerciale sans le consentement écrit préalable d'IFC.

IFC ne peut garantir l'exactitude, la ponctualité, l'exhaustivité, la fiabilité ni l'utilité du contenu de cet ouvrage, et décline toute responsabilité quant à son contenu ou aux conséquences de son utilisation. Les avis, conseils, opinions et autres déclarations présentées dans le Manuel n'ont été ni examinés ni entérinés par IFC ou ses administrateurs, la Banque mondiale ou ses administrateurs ou les pays qu'ils représentent.

Table des matières

Accueil et mode d'emploi du Manuel	4
Section I: Avantages d'un système de gestion environnementale et sociale	7
Section II: Comprendre ce que recouvre un système de gestion environnementale et sociale	11
DESCRIPTION GENERALE	12
ÉLÉMENTS D'UN SYSTÈME DE GESTION ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE (SGES)	13
ÉLABORATION ET APPLICATION DU SYSTÈME	15
UTILISATION DU MANUEL ET DES PUBLICATIONS QUI L'ACCOMPAGNENT POUR ÉLABORER ET APPLIQUER VOTRE SGES	16
Section III: Directives pratiques pour la conception et l'application de votre système de gestion environnementale et sociale.....	17
1. POLITIQUE	18
<i>Objet d'une politique efficace</i>	18
<i>Modification de votre déclaration de politique ou formulation d'une nouvelle politique</i>	18
<i>Obtention de l'engagement de la haute direction et de l'entreprise</i>	19
2. IDENTIFICATION DES RISQUES ET DES IMPACTS	20
<i>Risques et impacts environnementaux et sociaux généraux</i>	20
3. PROGRAMMES DE GESTION.....	25
<i>Détermination des actions préventives et correctives</i>	26
<i>Rédiger un plan d'action efficace</i>	27
<i>Rédiger une procédure efficace</i>	28
<i>Brèves études de cas</i>	28
4. CAPACITÉS ET COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES.....	42
<i>Rôles, attributions et pouvoirs concernant l'application du SGES</i>	42
<i>Communication et formation</i>	43
5. PRÉPARATION ET RÉPONSE AUX SITUATIONS D'URGENCE	46
<i>Risques posés à la santé et à la sécurité au travail et situations d'urgence</i>	49
<i>Situations d'urgence ayant des causes extérieures</i>	49
6. ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES	50
<i>Établissement de la carte de vos parties prenantes</i>	51
<i>Formulation d'un plan de communication avec les parties prenantes</i>	52
7. COMMUNICATIONS EXTÉRIEURES ET MÉCANISME DE RÈGLEMENT DES GRIEFS.....	54
<i>Communications extérieures</i>	54
<i>Mécanisme de règlement des griefs</i>	54
8. DIVULGATION CONTINUE DE L'INFORMATION AUX COMMUNAUTÉS AFFECTÉES	57
9. SUIVI ET ÉVALUATION	58
<i>Indicateurs</i>	59
<i>Mesurer et améliorer votre SGES</i>	62
<i>Établissement d'un lien entre votre plans d'action et le plan d'amélioration du SGES</i>	63
<i>Poursuite d'une revue de direction efficace</i>	64

Accueil et mode d'emploi du Manuel

La responsabilité environnementale et sociale revêt de plus en plus d'importance dans le contexte économique mondial actuel. Il existe des milliers de normes et de codes environnementaux et sociaux à l'échelle de la planète. Les codes et les normes définissent les règles et les objectifs, mais leur application pose de défis. Un système de gestion environnementale et sociale (SGES) aide les entreprises à intégrer les règles et les objectifs dans les opérations commerciales essentielles, par le biais d'une série de processus clairement définis et répétables.

Le présent Manuel a pour objet de servir de guide pratique aux entreprises afin de les aider à élaborer et à appliquer un système de gestion environnementale et sociale, qui devrait contribuer à améliorer l'ensemble des opérations.

Dans le climat économique actuel, les entreprises sont en butte à des pressions pour obtenir des résultats, ou même survivre. Les nouvelles initiatives se heurtent souvent à une opposition car le personnel a déjà du mal à s'acquitter de ses responsabilités quotidiennes. Certains pensent qu'un système de gestion environnementale et sociale doit être massif, complexe et onéreux. Cela n'est pas vraiment le cas. Pour être efficace, un système de gestion doit être adapté à la nature et à la taille de l'entreprise.

Dans le cas des entreprises qui ont déjà des systèmes de gestion de la qualité ou des questions sanitaires et sécuritaires, le Manuel permettra d'accroître le champ d'application des systèmes en question pour inclure la performance environnementale et sociale. Nous espérons que ce Manuel accélèrera le rythme des améliorations systématiques des entreprises, pour leur propre profit, et pour celui de leur personnel et de leurs parties prenantes.

Référence rapide pour l'utilisation du Manuel	
Sections I – II	Ces sections fournissent des informations de référence sur les systèmes de gestion environnementale et sociale (SGES).
Section III	Cette section présente des instructions détaillées sur la manière d'élaborer et d'appliquer un SGES. Si vous voyez une icône de la trousse à outil, cela signifie qu'il existe un outil correspondant dans la trousse à outil du SGES.
La trousse à outil du SGES (ESMS Toolkit)	Cette publication qui accompagne le Manuel présente des outils, notamment des formulaires, des modèles, des listes de contrôle et d'autres documents utiles, pour vous aider à élaborer et à appliquer les systèmes décrits dans le Manuel. Nous vous suggérons d'adapter chaque outil au contexte de votre entreprise.
Auto-évaluation et guide d'amélioration du SGES (ESMS Self-Assessment and Improvement Guide)	Ce guide pour l'autoévaluation et l'amélioration du SGES qui accompagne le Manuel contient un questionnaire, une matrice du degré de développement, et des conseils d'amélioration pour vous aider à mesurer le degré de développement de votre SGES et à formuler un plan d'amélioration.

Remerciements

Ce manuel a été préparé par le département de Service-conseil pour des entreprises durables, en particulier par Irene Angeletti, Rob Horner, Larissa Luy, and Jeremy Ansell.

Le Manuel a bénéficié des importants travaux et de l'expertise technique d'une équipe de Social Accountability International (SAI) formée de Craig Moss, Jane Hwang, et Rachel Kanter Kepnes, et a reçu un appui précieux d'Edwin Koster, de D.K.S. Moorthy, d'Eileen Kaufman, de Doug DeRuisseau, de Caroline Lewis et de Yogendra Chaudhry. Le Manuel s'est également basé sur les matériels de formation du Department of Labor Occupational Safety & Health Administration des États-Unis. Les services de conception graphique ont été assurés par Pam Henry.

Photos reproduites avec l'autorisation de la Photothèque de la Banque mondiale



Avantages d'un système de gestion environnementale et sociale

« Nous sommes confrontés à une intense concurrence sur les marchés mondiaux et à une réduction des dépenses de consommation dues à la crise économique mondiale actuelle. L'amélioration de notre gestion environnementale et sociale nous aide à réduire nos intrants matériels ainsi que nos déchets et à améliorer notre compétitivité et notre rentabilité ».

Directeur financier –
fabrique de vêtements
d'Asie du Sud

Avantages d'un système de gestion environnementale et sociale pour votre entreprise

Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à un certain nombre de défis environnementaux et sociaux importants. Aucun de ces défis n'est insurmontable, mais s'ils ne sont pas évalués et gérés correctement, ils nuiront à votre rentabilité, à votre réputation et aux perspectives d'avenir de votre entreprise.

Parmi ces défis figurent l'accroissement des coûts de l'énergie et des matières premières, l'influence et le pouvoir grandissants des organismes de réglementation de l'environnement et du travail, la sensibilisation rapide des consommateurs aux questions environnementales et sociales et leurs préoccupations de plus en plus marquées en ce domaine. Ces risques viennent s'ajouter au risque fondamental de l'entreprise, qui consiste à ne pas atteindre ses objectifs commerciaux, à asseoir sa marque et à obtenir la confiance des consommateurs. Tous ces risques ont, en fin de compte, des conséquences financières. Les exportations et une présence sur les marchés internationaux sont de surcroît essentielles au succès de nombreuses entreprises; l'exportation de vos biens et services accroît toutefois les prescriptions auxquelles vous devez satisfaire au regard de la législation internationale, des normes industrielles locales et des

« Nous observons une corrélation directe — les principaux indicateurs de performance, comme la livraison dans les délais prévus et la qualité, sont systématiquement meilleurs dans le cas des fournisseurs qui se conforment dans une plus large mesure aux normes sociales ».

Vice-président sénior
Détaillant multinational

« Nous sommes un grand producteur et exportateur de produits agricoles et nous opérons sur des marchés concurrentiels, mondiaux et volatils. Notre démarche, qui repose sur un système de gestion de la qualité et des questions environnementales et sociales, nous aide à attirer et à conserver une clientèle internationale en nous permettant de fournir des produits de qualité irréprochable, d'assurer des livraisons rapides et d'appliquer des pratiques commerciales équitables, transparentes et éthiques ».

Directeur général

Société de production et d'exportation agricole d'Amérique latine

désirs des consommateurs. Ces prescriptions se rapportent, de plus en plus, aux pratiques environnementales et sociales. Tous ces risques, toutes ces prescriptions et toutes ces pressions sur votre entreprise sont des éléments moteurs qui devraient vous inciter à appliquer un système de gestion.

Un système de gestion vous permettra de systématiquement prévoir et relever les défis auxquels se heurte votre entreprise de manière à éviter que des risques éventuels ne deviennent des problèmes réels.

L'application d'un système de gestion environnementale et sociale (SGES) peut avoir des avantages directs pour votre entreprise. Économiser l'énergie et les matériaux ou les utiliser de manière plus rationnelle contribue à réduire les coûts de production. Réduire les déchets et les effluents puis les recycler peut réduire le coût de l'enlèvement de déchets qui ne cessent de s'accroître. Vous pouvez même convertir certains déchets organiques en combustible ou en énergie de manière à maximiser la viabilité de votre entreprise et lui permettre de réaliser des économies au niveau des coûts. Un système de gestion peut vous aider à formuler des processus pour comparer vos dépenses aux normes

« Les pénuries de main-d'œuvre nous ont toujours posé problème. Maintenant, grâce à notre système de gestion des questions sociales et de travail, nos employés non seulement sont heureux et productifs, mais en outre ils restent plus longtemps avec nous ».

Directeur général

Entrepreneur travaillant pour plusieurs grandes sociétés de construction, Amérique latine

établies pour votre branche d'activité et déterminer les domaines dans lesquels vous pourriez réaliser des économies au niveau des coûts de production et de fonctionnement.

Vous pouvez obtenir les mêmes avantages tangibles dans le domaine social. Des politiques et des procédures de ressources humaines claires et transparentes améliorent la communication entre les employés et la direction, ce qui permet d'anticiper et d'éviter des conflits de travail. L'existence de procédures efficaces de gestion de la santé et de la sécurité au travail permettent de recenser les risques posés par le cadre de travail et les processus, pour les éliminer les dangers ou en réduire les effets préjudiciables éventuels. Procéder ainsi peut non seulement réduire le nombre de blessures et de décès, mais aussi générer des profits pour l'entreprise en réduisant l'absentéisme et la rotation du personnel, et en réduisant les primes d'assurance accidents du travail.

De nombreuses entreprises utilisent déjà des systèmes de gestion pour assurer le contrôle de la qualité. Un système de gestion environnementale et sociale (SGES) ne fait qu'étendre la portée de cette démarche à l'impact de votre entreprise sur l'environnement, les travailleurs et d'autres parties prenantes extérieures.

Il vous faudra, à terme, intégrer et centraliser vos systèmes de gestion en un système global, au lieu d'avoir des systèmes distincts pour la qualité, la santé et la sécurité au travail et l'environnement. Ce manuel vous aide à mettre en place un SGES intégré qui est adapté à la taille et à la nature de votre entreprise.



Comprendre ce que recouvre un système de gestion environnementale et sociale

Comprendre ce que recouvre un système de gestion environnementale et sociale

DESCRIPTION GENERALE

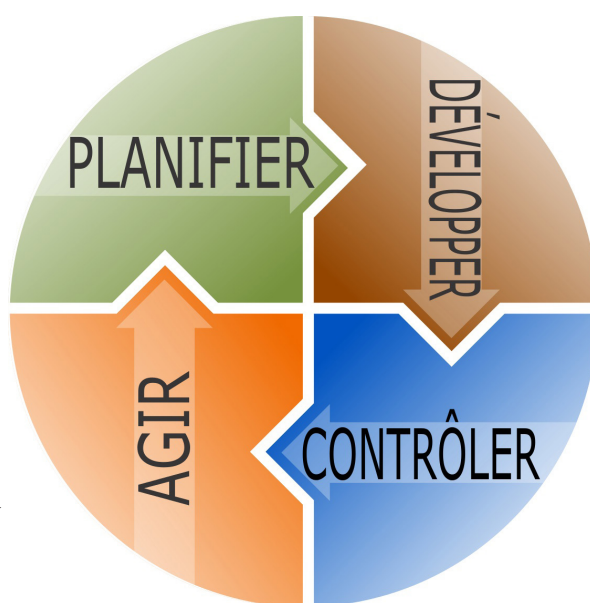
Un système de gestion est un ensemble de processus et de pratiques qui permet d'appliquer de manière systématique les politiques de votre entreprise pour lui permettre d'atteindre ses objectifs commerciaux. Vous avez pour objectif de vous assurer que vous avez mis en place les politiques et les procédures qui conviennent et que celles-ci sont systématiquement suivies. Le système de gestion vous aide à évaluer et à maîtriser les risques et est essentiel à l'apport d'améliorations durables. Il repose fondamentalement sur le principe d'amélioration continue – par un processus systématique d'examen, de correction et d'amélioration de votre système. La méthode la plus couramment employée est la méthode dite PDCA : Planifier - Mettre en œuvre – Contrôler – Agir, décrite ci-après.

Détermination et analyse des risques et des objectifs

Qu'est-ce qui est important pour vous en tant qu'organisation et qu'allez-vous faire à cet égard ?

Mise en œuvre de la solution améliorée

Que changeraient vous si les résultats ne sont pas ceux que vous attendez ?



Élaboration et application d'une solution possible

Quelles mesures prendriez-vous ? Qui, quoi, où, quand et comment ?

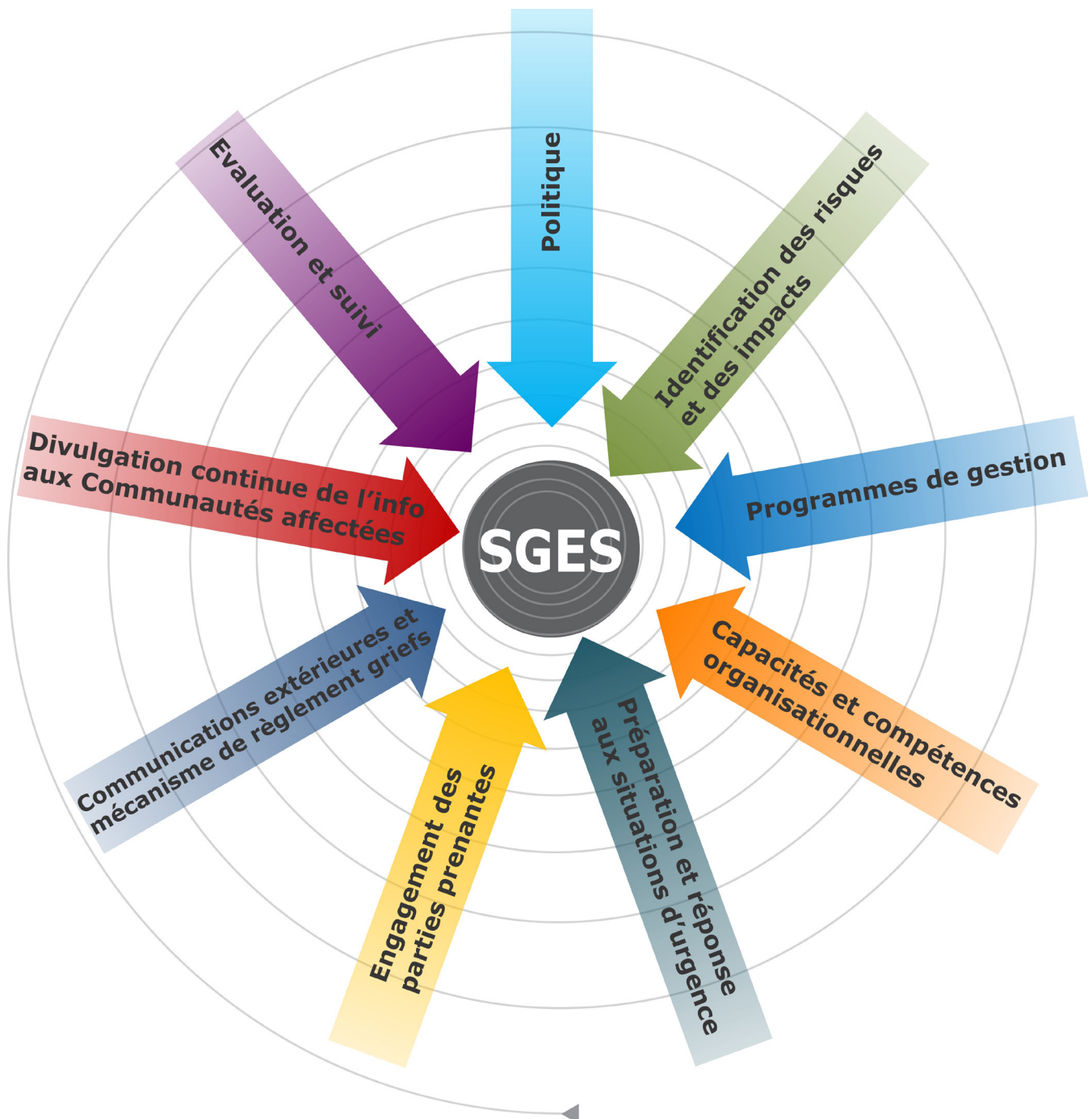
Mesure de l'efficacité de la solution, et analyse des possibilités d'améliorer les résultats

Avez-vous observé les changements escomptés après avoir appliqué vos mesures ?

Au travail, un système de gestion efficace signifie un personnel formé et déterminé, qui suit systématiquement les procédures.

ÉLÉMENTS D'UN SYSTÈME DE GESTION ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE (SGES)

Un système de gestion environnementale et sociale (SGES) solide et opérationnel se compose d'éléments interconnectés. Considérez les neuf éléments d'un SGES efficace. Chacun de ces éléments est important, parce qu'il vous aide à évaluer, à contrôler et à systématiquement améliorer votre performance environnementale et sociale dans le cadre du cycle Planifier - Mettre en œuvre - Contrôler - Agir. La section qui suit présente des instructions détaillées sur la manière de concevoir et d'appliquer un système composé de ces éléments.

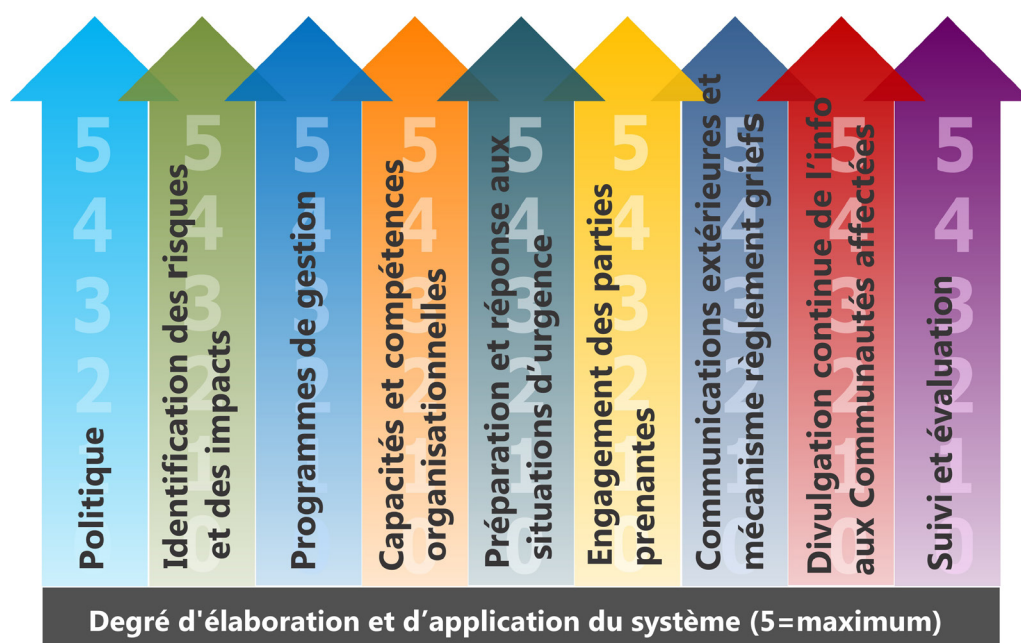


MESURER POUR AMELIORER

Il n'est pas possible d'améliorer ce que l'on ne mesure pas.

De nombreuses entreprises ont déjà des systèmes de gestion de la qualité. Si c'est le cas de votre entreprise, certains éléments du SGES peuvent déjà être en place, et il vous est possible de les utiliser. Dans la publication intitulée **Auto-évaluation et guide d'amélioration du SGES** qui accompagne ce manuel et qui sert de guide pour l'autoévaluation et l'amélioration du SGES, nous vous proposons de procéder à une autoévaluation pour attribuer une note à chacun des éléments du SGES. Cette autoévaluation vous permet de mesurer le degré de conception et d'application de votre système actuel. Vous répondrez à une série de questions et obtiendrez une note comprise entre 0 et 5 (5 étant la meilleure note qui puisse être attribuée) pour chacun des éléments du SGES. Cette note mesure le degré de développement de votre système. Une fois que vous aurez pris conscience du stade de développement de votre système, il vous sera plus facile de déterminer les mesures particulières que vous pourrez prendre pour l'améliorer.

DEGRE DE DEVELOPPEMENT DU SYSTEME (5 = DEGRE LE PLUS ELEVE)	
Degré 5	Système développé appliqué en interne et avec les principaux partenaires de la chaîne d'approvisionnement – des améliorations continues sont intégrées dans les opérations
Degré 4	Système bien développé et appliqué en interne – projets d'améliorations systématiques
Degré 3	Adoption du principe du système mais manque de cohérence au niveau de son développement et de son application – améliorations sporadiques
Degré 2	Développement limité du système et application sporadique – essentiellement sur une base réactive
Degré 1	Informations limitées sur le système ou peu de processus répétables
Degré 0	Pas d'informations sur le système ou de processus répétables



ATTENTION

Un SGES soigneusement conçu et détaillé n'a de valeur que s'il est bien appliqué.

CONCEPTION ET APPLICATION DU SYSTEME

L'un des points qu'il est le plus important de comprendre au sujet d'un système de gestion est la différence entre la conception et l'application du système. Un système de gestion comprend un personnel formé, déterminé, qui suit systématiquement les procédures. Vous noterez que cette phrase contient le terme « procédures ». Les procédures sont les différentes étapes que suivent vos employés pour exécuter vos politiques. Les procédures sont l'élément central de la conception d'un système efficace.

Examinons maintenant le reste de cette phrase – « un personnel formé, déterminé, qui suit systématiquement les procédures ». Ce segment décrit l'application. Cette dernière est la résultante de nombreuses actions. À l'évidence, il est important d'assurer une formation pour que les effectifs connaissent les procédures et sachent ce qu'ils sont censées faire au quotidien. Mais il vous faut également trouver le moyen d'obtenir leur adhésion.

Il est souvent noté que les grandes entreprises affichent généralement de meilleurs résultats que les autres en ce qui concerne la conception des systèmes. Elles ont toutefois souvent des difficultés à obtenir de personnes opérant dans des sites ou dans des services différents qui appliquent systématiquement les procédures, malgré l'existence de solides documents de référence. Les petites entreprises obtiennent généralement de meilleurs résultats au niveau de l'application des systèmes – si elles ont une bonne direction. Elles ont toutefois souvent du mal à établir les documents nécessaires pour assurer la continuité des opérations lorsque le personnel change.

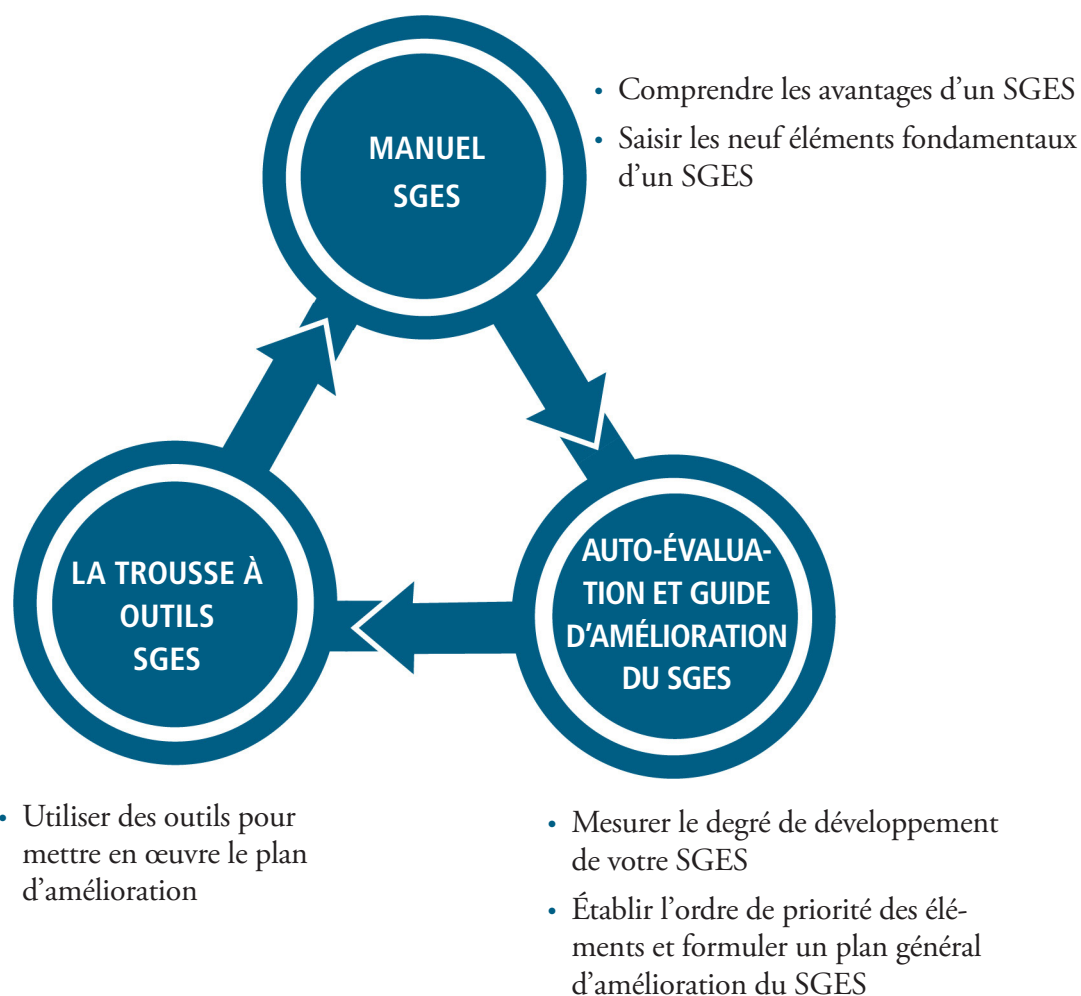
La démarche suivie dans ce manuel et dans les publications qui l'accompagnent, la **Trousse à outils du SGES (ESMS Toolkit)** et la **Auto-évaluation et guide d'amélioration du SGES (ESMS Self-Assessment and Improvement Guide)**, assurent l'équilibre entre la conception et l'application du système pour chaque élément du SGES.

DÉFINITIONS	
Conception du système	Politiques et procédures décrites dans les documents de référence.
Application du système	Un personnel formé, déterminé, qui suit systématiquement les procédures.

Il n'est pas nécessaire que le SGES soit compliqué, mais il est nécessaire qu'il soit décrit dans des documents de référence, puis appliqué. Certains pensent, à tort, qu'un système de gestion se résume à de simples documents. Ces derniers ne sont qu'une partie du système. Les systèmes de gestion s'entendent de leur application et de leur amélioration systématique.

UTILISATION DU MANUEL ET DES PUBLICATIONS QUI L'ACCOMPAGNENT POUR ELABORER ET APPLIQUER VOTRE SGES

Le Manuel et les publications qui l'accompagnent sont conçus pour vous aider à mesurer et à améliorer le degré de développement de votre SGES. Le diagramme ci-après montre comment vous pouvez utiliser ces trois publications dans un cycle d'amélioration continue.





Directives pratiques pour la conception et l'application de votre système de gestion environnementale et sociale

Cette section présente des instructions détaillées sur la manière de concevoir et d'appliquer un SGES.

Nous vous proposons un moyen rapide de déterminer le stade auquel vous vous trouvez actuellement pour chaque élément du SGES.



Lorsque vous trouvez une icône de la trousse à outils, cela signifie qu'il existe un outil dans la publication conjointe intitulée Trousse à outils qui vous aide à commencer.

Politique

5

Les politiques et procédures E&S sont clairement communiquées en interne et en externe. La haute direction est déterminée à procéder à des améliorations systématiques.

4

Une série complète de politiques, de procédures et de dossiers E&S est conservé à l'échelon central et régulièrement revue. Large diffusion dans l'entreprise.

3

Les politiques et procédures en place sont conformes aux normes E&S applicables. Communication, exécution et examen sporadiques.

2

Les politiques en place sont conformes aux normes E&S applicables. Procédures appliquées de manière sporadique, contradictoires ou prêtant à confusion.

1

Peu de politiques E&S mises en place.

0

Aucune norme E&S n'a été adoptée. Absence de politiques ou de procédures correspondantes.

Votre série de politiques constitue la pierre angulaire de votre SGES. Ces dernières récapitulent l'engagement pris par votre entreprise de gérer les risques et les impacts environnementaux et sociaux. Elles définissent les comportements attendus sur tous vos domaines d'activité.

OBJET D'UNE POLITIQUE EFFICACE

Les politiques sont, tout simplement, les règles. Elles indiquent à tous ce qui est permis et ce qui ne l'est pas dans le domaine social et environnemental, comme les conditions d'emploi et de travail, l'utilisation rationnelle des ressources et la prévention de la pollution, ainsi que la santé, la sûreté et la sécurité des communautés.

Exposer la politique générale de votre entreprise est une bonne pratique qui permet d'énoncer ses principes directeurs et de les faire comprendre. La déclaration de politique générale communique les principes de votre entreprise à la direction, au personnel, au conseil d'administration, aux fournisseurs, aux sous-traitants, aux clients, et à toutes les autres parties prenantes. Il est important que tous les intervenants comprennent de la même manière les valeurs fondamentales de l'entreprise, le comportement qu'elle attend de tous et les parties prenantes extérieures la manière dont votre entreprise va opérer.

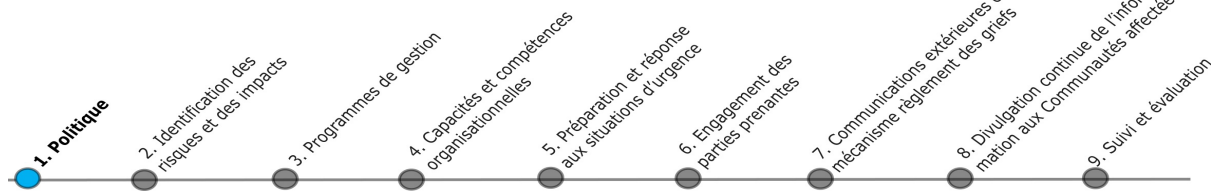
MODIFICATION DE VOTRE DÉCLARATION DE POLITIQUE ACTUELLE OU FORMULATION D'UNE NOUVELLE POLITIQUE

La déclaration de politique générale doit être claire et simple – elle n'a pas besoin d'être longue et technique, car elle n'est pas un document juridique. De nombreuses entreprises disposent déjà d'un code de conduite institutionnel qui joue le rôle de déclaration de politique générale et couvre notamment les questions de déontologie. Vous pouvez élargir la portée de votre code actuel pour l'aligner sur les normes environnementales et sociales reconnues au plan international qui sont pertinentes pour vos activités, comme les *Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale* d'IFC.

Il est important de bien réfléchir à la formulation de la déclaration de politique générale et de l'adapter aux opérations de votre entreprise. Vous devez, à cet effet, prendre en compte les risques particuliers auxquels vous vous trouvez confronté dans votre branche d'activité.



Utilisez l'outil de la trousse **Liste de contrôle pour l'élaboration d'une politique d'une entreprise** pour des idées sur ce que vous pourriez inclure dans votre politique.



OBTENTION DE L'ENGAGEMENT DE LA HAUTE DIRECTION ET DE L'ENTREPRISE

Vous ne pourrez pas modifier ou adopter une déclaration de politique générale sans l'appui de la haute direction. Dans certaines entreprises, il peut être nécessaire d'obtenir l'approbation du conseil d'administration. Il est essentiel d'obtenir un soutien résolu de la haute direction pour pouvoir intégrer les engagements environnementaux et sociaux à tous les échelons de votre entreprise.

Pour pouvoir vous engager à appliquer des politiques environnementales et sociales, il sera probablement nécessaire de modifier dans une certaine mesure le comportement de votre entreprise, de ses employés, de ses sous-traitants et de ses fournisseurs. Cela peut être difficile. Il existe différentes stratégies et différentes techniques permettant de changer le comportement d'une organisation, mais les experts en la matière conviennent que, pour assurer des changements permanents, il faut que la haute direction soit déterminée à assurer le succès de cet effort.

La première étape consiste à sensibiliser les différents intervenants. L'attention de vos employés est sollicitée par de multiples tâches au quotidien. En tant que document écrit, votre déclaration de politique générale peut ne pas attirer leur attention ou ne pas être jugée pertinente pour leurs activités quotidiennes. La haute direction doit donner un tour concret à cette déclaration.

Il lui faut, à cette fin, communiquer l'importance des questions environnementales et sociales en les intégrant systématiquement dans les entretiens de haut niveau du Conseil et de la direction, dans les discours publics et dans les messages aux employés.

Une fois que les intervenants ont pris conscience de la déclaration de politique générale, il importe d'obtenir leur engagement – leur « adhésion ». Vous vous heurterez probablement à une certaine résistance : « Pourquoi cela est-il nécessaire ? Cela demande trop travail. J'ai déjà assez à faire. Comment cela peut-il nous aider à améliorer nos revenus ? » La haute direction doit formuler et communiquer efficacement son message à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Il lui faut clairement indiquer qu'il s'agit là d'un engagement de longue durée pris par l'entreprise. Le message fondamental est que cet engagement contribuera au succès de l'entreprise et que chaque personne y trouvera profit – mais aussi qu'elle sera tenue comptable des résultats.

Une fois que vous aurez convaincu les intervenants qu'il leur faut agir, la haute direction devra jouer un rôle moteur au niveau de l'application. Il n'est pas nécessaire qu'elle dirige les efforts opérationnels au quotidien, mais il lui faut adopter la politique et superviser son plan d'exécution. Il lui faudra dégager des ressources pour exposer la politique en interne et en externe, intégrer de nouvelles procédures et former tous les membres du personnel et les fournisseurs pertinents.

La préparation des premiers messages peut être une bonne occasion d'examiner les phases indiquées plus haut avec la haute direction. Vous pourriez envisager d'associer un message du PDG à la déclaration de politique générale.



Utiliser l'outil de la trousse **Lettre du PDG annonçant le SGES au niveau interne** pour lancer le processus.

Pour chaque initiative de changement, considérez trois étapes essentielles : Sensibilisation ; Engagement ; et Exécution.

Votre haute direction peut vous aider à accélérer le déroulement de ces trois étapes.

Identification des risques et des impacts

5

Système bien développé, faisant l'objet d'examen et de mises à jour systématiques dans le cadre d'un plan d'amélioration continue. Apports internes et externes. Les procédures s'appliquent également aux entreprises extérieures, aux sous-traitants, à de tierces parties et aux intervenants pertinents le long de la chaîne de production.

4

Détermination systématique des risques et des impacts E&S, documentation de ces risques et impacts et établissement des priorités. Examen et mise à jour systématiques des risques et impacts pour les activités en cours, nouvelles ou en évolution. Vaste effort de sensibilisation et importante adhésion au sein de l'entreprise.

3

Sensibilisation et adhésion du personnel à la détermination des risques et des impacts E&S, et à l'établissement des priorités en ce domaine. Participation d'experts extérieurs si nécessaire.

2

Des procédures ont été mises en place pour déterminer les risques et les impacts E&S dans toutes les activités principales.

1

Détermination et évaluation de base des risques et des impacts E&S, mais uniquement pour quelques activités.

0

Pas de détermination ni d'évaluation des risques et des impacts E&S.

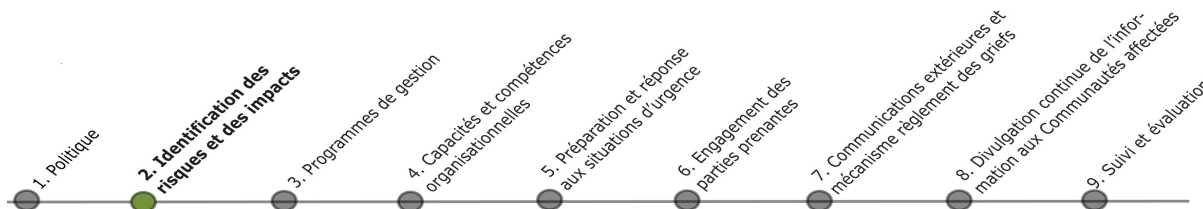
Le principal objectif d'une évaluation des risques consiste à déterminer les risques environnementaux et sociaux qui pourraient se poser de manière à formuler des stratégies permettant de faire face à ces risques et à leurs impacts éventuels.

Dans les pages qui suivent, nous allons présenter les principaux problèmes qui peuvent se poser dans différentes branches d'activité.

RISQUES ET IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX GÉNÉRAUX

1. Environnement

RISQUES	▶	IMPACTS POSSIBLES
Rejet de polluants atmosphériques (émissions dans l'air)	▶	Pollution de l'air, des sols et des eaux de surface
Rejet d'effluents liquides ou d'eaux usées contaminées dans les cours d'eau voisins ou traitement inadéquat des eaux usées	▶	Pollution des eaux de surface
Production de grandes quantités de déchets solides et gestion des déchets inadéquate	▶	Pollution des sols ainsi que des eaux souterraines et de surface
Gestion inadéquate des substances dangereuses	▶	Contamination des terrains et des eaux se trouvant à proximité
Consommation excessive d'énergie	▶	Épuisement des sources d'énergie locales et diffusion de résidus de combustion source de pollution atmosphérique
Consommation excessive d'eau	▶	Épuisement des ressources en eau
Niveau de bruit élevé ou excessif	▶	Effets préjudiciables pour la santé et perturbation de la faune locale
Utilisation des sols inadéquate ou excessive	▶	Dégradation des sols et perte de biodiversité



2. Santé et sécurité au travail

RISQUES	▶	IMPACTS POSSIBLES
Dangers physiques		
Glissades, trébuchements et chutes	▶	Blessure ou décès de travailleurs (foulures, fractures)
Chute de zones élevées	▶	Blessure ou décès de travailleurs (fractures, traumatisme)
Collision avec des équipements mobiles (ex., grues, véhicules, chariots élévateurs)	▶	Blessure ou décès de travailleurs (traumatisme)
Ecrasement, happement ou coincement par les éléments mobiles non protégés des machines	▶	Blessure ou décès de travailleurs (coupures, amputations traumatiques)
Exposition à des niveaux de bruit élevés	▶	Perte de faculté auditive
Exposition à des températures extrêmes	▶	Stress thermique, déshydratation et coup de chaleur, hypothermie
Contact avec des fils électriques exposés ou défectueux	▶	Blessure ou décès de travailleurs (électrocution)
Inflammation de poussières ou de matériaux inflammables	▶	Blessure ou décès de travailleurs (asphyxie et/ou brûlures en cas d'incendie)
Exposition à des radiations ionisantes (rayons X, rayons gamma)	▶	Blessure ou décès de travailleurs (lésions cutanées, syndrome d'irradiation, cancer)
Exposition à des radiations non ionisantes (ultraviolet, lumière visible)	▶	Blessure ou décès de travailleurs (brûlures, cécité, cancer de la peau)
Dangers chimiques		
Contact cutané, inhalation, ou ingestion de produits chimiques (pesticides, solvants)	▶	Blessure ou décès de travailleurs (irritation, intoxication, dommages aux organes internes)
Inhalation de poussières	▶	Maladie ou décès de travailleurs (diminution de la capacité pulmonaire)
Exposition à des atmosphères dangereuses dans des espaces confinés	▶	Décès de travailleurs (asphyxie)
Dangers biologiques		
Exposition à du sang ou à des fluides corporels pouvant contenir des agents pathogènes	▶	Maladie ou décès de travailleurs
Exposition à maladies transmises par vecteurs ou par l'air (bactéries, virus, moisissures)	▶	
Exposition à des plantes toxiques ou à des animaux ou des insectes venimeux	▶	
Absence d'installation de bien-être adéquate (ex.: points d'eau potable, toilettes, salle de bains)	▶	Maladie de travailleurs
Dangers ergonomiques		
Mouvements répétitifs	▶	Maladie de travailleurs (foulures et entorses des muscles et des tissus conjonctifs sources de douleur et de perte de fonction musculaire)
Techniques de levage inappropriées pour des charges lourdes		
Postes de travail mal conçus ou mal alignés		
Position debout pendant des périodes prolongées		

3. Emploi

RISQUES	▶	IMPACTS POSSIBLES
Absence de contrat, utilisation de contrats non compris par les travailleurs, ou utilisation de contrats dont les conditions sont différentes des conditions de travail réelles	▶	Travail forcé
Exploitation par les agences de recrutement de travailleurs migrants ou temporaires, notamment déductions salariales illégales (par ex. commissions de recrutement, frais de transport/ logement excessifs)	▶	Travail forcé
Salaires faibles ou insuffisants	▶	Heures supplémentaires excessives et perpétuation du cycle de pauvreté pour les travailleurs (peut aussi déboucher sur le travail des enfants)
Heures supplémentaires excessives	▶	Fatigue des travailleurs ayant pour effet d'accroître les taux de blessure et de maladie
Exploitation des jeunes employés ou des apprentis	▶	Travail des enfants
Absence de liberté d'association ou de mécanisme de règlement des griefs	▶	Mauvais traitements des travailleurs qui n'ont aucun moyen de faire part de leurs préoccupations ou de soumettre leurs griefs
Pratiques de recrutement et de promotion discriminatoires	▶	Cadre de travail négatif et accès inégal aux opportunités et aux avantages
Harcèlement verbal et physique (sexuel)	▶	Mécontentement et traumatisme des travailleurs
Logements précaires et insalubres pour les travailleurs	▶	Mauvaise santé des travailleurs

4. Santé, sécurité et sûreté des communautés

RISQUES	▶	IMPACTS POSSIBLES
Rejets de polluants et de poussières dangereuses dans l'air ambiant	▶	Effets préjudiciables sur la santé des membres de la communauté
Contamination des eaux de surface ou de boisson	▶	Effets préjudiciables sur la santé des membres de la communauté
Problèmes d'approvisionnement en eau à l'échelon local	▶	Conflits d'usage
Exposition à des substances dangereuses	▶	Effets préjudiciables sur la santé des membres de la communauté
Propagation de maladies due à l'arrivée de nombreux travailleurs	▶	Effets préjudiciables sur la santé des membres de la communauté
Augmentation des vecteurs de maladies (ex., moustiques, mouches, rongeurs) faute d'une gestion adéquate des déchets liquides et solides	▶	Effets préjudiciables sur la santé des membres de la communauté
Rejet d'odeurs nauséabondes	▶	Effets préjudiciables sur la santé des membres de la communauté
Bruit excessif	▶	Impact négatif sur la santé des communautés
Agents de sécurité mal supervisés ou mal formés	▶	Violence à l'encontre de membres des communautés locales
Circulation excessive ou non contrôlée à proximité de l'installation et dans les communautés à des moments inadéquats (ex.: arrivée/sortie des enfants de l'école)	▶	Blessures/décès de membres de la communauté en raison d'accidents de la circulation
Bâtiments et ouvrages d'infrastructure à usage public mal conçus et mal construits	▶	Blessures/décès de membres de la communauté et dégâts causés aux propriétés voisines

Les principes fondamentaux énoncés ci-après doivent être pris en considération pour assurer la robustesse du système d'évaluation des risques :

- Couvrir les risques posés dans les domaines de la santé et la sécurité au travail, de l'emploi et des communautés.
- Procéder à des évaluations à intervalles réguliers – au moins une fois par an.
- Procéder à une évaluation chaque fois que des modifications importantes sont apportées aux opérations.
- Procéder à une évaluation chaque fois que la situation extérieure se modifie, par exemple par suite de l'adoption de nouvelles lois ou réglementations.
- Prendre en compte les apports des employés à tous les niveaux des salariés et de la direction.
- Prendre en compte les apports des communautés concernées et d'autres parties prenantes extérieures.
- Faire appel à des consultants et des experts extérieurs dans le cas de projets complexes.
- Évaluer les risques et établir l'ordre des priorités en fonction de leur probabilité et de la gravité des impacts négatifs
- Lier les plans de suivi aux risques prioritaires.
- Considérer les risques dans la chaîne d'approvisionnement en plus des risques au niveau de l'entreprise.
- Adapter l'évaluation à l'envergure et à la complexité de vos opérations.

Il existe différentes manières de procéder à une évaluation des risques. Une méthode couramment employée consiste à cartographier votre installation et vos processus de production – cette méthode peut faire ressortir les risques dans le domaine de la santé, de la sécurité au travail et dans celui de l’environnement. En ce qui concerne les risques associés à l’emploi, il est d’usage d’utiliser une liste de contrôle des facteurs de risques, tels que les caractéristiques du personnel, la législation du travail en vigueur dans la région, les modalités des contrats, etc.



Maintenant que vous comprenez les risques auxquels sont typiquement exposées différentes branches d’activité, vous pouvez commencer par utiliser la **Fiche d’identification des risques** pour déterminer les risques et les impacts négatifs que pourraient avoir vos opérations et votre cadre d’exploitation. Vous pourrez ensuite employer les outils de **Cartographie des processus** ou de **Cartographie physique** pour déterminer plus précisément les stades de votre processus de production auxquels les problèmes risquent le plus de se poser.

Il n’est souvent ni possible ni pratique d’essayer de faire face à chaque impact environnemental et social que votre entreprise pourrait éventuellement avoir. Vous pouvez utiliser **l’Outil d’évaluation des risques** pour établir l’ordre dans lequel il importe de s’attaquer aux risques.

Pour de plus amples informations sur les risques et les impacts dans les domaines de l’environnement, de la santé et de la sécurité au travail et pour les communautés, veuillez vous reporter aux *Directives EHS du Groupe de la Banque mondiale* à www.ifc.org/sustainability.

Programmes de gestion

Les programmes de gestion sont basés sur des plans d'action et des procédures améliorés dans le but d'éviter, de réduire le plus possible, ou de compenser les risques et les impacts qui ont été recensés.

Par exemple, si votre entreprise s'est engagée à éviter toute discrimination sur le lieu de travail et que vous avez déterminé l'existence d'un facteur de risque parce que les employés n'ont pas de système qui leur permettrait de déposer une plainte, vous pouvez mettre en place une procédure de règlement des griefs dans le but de réduire le plus possible le risque de discrimination. Ou encore, si l'objectif de votre politique consiste à réduire les déchets dangereux et si vous avez déterminé qu'il existe des risques en ce domaine en raison du pourcentage élevé de déchets chimiques produits dans votre usine, vous pouvez prendre des mesures qui ont pour effet de réduire la consommation de substances dangereuses.

5
Progrès vérifiés par rapport aux objectifs et aux cibles; amélioration notable de la performance E&S. Détermination avérée de poursuivre les améliorations sur la base de plans d'amélioration annuels.

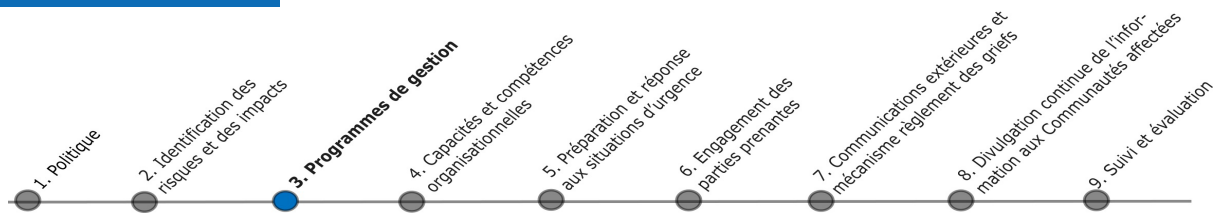
4
Poursuite systématique et cohérente de mesures/activités pour gérer de manière anticipée les risques et les impacts E&S. Objectifs et cibles mesurables à l'échelle de l'entreprise. Examens et mises à jour périodiques.

3
Poursuite d'actions/activités pour gérer les risques et les impacts E&S, suivant la hiérarchie des objectifs d'atténuation : éviter, réduire au minimum, compenser ou dédommager. Gestion préventive des questions.

2
Procédures et attribution des responsabilités pour faire face aux risques et aux impacts E&S et les atténuer au niveau de toutes les activités principales. Démarche essentiellement réactive.

1
Quelques programmes ou activités informelles visant à atténuer les impacts E&S.

0
Aucun processus d'atténuation des risques et des impacts E&S.



DÉTERMINATION DES ACTIONS PRÉVENTIVES ET CORRECTIVES

Une bonne pratique consiste à mettre l'accent sur des mesures préventives et anticipatives : 1) pour tenter d'éviter de causer des dommages sociaux ou environnementaux ; 2) si cela n'est pas possible, pour en réduire l'impact ; 3) si cela n'est pas possible, pour dédommager ou compenser les dommages.

Il faut commencer par prendre des mesures pour éviter ou prévenir les impacts négatifs. Supposez, par exemple, que votre entreprise a décidé d'étendre le champ de ses opérations et qu'elle a déterminé que l'eau potable est un facteur de risque crucial. Vous pouvez décider de changer le site de votre nouvelle installation ou modifier sa conception de manière à éviter de contaminer

les eaux souterraines à proximité de logements et de communautés.

Ou bien, supposez que vous avez déterminé qu'un certain processus de production expose les travailleurs à des produits chimiques toxiques et pollue le système fluvial local. Vous pouvez envisager de modifier le processus de production pour éviter d'utiliser ces produits chimiques.

Dans de nombreux cas, il n'est pas possible de complètement éviter les risques et les impacts – vous pouvez ne pas être en mesure de changer l'emplacement de votre installation ou d'utiliser d'autres processus ou matériaux. Dans ce cas, vous devez vous efforcer de

minimiser l'impact de vos activités. Supposez, par exemple, que votre entreprise soit installée dans une région dans laquelle les femmes ont, de tout temps, été considérées comme des inférieures et ont un accès plus limité à l'éducation et où elles sont souvent maltraitées par leurs collègues et par les agents de maîtrise ou de supervision masculins sur les lieux de travail. Étant donné le contexte culturel, il est important que vous présentiez clairement vos procédures de recrutement, d'embauche et de formation de manière à vous assurer que les femmes sont recrutées sur la base de conditions équitables et ont le même accès aux possibilités de formation et de promotion. Vous pouvez également formuler des procédures de lutte contre la discrimination pour vous assurer que les règles de recrutement, d'embauche et de formation sont clairement comprises et suivies par tous les intervenants. Vous pouvez en outre assurer des formations pour être sûrs que tous les intéressés connaissent et suivent les procédures.

Il se peut que, dans certains cas, il ne soit pas possible de complètement éviter ou réduire au minimum certains impacts négatifs. Il vous faut alors trouver le moyen de les compenser par des impacts positifs comparables ou de dédommager les personnes touchées. Supposez, par exemple, que votre entreprise utilise de grandes quantités d'eau. Bien qu'elle ait pris des mesures pour réduire sa consommation dans toute la mesure du possible, les communautés locales souffrent de pénuries d'eau à certaines périodes de l'année. Vous pourriez collaborer avec les chefs de la communauté pour construire de nouveaux puits ou approvisionner la communauté en eau de boisson provenant d'autres sources.

Prioriser vos actions

ÉVITER



MINIMISER



COMPENSER/
DÉDOMMAGER

RÉDIGER UN PLAN D'ACTION EFFICACE

Quelles que soient les mesures que vous décidez de prendre, vous devez les considérer comme un processus d'amélioration continu - vous devez définir des cibles, fixer des dates butoirs, mesurer les résultats et ajuster les plans si nécessaire. Vous devez attribuer les responsabilités et commencer à impliquer les membres du personnel et les services pertinents.

Durant la conception de vos plans d'action, vous devez considérer les points essentiels ci-après :

- **Quoi** – les risques environnementaux et sociaux auxquels vous voulez faire face
- **Comment** – les mesures et les procédures connexes devant être appliquées pour contrer les risques
- **Pourquoi** – les raisons (objectifs) des actions et des procédures, et les résultats attendus (cibles)
- **Quand** – le calendrier et les dates butoirs
- **Qui** – les personnes responsables



Utilisez l'outil de la trousse **Synopsis du Plan d'action** pour commencer.

Les exemples précédents se rapportent à des risques rencontrés dans différentes branches d'activité. Les mesures indiquées ne sont que quelques-unes de celles qui auraient pu être prises. Vous pouvez adapter ces mesures à votre situation et en ajouter autant que nécessaire – faites preuve de souplesse pour adapter vos plans d'action à la situation particulière de votre entreprise. À cette fin, consultez les salariés et les membres de la direction, des experts et les parties prenantes extérieures, notamment vos fournisseurs et les membres de communauté. Ils peuvent vous apporter des éclairages sur des questions importantes et sur des mesures efficaces. Ils peuvent également vous aider à obtenir l'adhésion aux plans que vous essayez de mettre en œuvre, et vous fournir des commentaires honnêtes sur l'efficacité desdits plans. Cela sera essentiel à l'amélioration systématique de vos systèmes.

Pour plus de recommandations sur la manière de faire face aux risques et impacts dans le domaine de l'environnement, de la santé et de la sécurité au travail et pour les communautés, veuillez vous reporter aux *Directives EHS du Groupe de la Banque mondiale* à www.ifc.org/sustainability.

RÉDIGER UNE PROCÉDURE EFFICACE

Les procédures sont des instructions détaillées destinées aux employés, à leurs agents de maîtrise ou de supervision et à la direction. Elles permettent à tous d'avoir les mêmes informations sur la manière de se comporter. Elles permettent aussi d'assurer que les règles sont suivies même lorsque le personnel change. Des procédures claires et détaillées facilitent l'intégration des politiques sociales et environnementales dans vos opérations quotidiennes.

Une bonne pratique consiste à documenter vos procédures. Il est essentiel de présenter ces dernières de manière aussi claire et concise que possible. Vous pouvez le faire sous forme de texte rédigé, de listes de contrôle, de logigrammes ou simplement, d'illustrations. Le format que vous choisirez peut dépendre de l'auditoire auquel elles sont destinées. Une procédure écrite peut être mieux adaptée aux équipes de direction et aux agents de maîtrise ou de supervision alors que des illustrations seront plus utiles pour des employés moins instruits ou immigrants.



Utilisez les outils de la trousse **Aperçu des procédures** pour commencer

Il ne suffit pas de documenter une procédure. L'objectif ultime est de l'appliquer de manière efficace. Mais le plus important est que les employés doivent savoir qu'une nouvelle procédure existe et comprendre pourquoi il est important de la suivre. Ils doivent avoir les compétences et les connaissances nécessaires pour l'appliquer. Pour atteindre ce but, il est nécessaire de procéder à des communications systématiques et d'assurer des formations efficaces. Cette question est abordée plus en détail dans le chapitre qui suit, Capacités et compétences organisationnelles.

Enfin, vous devez vous assurer que vos employés ont accès à la version en vigueur de chaque procédure. Les documents périmés doivent être retirés de la circulation et clairement marqués périmé de manière à éviter que quiconque ne suive d'anciennes procédures par inadvertance.

BRÈVES ÉTUDES DE CAS

Nous présentons ici plusieurs études rapides de cas qui illustrent certaines des mesures que les entreprises peuvent prendre pour éviter, réduire au maximum, ou compenser/dédommager les principaux risques environnementaux et sociaux qui se posent dans différentes branches d'activité. Les plans d'action peuvent être adaptés à la taille de votre entreprise et à la nature des risques auxquels vous êtes confrontés.

Entreprise d'ovins et de caprins

RISQUE: consommation de grandes quantités d'eau

Sheep and Goat Company (SGC) est une société d'élevage commercial de taille intermédiaire située dans le sud de l'Éthiopie. Les principales sources d'approvisionnement en aliments pour animaux sont les pâturages naturels (végétation herbacée composée essentiellement d'herbes et d'arbustes, de feuilles d'arbres et de gousses) dont la disponibilité et la qualité varient fortement selon les saisons, en fonction de la variabilité et de la répartition des chutes de pluie. Les animaux ont une productivité dans l'ensemble faible, si l'on considère leur production de lait, leur rythme de croissance et leur taux de reproduction. La compagnie exporte des animaux sur pied et de la viande vers différents pays africains, et aussi vers le Moyen-Orient où il existe une demande d'animaux sur pied motivée par les pratiques religieuses et culturelles. En règle générale, la région se caractérise par la faiblesse des quantités d'eau de surface disponibles. Les sources d'eau de la région sont des puits (elas), des étangs et des trous de forage. Les villageois se plaignent que, par suite de la forte consommation d'eau de SGC, il n'y a jamais assez d'eau pour satisfaire aux besoins des membres de la communauté locale. Ces pénuries sont plus graves durant la saison sèche, et les habitants sont obligés de couvrir de longues distances (jusqu'à cinq heures de marche) pour aller chercher de l'eau.

IMPACT
<ul style="list-style-type: none"> • Pénuries d'eau pour les communautés locales
ÉVITER
<ul style="list-style-type: none"> • Déplacer les opérations dans une zone avec une plus grande disponibilité des eaux de surface
MINIMISER
<ul style="list-style-type: none"> • Procéder à un audit hydrique : installer des compteurs d'eau, collecter des données pendant 5 à 10 jours et comparer les résultats aux quantités dont les animaux ont besoin pour détecter les problèmes • Évaluer le régime alimentaire des animaux ; un régime contenant une quantité excessive de protéines et de minéraux accroît la soif des animaux et la consommation d'eau • Réduire les pertes d'eau des dispositifs d'abreuvement : <ul style="list-style-type: none"> • Ajuster les vannes d'arrêt des abreuvoirs pour éviter les débordements • Employer des abreuvoirs de plus petite taille qui peuvent être nettoyés avec moins d'eau • Remplacer les abreuvoirs par des distributeurs d'eau à la demande • Adapter des cuvettes aux distributeurs d'eau pour récupérer les débordements • Entretenir régulièrement les installations d'eau pour prévenir et réparer les fuites • Réduire les quantités d'eau utilisée pour les opérations de lavage en utilisant : <ul style="list-style-type: none"> • des balais et des grattoirs avant de laver ; • un nettoyeur à haute pression plutôt que de grandes quantités d'eau ; • l'eau qui a débordé des abreuvoirs ; • des buses permettant d'économiser l'eau et/ou des déclencheurs sur les jets d'eau ; • des brosses et des baquets pour une partie du nettoyage • Nettoyer les parcs à sec dans la mesure du possible ; collecter le fumier à des fins de compostage • Installer des bains de pied de faible volume ou des tapis (pour remplacer les bains de pied) afin de réduire la consommation d'eau dans le cadre de la lutte contre les maladies • Stocker l'eau utilisée pour nettoyer les animaux dans des bassins de traitement et recycler cette eau pour laver les enclos ou pour irriguer
COMPENSER/DÉDOMMAGER
<ul style="list-style-type: none"> • Participer avec les communautés locales et des ONG à la réhabilitation des elas et encourager l'adoption de technologies de collecte d'eau de pluie • Distribuer de l'eau potable achetée aux communautés concernées durant la saison sèche ; fournir des conteneurs pour stocker l'eau fournie

Société laitière

RISQUE : rejet d'eaux usées non traitées ou traitées de manière inadéquate

Une société multinationale de taille moyenne opérant à partir du nord du Brésil produit de multiples articles alimentaires, y compris du lait écrémé en poudre, des jus de fruits en bouteille et différentes marques de chocolat. Cette société génère environ 600 m³ par jour d'eaux usées dans le cadre de ses différents processus, qui comprennent le lavage de bouteilles et d'autres processus industriels. L'eau traitée est rejetée dans une rivière coulant à proximité. Depuis quelques mois, les communautés en aval se plaignent de plus en plus fréquemment que l'eau de la rivière est devenue noire ou très sombre ; qu'elle charrie des poissons morts ; que des odeurs nauséabondes proviennent de la rivière et que la qualité et la quantité de poissons en souffrent. L'eau de la rivière ne peut pas être utilisée pour l'irrigation parce qu'elle plastifie les sols et cela a un impact sur les activités d'irrigation. Les représentants de la société nient que ces impacts sont dus aux activités de l'entreprise, mais ont admis que certaines défaillances techniques s'étaient produites dans l'installation de traitement des eaux usées.

IMPACT

- Contamination des eaux de surface/des eaux fluviales en aval

ÉVITER

- Remplacer ou réduire le plus possible l'emploi de substances pouvant être toxiques ou dangereuses qui peuvent contaminer les eaux usées
- Traiter de manière adéquate les eaux usées industrielles et trouver d'autres applications pour les eaux usées traitées, par exemple l'approvisionnement en eaux brutes d'autres industries locales
- Réduire la charge globale de l'installation de traitement des effluents :
 - Enquêter et réduire toutes les sources d'eaux usées et réduire le plus possible l'utilisation d'eau à des fins autres que de consommation
 - Modifier/remplacer les processus à forte intensité d'eau ou les processus humides par des technologies n'employant pas d'eau ou utilisant peu d'eau (par exemple balayage plutôt que nettoyage à l'eau)
 - Collecter les déchets liquides concentrés non toxiques et non contaminés pour les vendre à des élevages porcins ou à des élevages bovins (si possible)

MINIMISER

- Optimiser le traitement efficace des eaux usées en évaluant et en améliorant les opérations de l'installation de traitement des effluents (ITE) :
 - analyser les caractéristiques des « entrées » et des « sorties » de l'ITE et d'autres paramètres d'exploitation
 - évaluer les opérations de traitement des boues hydrauliques et/ ou organiques, comme celles qui proviennent du lavage des bouteilles et des matériels ; ajuster le taux d'écoulement intégré pour qu'il corresponde au débit de conception
 - réduire le plus possible les fluctuations des charges de l'ITE en installant une pompe de collecte et d'égalisation avant le traitement dans une installation de stockage provisoire
 - programmer et décaler les opérations de lavage de bouteilles et les autres opérations utilisant de grandes quantités d'eau
 - mettre un terme à l'amas et aux débordements de boues en adoptant des techniques de gestion adaptées, notamment pour l'élimination des boues
 - installer des systèmes interconnectés pour assurer la cessation des opérations de l'ITE en cas de défaut de fonctionnement ; amener les eaux usées non traitées dans une installation de stockage provisoire pour éviter le déversement d'effluents non traités
 - fournir une formation adéquate à l'opérateur de l'installation de l'ITE et veiller à ce que l'ITE soit exploitée et entretenue conformément aux normes et critères d'exploitation recommandés (par exemple le débit de conception)
- Analyser les eaux usées traitées pour s'assurer du respect des normes avant leur rejet ultime
- Envisager d'installer des installations de traitement séparées pour les eaux usées contaminées par des produits toxiques/chimiques (par exemple les eaux usées résultant du processus de lavage des bouteilles contaminées par des détergents ou d'autres produits chimiques)

COMPENSER/DÉDOMMAGER

- Participer à des consultations/activités avec les communautés locales, les organismes de réglementation et les ONG pour remédier aux préoccupations suscitées par l'eau dans la région

Bâtiment de ville

RISQUE : enlèvement des déchets de construction

Bâtiment de ville est une petite entreprise appartenant à un entrepreneur local qui effectue de nombreux travaux de démolition et de construction dans la ville de Mendoza. L'entreprise a actuellement un chantier au cœur de la ville, dont le contrat couvre la démolition d'un ancien ensemble de bureaux et son remplacement par la construction d'un immeuble résidentiel de plusieurs étages. Les résidents du quartier se plaignent fréquemment que l'entreprise laisse dans toute la zone des débris de construction qui pourraient être contaminés par de l'amiante et d'autres matériaux dangereux. Les travaux de démolition ont commencé sans que l'entreprise fasse au préalable le moindre effort pour débarrasser le bâtiment de rongeurs et d'autres vermines. Des piles de décombres incontrôlées se sont constituées, qui abritent des rongeurs, sont des sources importantes de poussière, attirent les pilleurs de déchets qui vivent à proximité et constituent une pollution visuelle et, de ce fait, réduisent la valeur des propriétés et contaminent les terrains des quartiers voisins par suite du transport de poussières par le vent. Les déchets putrescibles des équipes de construction exacerbent dans une mesure notable les problèmes posés par les rongeurs dans le quartier.

IMPACT

- Enlèvement inadéquat des déchets de construction, ce qui a pour effet de contaminer les terrains et de causer préjudice aux communautés locales

ÉVITER

- Formuler et appliquer un plan de gestion des débris de construction pour tous les chantiers
- Formuler et appliquer des procédures de réutilisation, de recyclage et de transport dans de bonnes conditions de sécurité des débris de construction jusqu'à une décharge autorisée
- Assurer à tous les employés une formation initiale, puis des formations de rappel périodiques, sur les méthodes qui doivent être employées pour procéder aux travaux de démolition et sur les procédures à suivre pour l'enlèvement des débris de construction et des déchets putrescibles
- Déterminer l'emplacement et enlever des éléments dangereux, par exemple des citernes souterraines, avant de commencer les travaux de démolition
- Appliquer un programme d'élimination des rongeurs avant de commencer les travaux
- Rechercher la présence d'amiante et, si nécessaire, préparer et appliquer un plan d'enlèvement de l'amiante avant de commencer les travaux de démolition
- Procéder à une surveillance de la qualité de l'air durant les activités d'enlèvement de l'amiante et d'autres opérations de démolition
- Mettre en œuvre les mesures nécessaires pour éviter la migration de poussières hors du chantier
- Installer des conteneurs pour collecter et enlever les déchets solides du chantier dans de bonnes conditions de sécurité
- Installer des conteneurs à l'épreuve des rongeurs et autres ravageurs pour collecter et enlever les déchets putrescibles du chantier dans de bonnes conditions de sécurité
- Enlever les débris de démolition et les matériaux recyclables au moins une fois par jour
- Employer un système de pulvérisateur d'eau pour réduire la production et le transport hors du chantier de poussières et des particules produites par les travaux de démolition ; assurer l'évacuation de ces effluents vers des points de collecte appropriés après leur traitement pour ramener leur teneur en particules à des niveaux acceptables
- Transporter les déchets générateurs de poussière dans des véhicules fermés; assurer un suivi périodique de l'efficacité des capots antipoussières durant le transport

MINIMISER

- Formuler et mettre en place un mécanisme de règlement des griefs pour les résidents du quartier pour pouvoir mieux comprendre les impacts et les problèmes en temps opportun

COMPENSER/DÉDOMMAGER

- Dédommager les résidents du quartier ayant subi des effets préjudiciables des activités non assujetties à un contrôle
- Assurer des examens médicaux et autres aux personnes faisant valoir qu'elles ont subi un préjudice physique par suite de l'activité de démolition

Société d'exportation de cacao

RISQUE: emploi inadapté d'outils et d'EPI

L'African Future Cocoa Company a été constituée en 1988 au Ghana dans le but de produire du cacao pour le marché intérieur et d'établir les fondations d'une future industrie d'exportation. Selon le dernier audit de la société effectuée par une organisation sociale/environnementale, l'utilisation de machettes, de haches, de faucilles, d'élagueurs, d'échelles et de tronçonneuses pose des risques pour les travailleurs agricoles. La plupart des outils agricoles sont conçus pour des hommes et ne sont pas adaptés à la morphologie des femmes et des jeunes travailleurs. Les blessures les plus courantes observées chez les travailleurs agricoles sont : les coupures subies durant les activités de désherbage, pendant la récolte et lors de la casse des gousses ; les fractures et autres blessures corporelles occasionnées par les chutes d'échelles. Les agriculteurs qui pratiquent la culture du cacao se plaignent également fréquemment de problèmes physiques généraux et de problèmes de dos dus à la nécessité d'effectuer des mouvements de torsion divers, de se pencher et de porter de lourdes charges. Lorsqu'ils sont blessés, les travailleurs agricoles n'ont généralement qu'un accès limité aux premiers secours ou n'ont pas d'argent pour se faire soigner.

IMPACT

- Blessures corporelles, notamment abrasions, déchirements musculaires et fractures, subies par les travailleurs agricoles

ÉVITER

- Participer aux initiatives menées dans la branche d'activité pour concevoir et installer des équipements et des outils qui éliminent le danger des opérations associées à la culture du cacao, comme des machines à ouvrir les cabosses de cacao

MINIMISER

- Acheter et distribuer régulièrement des outils agricoles de taille adaptée aux travailleurs de sexe masculin ou féminin et aux jeunes travailleurs
- Déterminer comment utiliser correctement sur le plan ergonomique les outils employés pour la culture du cacao ; former les agriculteurs à l'emploi de ces méthodes
- Déterminer comment utiliser et entretenir correctement les équipements de protection individuelle (EPI), distribuer ces équipements et apprendre aux travailleurs agricoles à les utiliser et à les entretenir correctement
- Imposer des périodes de repos adéquates
- Limiter les heures de travail à la limite légale pour éviter la fatigue des travailleurs et la probabilité d'accidents
- Procéder à des formations fréquentes portant sur la manipulation des outils (orientation axée sur des tâches et des équipements particuliers) avant les périodes de travail pour rappeler aux travailleurs les dangers qui se posent et comment les éviter
- Former les travailleurs agricoles pour leur permettre de déterminer les risques et appliquer les procédures pour les maîtriser : ex. manutention d'outils tranchants, port de lourdes charges, utilisation de tronçonneuses uniquement par des opérateurs formés, tolérance nulle de la consommation d'alcool et de substances narcotiques, même sur ordonnance.
- Mise en place d'une équipe de travailleurs agricoles chevronnés chargés de former régulièrement tous les travailleurs aux questions de santé et de sécurité au travail et de procéder au suivi de taux d'accidents

COMPENSER/DÉDOMMAGER

- Identifier rétroactivement les travailleurs blessés et les faire bénéficier de soins de santé et de réadaptation physique en rapport avec leurs blessures
- Collaborer avec les autorités locales pour élargir le champ des compétences du centre de santé local de manière à lui permettre de traiter de manière adéquate les travailleurs qui sont blessés au travail

Société d'usinage de métaux

RISQUE : exposition des travailleurs à des fluides d'usinage des métaux

Best Metalworks est une entreprise d'usinage de métaux de taille moyenne située en Bulgarie, qui produit différentes pièces détachées en métal pour des appareils médicaux. La société affiche des taux de rotation et d'absentéisme du personnel pour des raisons de santé qui sont de plus en plus élevés. De nombreux employés se plaignent d'irritations cutanées, de difficultés à respirer et d'autres problèmes respiratoires comme l'asthme et des bronchites. Un groupe de travailleurs a récemment démissionné après seulement six mois pour des raisons de santé, et un employé qui travaillait pour la société depuis des dizaines d'années vient de recevoir un diagnostic de cancer. Ces problèmes sont imputés à l'exposition aux fluides d'usinage des métaux. Ces fluides sont utilisés pour refroidir les pièces, réduire les frictions dans les opérations de production et éliminer les petites particules de métaux résultant du meulage et d'autres processus. Les travailleurs peuvent être exposés aux fluides d'usinage de métaux par inhalation des vapeurs ou des brouillards de pulvérisation ou par contact avec la peau (ex. éclaboussures de liquide). La société fait valoir que tous les travailleurs sont censés portés des équipements de protection individuelle (EPI) pour limiter leur exposition. Les travailleurs doivent toutefois acheter leur EPI avec leur propre argent, de sorte que beaucoup d'entre eux n'en utilisent pas et sont vulnérables à des expositions aux fluides d'usinage des métaux. De nombreux travailleurs ne se souviennent également pas avoir reçu la moindre formation sur les bonnes procédures de manutention de ces fluides.

IMPACT

- Negative health impacts on workers

ÉVITER

- Obtenir des fiches de données de sécurité (FDS) auprès des fournisseurs pour être informé de la composition des fluides d'usinage des métaux et des risques correspondants; sélectionner et utiliser les fluides contenant la plus faible quantité de produits toxiques

MINIMISER

- Installer des systèmes d'extraction d'air et assurer leur entretien régulier pour qu'ils fonctionnent correctement; réparer et remplacer les systèmes si nécessaire
- Formuler et appliquer des politiques et des procédures de manutention des fluides d'usinage de métaux ainsi que l'entretien des équipements pour réduire la contamination de ces fluides
- Formuler et appliquer un programme de formation pour tout le personnel d'usinage des métaux portant sur les risques des fluides d'usinage et les techniques à employer pour éviter et limiter l'exposition à ces fluides, y compris :
 - les bonnes pratiques d'entretien des lieux ;
 - les bonnes techniques de nettoyage et l'utilisation appropriée d'équipements de protection individuelle ;
 - les bonnes pratiques d'hygiène pour limiter l'exposition aux fluides, comme le lavage régulier des mains et le changement de vêtements contaminés
- Sur la base d'une évaluation des risques, fournir gratuitement au personnel des équipements de protection adaptés (ex. des protections « résistantes à l'huile » ou des protections respiratoires résistant à l'huile, des lunettes de sécurité, des écrans faciaux, des gants, des vêtements résistant aux produits chimiques)
- Placer des stations de lavage à proximité des zones de travail pour encourager de bonnes pratiques d'hygiène.
- Installer des douches pour les situations d'urgence à proximité des zones de travail.
- Évaluer régulièrement l'exposition des travailleurs aux fluides d'usinage des métaux :
 - Déterminer quelles sont les tâches qui sont source d'expositions importantes et assurer un suivi en poursuivant la stratégie d'échantillonnage de l'air appropriée (ex. prélèvements d'échantillons d'air respiré) ;
 - Suivre les résultats pour déterminer si les techniques d'ingénierie et les contrôles des pratiques de travail sont efficaces
- Examens médicaux périodiques des travailleurs exposés aux fluides d'usinage des métaux pour faciliter un diagnostic précoce et le traitement des maladies connexes
- Tenir des dossiers sur tous les accidents associés à des fluides d'usinage des métaux et sur les examens médicaux des travailleurs; procéder à des analyses régulières, notamment des causes profondes

COMPENSER/DÉDOMMAGER

- Assurer des soins médicaux et une prompt assistance aux travailleurs touchés
- Dédommager les travailleurs des impacts sanitaires du travail et de la perte de capacité de travailler conformément aux réglementations locales et nationales

Fermes avicoles d'Équateur

RISQUE : nombre excessif d'heures supplémentaires dû à une demande de travail de courte durée

Les fermes avicoles d'Équateur sont une société avicole, opérant à proximité de la ville de Guayaquil (Équateur). La société est l'une des plus anciennes du pays, et élève à la fois des poulets de ponte et de chair. Elle emploie plus de 300 personnes et poursuit un rapide programme d'expansion dans le but de doubler sa production au cours des deux à trois prochaines années. Son plan d'expansion prévoit l'achat et l'installation de nouvelles installations d'écloserie ainsi que la modernisation totale du système de ventilation. Le programme d'expansion n'ayant pas été planifié à l'avance, la direction est confrontée à une pénurie de travailleurs qualifiés nécessaires à la mise en service des équipements et à d'autres travaux spécialisés concernant le système de ventilation. Les employés chargés des travaux d'ingénierie et d'entretien qui sont les travailleurs qualifiés se sont plaints à deux reprises au cours des deux dernières semaines qu'ils sont obligés de travailler un nombre d'heures excessif. Un accident survenu la semaine dernière a été imputé à la fatigue causée par de longues heures de travail. Suite à une enquête plus approfondie, certains travailleurs ont fait valoir qu'ils avaient travaillé deux périodes de travail par jour au cours chacun des 10 derniers jours.

IMPACT

- Blessures/maladies causées au travail par la fatigue des travailleurs due à des heures supplémentaires excessives

ÉVITER

- Mettre en place des procédures pour les ressources humaines concernant les politiques de la société en ce qui concerne les conditions d'emploi et les conditions de travail
- Communiquer les procédures révisées en matière de ressources humaines aux directeurs, aux agents de maîtrise et aux travailleurs dans le cadre de séances de formation organisées à cet effet
- Veiller à ce que les procédures révisées en matière de ressources humaines stipulent que les travailleurs ne peuvent pas être obligés de travailler plus de 48 heures par semaine, ou plus de 60 heures par semaine y compris les heures supplémentaires pendant plus de deux semaines, et qu'ils doivent avoir un jour de congé durant toute période de sept jours consécutifs
- Veiller à ce que tous les futurs programmes d'expansion soient planifiés à l'avance et qu'un nombre adéquat de travailleurs qualifiés soit disponible avant le lancement d'un nouveau projet
- Maintenir une liste d'entrepreneurs qualifiés préapprouvés pour faire face à des besoins de courte durée ou imprévus
- Prolonger le calendrier du projet ou repousser la date d'achèvement prévue pour éviter les heures supplémentaires excessives lorsqu'il n'est pas possible de sous-traiter

MINIMISER

- Faire mieux prendre conscience à la haute direction, aux agents de maîtrise et aux représentants des travailleurs de la réglementation du travail concernant les heures ouvrées et la relation entre un nombre d'heures supplémentaires excessif et l'accroissement du risque de blessure/maladie au travail
- Surveiller les heures de travail et les dossiers relatifs à la santé et la sécurité au travail ; prendre des mesures correctives lorsqu'un nombre excessif d'heures supplémentaires est enregistré
- Mettre en place un mécanisme de règlement des griefs pour les employés et des procédures de règlement des plaintes pour traiter les préoccupations des travailleurs concernant le nombre excessif d'heures de travail ou d'autres questions
- Veiller à ce que des primes soient versées au titre des heures supplémentaires

COMPENSER/DÉDOMMAGER

- Payer rétroactivement les travailleurs pour les heures supplémentaires au tarif établi pour les heures supplémentaires
- Assurer des visites de contrôle sanitaire et une aide médicale aux travailleurs souffrant de fatigue ou de stress lié au travail par suite du nombre excessif d'heures de travail
- Fournir une aide médicale en cas de blessure/maladie liée au travail
- Dédommager les travailleurs des pertes de rémunération, de la perte de capacité de travailler et de la perte de vie due à des blessures/maladies liées au travail

Production de salades prêtes à consommer

RISQUE : emploi de travailleurs migrants par le biais d'un intermédiaire

Une usine de transformation de légumes des États-Unis compte 100 employés permanents et 300 travailleurs contractuels. Les travailleurs contractuels sont placés à l'usine par une agence de recrutement. La direction de l'entreprise préfère ce système parce que l'usine se trouve dans une région où il est difficile de trouver des travailleurs qui acceptent un emploi saisonnier. L'agence emploie des migrants pour répondre aux besoins. Elle est chargée de les recruter et de les transporter et aussi de les former et de les payer. Les agents de maîtrise de l'usine et les employés permanents viennent de la région et parlent anglais. Ils connaissent les droits que leur confère la législation des États-Unis et estiment que l'usine est un bon employeur. Ils estiment qu'il est difficile de travailler avec un grand nombre de travailleurs contractuels qui ne parlent qu'espagnol, qui ne semblent pas avoir le même niveau de qualifications et qui ne sont pas aussi au courant de leurs droits.

IMPACT

- Discrimination à l'encontre des travailleurs contractuels ou migrants
- Travail forcé/trafic de personnes

ÉVITER

- Réduire le recours de l'entreprise à des travailleurs temporaires
- N'utiliser que des agences de recrutement légalement agréées
- Formuler des politiques de recrutement et de rémunération et des conditions d'emploi pour les travailleurs contractuels /migrants bien définies ; communiquer ces politiques aux travailleurs, aux agents de maîtrise, aux équipes de direction et aux agences de recrutement
- Veiller à ce que les politiques d'emploi de l'entreprise soient comprises par les agences de recrutement ; veiller à ce que ces politiques aient force exécutoire en vertu de l'accord de service signé avec les agences de recrutement
- Procéder périodiquement à un suivi et un audit des résultats dans le domaine de l'emploi des agences de recrutement en ce qui concerne l'application des politiques et des procédures de la société et de la législation locale

MINIMISER

- Veiller à ce que les travailleurs contractuels/migrants soient informés (dans toutes les langues pertinentes) de leurs droits, y compris en ce qui concerne leurs salaires, leurs avantages et les déductions qui peuvent être effectuées
- Convenir avec les agences de recrutement de déductions raisonnables au prix coûtant pour les logements, les transports et autres services assurés aux travailleurs contractuels/migrants (les travailleurs ne devraient pas assumer la charge des frais de recrutement)
- Veiller à ce que tous les travailleurs contractuels /migrants reçoivent des contrats et des états périodiques clairs des calculs de leur rémunération dans leur langue maternelle
- Mettre en place un mécanisme de règlement des griefs accessibles aussi bien aux travailleurs permanents qu'aux travailleurs temporaires. Parler périodiquement aux travailleurs contractuels /temporaires des plaintes et des opportunités

COMPENSER/DÉDOMMAGER

- Veiller à ce que les travailleurs soient remboursés des déductions illégales effectuées par les agences de recrutement
- Payer rétroactivement les travailleurs dont la rémunération était inférieure au salaire minimum légal (ou à la valeur convenue dans le contrat si elle est supérieure au minimum légal)

Hôpital communautaire

RISQUE : Contamination de l'air intérieur

Country Hospital est l'un des plus anciens hôpitaux de la ville d'Antipolo (Philippines). Cet établissement, qui compte 150 lits, appartient à un Fonds fiduciaire local et est connu pour fournir des services de santé de qualité à la communauté locale depuis plus d'un siècle. Depuis quelques mois, les employés et les patients de l'hôpital se plaignent de la mauvaise qualité de l'air, d'une atmosphère confinée et d'odeurs déplaisantes, et présentent des symptômes d'irritation des yeux, des voies nasales et de la gorge ainsi que des nausées. L'absentéisme des membres du personnel augmente, ce qui perturbe souvent les services essentiels durant les heures de consultation ambulatoire. Préoccupé par le nombre croissant de plaintes des patients et par la perturbation des services médicaux essentiels, l'administrateur de l'hôpital a récemment consulté le responsable des services d'entretien, qui a suggéré que le problème pourrait tenir à des défaillances du système CVCA, et notamment à une insuffisance du renouvellement de l'air, à une mauvaise distribution de l'air, à un mauvais contrôle thermique ou à des procédures d'entretien inadéquates. Le responsable de l'entretien a constitué une équipe chargée d'étudier la question plus en détail et de mettre en œuvre des mesures de contrôle adaptées. Après avoir procédé à une enquête approfondie, l'équipe a découvert plusieurs autres problèmes, et notamment une contamination de l'air entre le garage souterrain, les services des maladies infectieuses, les aires de préparation des aliments, les unités de stérilisation et les salles d'opération. Cela contribue aux problèmes relatifs à la qualité de l'air à l'intérieur de l'hôpital.

IMPACT

- Impact négatif de la mauvaise qualité de l'air intérieur sur la santé du personnel et des patients

ÉVITER

- Appliquer un programme d'inspection et d'entretien préventif du système CVCA pour empêcher que le problème ne se reproduise
- Formuler et appliquer des procédures concernant le nettoyage et l'entretien du système CVCA: drainer, nettoyer et remplacer régulièrement les éléments du système CVCA (ex. bacs de vidange, conduites, registres d'air, tours de refroidissement, filtres, etc.) pour réduire au minimum les possibilités de prolifération microbienne ou de contamination
- Examiner ou modifier l'orientation des prises et des sorties d'air pour éliminer la contamination croisée de sources de pollution locale, par exemple les aires de garage souterrain et les services des maladies infectieuses
- Changer de place les prises d'air ou envisager d'ajouter des systèmes de filtration spéciaux, par exemple au charbon actif
- Veiller à ce que les registres d'air extérieur soient réglés à un niveau minimum qui permet d'assurer une entrée d'air extérieur suffisante et que ces entrées ne sont pas fermées de manière indue pour réaliser des économies d'énergie
- Déterminer les différentes zones de pression au sein de l'installation et instaurer des contrôles d'ingénierie (courants d'air des zones à pression positive vers les zones à pression négative)

MINIMISER

- Former des membres du personnel pertinents pour assurer un suivi régulier de la qualité de l'air et procéder aux ajustements nécessaires du système CVCA :
 - niveaux de gaz carbonique pour déterminer si les apports d'air extérieur sont adéquats ;
 - niveaux de gaz carbonique en tant qu'indicateur d'infiltration de produits dérivés de la combustion ; et
 - particules en suspension dans l'air respirable en tant qu'indicateur de l'efficacité du système de filtration

COMPENSER/DÉDOMMAGER

- Assurer un traitement médical rapide au personnel et aux patients touchés

Usine textile

RISQUE : Absence de mesures de prévention des incendies

Une usine située en Indonésie produit des tissus tissés et non-tissés à des fins industrielles. Il y a environ deux semaines, un incendie a éclaté dans une usine similaire située à proximité, et 18 employés ont été grièvement blessés. Cet accident a fait de la prévention des incendies l'une des priorités de la direction de l'usine. Celle-ci a soudainement réalisé que cela pourrait également se produire dans ses locaux. Les employés de l'usine sont également conscients des risques. Ils ont commencé à poser à la direction des questions sur la sécurité en matière d'incendie de l'usine. Ils réalisent qu'ils ne savent pas quoi faire ni où aller si un incendie éclatait. Les clients se sont également déclarés préoccupés par la situation.

IMPACT

- Risques posés à la vie et à la santé par l'absence de programme de prévention des incendies

ÉVITER

- Procéder à une évaluation des risques et à un examen de la structure de votre bâtiment et de vos opérations pour déterminer comment il serait possible de les mettre davantage en conformité avec les codes actuels de sécurité incendie reconnus au plan local et international, en prêtant particulièrement attention :
 - aux mesures de prévention des incendies (ex. les installations électriques, le stockage de matériaux inflammables loin de sources d'inflammation et de surfaces chaudes ; etc.) ;
 - aux voies d'évacuation (ex. au minimum deux sorties de secours et, dans tous les cas, un nombre qui ne peut pas être inférieur au nombre prescrit pour la taille du bâtiment et le nombre de ses occupants – clairement indiquées et non verrouillées – à chaque étage, un éclairage de secours à pile, des escaliers de taille adéquate, équipés d'une rampe et d'un revêtement non dérapant, etc.) ;
 - aux systèmes de détection et d'alarme en cas d'incendie (ex. détecteurs de fumée, alarmes visuelles et sonores)
 - à l'établissement de compartiments pour limiter la propagation de la fumée et de l'incendie ;
 - aux moyens de suppression et de maîtrise de l'incendie (ex. type, nombre et emplacement des extincteurs d'incendie, des lances d'incendie et d'autres matériels pouvant être utilisés pour éteindre des flammes)
- Procéder à des inspections hebdomadaires/quotidiennes pour s'assurer que les voies d'évacuation d'urgence et les portes des sorties de secours sont clairement indiquées, bien éclairées (même en cas de panne de courant la nuit), dégagées et non verrouillées
- Procéder chaque année à une évaluation du risque d'incendie et de catastrophe pour évaluer les causes profondes telles que les circuits électriques, les panneaux de disjoncteur/fusibles, les chaudières, les poussières combustibles, les matériaux entreposés, etc.
- Signer un contrat avec une entreprise agréée et compétente pour procéder sur une base annuelle à l'inspection, à l'essai et à l'entretien des systèmes de détection, d'alarme et de suppression des incendies
- Situer les bâtiments/usines/structures de manière à réduire le plus possible les risques naturels (ex. séismes, tsunamis, inondations, tempêtes de vent) et les incendies provenant de zones et de bâtiments voisins
- Formuler, communiquer et appliquer des politiques et des procédures de sécurité en cas d'incendie et de préparation et de réponse aux situations d'urgence, par l'intermédiaire d'un comité conjoint pour la sécurité et la santé au travail des salariés et de la direction

MINIMISER

- Constituer des équipes de lutte contre les incendies et d'intervention en cas d'urgence et leur assurer une formation régulière ; le nombre de membres de l'équipe chargée de la lutte contre les incendies et des interventions en cas d'urgence doit être proportionnel aux effectifs totaux et doit comprendre au moins une personne par section de l'usine
- Donner des moyens d'identification aux responsables de la lutte contre l'incendie et les personnes chargées des interventions cas d'urgence (ex. brassards de couleur vive, casques de protection de même couleur, badges)
- Mener des exercices d'urgence au moins une fois par mois ; ces exercices doivent être effectués pour toutes les périodes de travail
- Veiller à ce que les employés s'entraînent régulièrement à suivre les procédures d'évacuation d'urgence ; veiller également à ce que les nouveaux employés et les travailleurs temporaires reçoivent une formation portant sur les procédures d'évacuation d'urgence dans le cadre de leur orientation
- Tenir des dossiers sur les accidents et les incidents ; veiller à ce que les parties pertinentes (ex. ingénierie, entretien, assurances) et des comités conjoints sur la santé et la sécurité des travailleurs réunissant les employés et la direction examinent régulièrement ces dossiers pour s'assurer que des mesures adéquates ont été prises pour éviter que les problèmes ne se répètent
- Demander aux travailleurs d'indiquer les conditions dangereuses qu'ils peuvent noter et les récompenser lorsqu'ils avertissent la direction

COMPENSER/DÉDOMMAGER

- Assurer des soins médicaux aux personnes blessées sur les lieux de travail
- Dédommager les familles des personnes ayant perdu la vie ou leur capacité de travailler
- Veiller à ce que les travailleurs continuent de percevoir leur salaire jusqu'à la réinstallation/ réouverture d'une usine endommagée par un incendie

Capacités et compétences organisationnelles

5

Les effectifs de l'entreprise, à tous les échelons, sont formés et participent à l'effort de multiples services et travailleurs, aussi bien que la direction. Le personnel E&S a le pouvoir d'exécution. L'engagement de la direction est concrétisé par l'affectation de ressources à la gestion E&S et à la formation en ce domaine.

4

De multiples services ont des responsabilités E&S, et la haute direction est impliquée. Les questions E&S sont gérées dans un système intégré. Les nouveaux effectifs reçoivent certaines directives en matière de gestion E&S.

3

Les effectifs de l'entreprise, à tous les échelons, participent à des formations de sensibilisation. Les rôles et responsabilités en matière E&S sont attribués et font partie des opérations courantes. Le personnel E&S est formé et compétent.

2

Les rôles E&S sont définis et attribués. Chaque question est traitée par un seul domaine fonctionnel. Des formations de sensibilisation sont assurées lors des sessions d'orientation et des formations supplémentaires sont données au personnel E&S.

1

Aucun membre du personnel n'est chargé de la gestion E&S. Il existe une certaine sensibilisation aux questions E&S, et les rôles et responsabilités en ce domaine commencent à être définis.

0

Aucune sensibilisation en interne et aucune responsabilité n'est officiellement attribuée pour les questions E&S.

Un SGES bien appliqué est, en fin de compte, le produit d'un personnel formé et déterminé.

Comment obtenez-vous un tel résultat ?

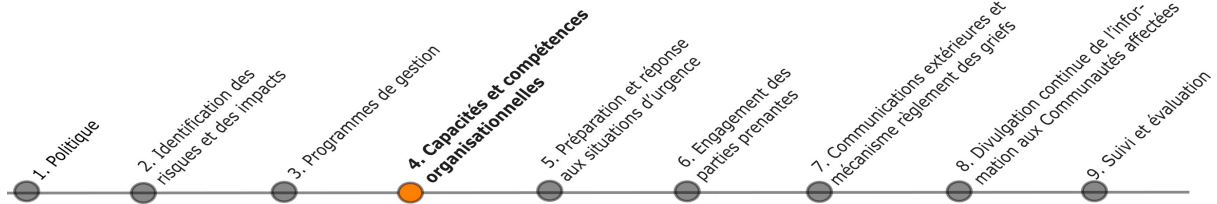
RÔLES, ATTRIBUTIONS ET POUVOIRS CONCERNANT L'APPLICATION DU SGES

Vous devez tout d'abord obtenir l'engagement de la haute direction. Cet engagement se manifeste, pour commencer, par l'adoption des politiques de SGES, mais ne peut pas s'arrêter à ce stade. L'appui de la haute direction est essentiel à l'application d'un SGES durable. La haute direction doit jouer un rôle moteur. Il n'est pas nécessaire qu'elle dirige les efforts au quotidien, mais elle doit indiquer clairement à tous les employés, à tous les échelons, qu'il s'agit là d'un engagement durable de la part de votre entreprise.

Il vous faut, outre l'engagement de la haute direction, une équipe qui sera chargée du SGES. Les activités menées à cet égard ne constitueront pas nécessairement un emploi à plein temps pour quiconque, mais la haute direction doit veiller à assurer l'ajustement des fonctions, l'affectation du temps et des pouvoirs requis pour procéder aux tâches nécessaires.

Une équipe SGES bien équilibrée est une condition nécessaire à l'adhésion réelle de vos pairs et de vos collègues. Cette équipe doit comprendre des spécialistes chevronnés des questions ayant trait à l'environnement, à la santé et à la sécurité, aux opérations ou à la production, aux contrats et à la passation de marchés, aux ressources humaines, etc.

En fait, le succès d'un système de gestion dépend des services que l'on considère généralement ne pas être concernés par les questions environnementales et sociales, comme les ressources humaines, les services de production, de passation des marchés et d'entretien. Par exemple, les services des ressources humaines gèrent les besoins de formation associés aux aspects de l'emploi; la production met l'accent sur l'utilisation plus rationnelle des ressources et la réduction des déchets; la passation des marchés gère les qualifications et la performance des fournisseurs et des entrepreneurs; et les services d'entretien veillent à ce que les équipements et les matériels fonctionnent de manière efficace et que les déversements et les fuites et autres situations d'urgence soient réduites au minimum.



L'équipe SGES ne doit pas travailler indépendamment du reste de l'entreprise lorsqu'elle s'emploie à recenser les risques et les impacts et à définir des actions pour y remédier. Pour être vraiment efficace, elle doit consulter le personnel de l'entreprise à tous les niveaux, y compris les agents de maîtrise ou de supervision et les travailleurs, car ces derniers se trouvent en première ligne pour détecter les problèmes.

Comme le système de gestion global, l'équipe doit avoir une taille qui est fonction de l'envergure et de la complexité de votre entreprise. Il se peut que cette dernière ne compte pas de multiples départements ayant des rôles distincts ; il se peut aussi qu'un petit nombre de personnes assume plusieurs fonctions. L'important est d'assurer la participation de personnes représentant toute la gamme des fonctions. Si votre entreprise a déjà une équipe (par exemple une équipe chargée de la sécurité incendie, un comité pour les questions de santé et de sécurité), vous pourriez envisager de constituer votre équipe SGES sur la base de cette dernière.

Une fois que vous avez sélectionné les membres de votre équipe SGES, ces derniers doivent choisir celui ou celle qui en sera le chef. Ce rôle est important, en particulier dans les premiers temps. Le chef de l'équipe doit donner le ton et s'assurer que les membres de l'équipe continuent d'être motivés. Toutes les nouvelles initiatives qu'une entreprise peut lancer se heurtent à des difficultés au départ, et la conception et l'application d'un SGES ne font pas exception à la règle. Le chef de l'équipe doit aider les membres de cette dernière à surmonter les obstacles qui se poseront inévitablement, et doit avoir directement accès à la haute direction.

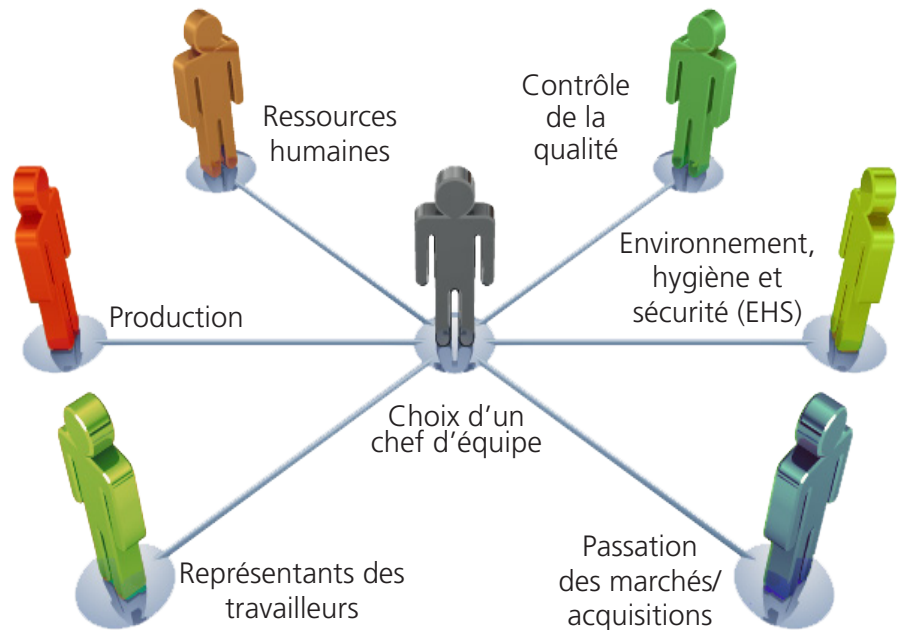


Considérer l'outil de la trousse **Feuille de route avec estimation du temps nécessaire à l'élaboration et à l'application du SGES** qui indique la liste et l'ordre des activités qui doivent être menées pour formuler et appliquer un SGES.

Vous devez
rechercher, pour
votre chef d'équipe,
quelqu'un qui :

- sait communiquer ;
- sait résoudre les problèmes ;
- est un bon gestionnaire de projet ;
- est pragmatique ;
et
- respecte tout le monde.

EXEMPLE D'UNE ÉQUIPE DE SGES



COMMUNICATION ET FORMATION

Maintenant que vous avez déterminé les mesures qui doivent être prises et que vous avez actualisé vos procédures, vous avez besoin d'un personnel formé et déterminé qui suit les procédures SGES. C'est là l'objectif final des efforts de communication et de formation.

Ces efforts comportent trois étapes fondamentales qui se complètent l'une l'autre :

1. Le personnel doit être au courant du SGES.

- Qu'est-ce que c'est ?
- Quels sont ses objectifs ?
- Que dois-je faire ?

2. Le personnel doit comprendre que le SGES est nécessaire et améliorera l'entreprise.

- Comment aide-t-il notre entreprise ?
- Comment aide-t-il mon service ?
- Qu'est-ce qui va changer ?
- En quoi cela m'est-il profitable ?

3. Le personnel doit acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour s'acquitter efficacement de ses fonctions.

- Quelles sont les nouvelles politiques et procédures ?
- Que dois-je faire exactement ?
- Comment dois-je procéder ?
- Que se passera-t-il si je ne le fais pas ?

CONSEIL**Communication et formation efficaces**

Demandez-vous si l'objectif de ce module particulier de communication ou de formation consiste à faire prendre conscience du SGES, à obtenir l'engagement du personnel et/ou de donner à celui-ci les connaissances et les compétences nécessaires pour l'appliquer.

Votre équipe SGES a besoin d'une formation approfondie pour acquérir les connaissances et les compétences requises. Elle devra comprendre les éléments fondamentaux du cycle Planifier - Mettre en œuvre – Contrôler - Agir et connaître les neuf éléments d'un SGES. Ce Manuel fournit les informations qui lui sont nécessaires, mais elle pourrait aussi avoir besoin d'une aide supplémentaire. Outre la formation approfondie qui sera donnée à l'équipe, tous les membres du personnel devraient recevoir une formation qui permet à tous de comprendre de la même manière les objectifs du SGES.

Les chapitres de ce Manuel offrent un moyen commode de structurer une formation générale efficace. Vous pouvez effectuer une présentation générale de ce que vous avez appris ici sur la conception et l'application d'un SGES.

Vous pouvez également assurer une formation qui est précisément adaptée à votre plan d'action et à vos nouvelles procédures d'exploitation.

Examinez les mesures particulières considérées et quels seront les intervenants. Cela vous offre un moyen rapide de déterminer le type de formation qui sera nécessaire pour les différents services et pour les différents employés de votre entreprise. Demandez-vous quelles sont les connaissances et les compétences dont vos effectifs ont besoin pour pouvoir appliquer efficacement les nouvelles procédures, s'acquitter des responsabilités qui leur seront attribuées et mener le plan d'action à son terme.



Utilisez l'outil de la trousse **Plan de formation** comme modèle et faites le lien avec vos plans d'action et vos procédures améliorées.

SENSIBILISATION**ENGAGEMENT****APPLICATION**

Préparation et réponse aux situations d'urgence

5

Communications régulières avec la communauté et les administrations locales au sujet du plan d'intervention d'urgence sur le site et à l'extérieur de ce dernier. Accord officiel de partage des ressources avec les entreprises voisines.

4

Participation de la haute direction et de toutes les services, à toutes les périodes de travail, y compris des travailleurs contractuels et temporaires, à l'évaluation des risques de cas d'urgence, à la planification des mesures de préparation et à des exercices d'application des procédures d'urgence. Améliorations systématiques.

3

Détermination de tous les problèmes pouvant entraîner des situations d'urgence sur le site et à l'extérieur de ce dernier, et existence d'un plan efficace de préparation aux situations d'urgence. Ce plan est conforme aux normes réglementaires locales et aux meilleures pratiques des entreprises locales.

2

Le plan de préparation aux situations d'urgence a été mis en place, mais rien n'indique qu'il puisse être appliqué de manière cohérente. Les travailleurs suivent certaines formations concernant les mesures à prendre en cas d'urgence.

1

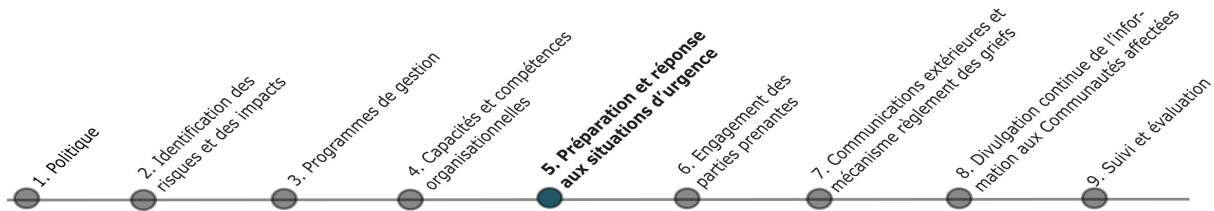
Le plan de gestion des situations d'urgence n'est pas efficace, car tous les risques n'ont pas été recensés. Des formations sont assurées aux travailleurs de temps à autre.

0

Les contrôles effectués pour faire face aux situations d'urgence et les équipements de protection personnels sont très peu nombreux. Aucun plan formel n'a été mis en place.

Même lorsque vous avez considéré tous les risques et mis en place les programmes de gestion qui conviennent, des accidents et des situations d'urgence peuvent se produire.

Votre entreprise est une opération dynamique, et connaît de nombreux changements au quotidien – certains de vos employés partent, vous en recrutez de nouveaux, des matériaux et des fournisseurs entrent et sortent de votre chaîne d'approvisionnement, des installations et des équipements sont ajoutés ou retirés de votre ligne de production. Une défaillance ou une carence importante peut toutefois se produire au niveau du système (par exemple une personne mal formée, une autre qui ne suit pas les procédures, une panne de machine), ou une force extérieure peut s'exercer (par exemple une catastrophe naturelle), qui peut provoquer un accident ou une situation d'urgence dans votre installation. S'il n'est pas toujours possible d'empêcher de telles situations de se produire, vous pouvez vous préparer à intervenir de manière efficace pour empêcher qu'elles aient des effets préjudiciables sur votre personnel, la communauté et l'environnement, ou atténuer ces effets.



Pour pouvoir intervenir de manière efficace, il est essentiel que vous vous prépariez de manière efficace. Les étapes présentées ci-après vous aideront à anticiper les scénarios qui peuvent se produire et à vous préparer en conséquence :

- Déterminer les domaines dans lesquels des accidents et des situations d'urgence, qui peuvent avoir des impacts sur les communautés et sur des personnes, peuvent se produire. Ces efforts devraient commencer durant votre évaluation générale des risques et des impacts, se poursuivre durant l'analyse des processus, la cartographie physique et les consultations avec les travailleurs, les experts et la communauté.
- Formuler des procédures d'intervention pour chaque situation d'urgence recensée, qui expliquent clairement les mesures à prendre. Ces mesures doivent être présentées clairement et en détail à chaque employé de l'entreprise pour que chacun sache ce qu'il doit faire.
- Fournir les équipements et les ressources nécessaires à une application correcte des plans d'intervention. Un stock d'extincteurs ne permettra pas d'éteindre un incendie si personne ne sait où ils se trouvent ou ne sait pas les utiliser correctement le moment venu. Acquérir des matériels qui sont faciles à utiliser et les situer dans des endroits faciles d'accès en cas d'accident et de situation d'urgence.
- Attribuer les responsabilités de manière à ce que chaque activité soit placée sous la responsabilité d'une personne particulière. Désigner également les personnes qui seront chargées d'analyser régulièrement la manière dont le système fonctionne et de mettre à jour les évaluations des risques et les plans.
- Communiquer de manière à ce que tous les effectifs de l'entreprise comprennent l'importance du système de préparation et de réponse aux situations d'urgence et soient incités à contribuer au contrôle et à l'amélioration de son efficacité. Inclure aussi les membres de la communauté qui peuvent être touchés.
- Assurer des formations périodiques pour que tous les effectifs de votre entreprise aient une idée générale du système et soient au courant des plans d'intervention. Ne vous contentez pas de présenter un exposé général – demandez et obtenez l'avis des participants sur les points auxquels il importe de prêter attention et sur les domaines dans lesquels des améliorations peuvent être apportées. Même lorsque les procédures et les plans sont très détaillés, il faudra, en pratique, prendre des décisions et s'adapter à une situation qui évolue rapidement. Cela a plus de chances de se produire si vous impliquez vos employés dans tous les aspects du système avant que celui-ci ne doive être mis en œuvre.
- Collaborer avec les organismes publics et les groupes communautaires pour déterminer les domaines dans lesquels vous pouvez coopérer de manière à faire face de manière efficace à des situations internes et externes.
- Procéder à des contrôles et à des exercices périodiques pour tester le système et réévaluer les risques en fonction de l'évolution des conditions. Baser vos améliorations systématiquement de votre système sur vos conclusions.
- Surtout ne pas oublier que les interventions en situation d'urgence doivent être adaptées au site. Même si vous poursuivez des opérations similaires dans deux sites différents, cela ne signifie pas que votre plan d'intervention d'urgence sera efficace dans les deux sites. La pertinence et l'efficacité du plan d'intervention doivent être examinées séparément pour chaque site.



Le **Modèle de procédure d'intervention en cas d'incendie** et le **Modèle de procédure d'intervention en cas de déversement de substances chimiques** présentent des illustrations.

Un plan de préparation et de réponse aux situations d'urgence doit couvrir :

- la détermination des situations d'urgence éventuelles sur la base de l'évaluation des risques ;
- les procédures d'intervention lorsque des situations d'urgence se produisent ;
- les procédures d'arrêt des appareils et des équipements ;
- les procédures de secours et d'évacuation, notamment la désignation d'un lieu de rencontre en dehors de l'installation ;
- la liste et l'emplacement des alarmes et le calendrier de leur entretien ;
- la liste et l'emplacement des équipements d'intervention d'urgence (matériels de lutte contre les incendies, matériels d'intervention en cas de déversement, équipements de protection personnelle pour les équipes d'interventions d'urgence, trousse et poste de secours de première urgence) ;
- le calendrier des inspections, des tests et des entretiens périodiques des équipements et matériels de secours ;
- le marquage clair des voies d'évacuation et des lieux de rencontre ;
- le calendrier des formations et exercices, notamment avec les services locaux d'intervention en cas d'urgence (pompiers) ;
- les procédures d'exercice de préparation aux situations d'urgence ;
- les coordonnées des personnes à contacter et les protocoles de communication en situation d'urgence, y compris avec les communautés concernées et avec les autorités publiques ;
- les procédures d'examen périodique et de mise à jour des plans d'intervention en situation d'urgence.

Risques posés à la santé et à la sécurité au travail et situations d'urgence

Les risques posés à la santé et la sécurité au travail peuvent être répartis en quatre catégories : physiques, chimiques, biologiques, et ergonomiques et psychosociaux.

Il importe que vous déterminiez les risques particuliers aux opérations de votre entreprise durant votre évaluation des risques, en appliquant des méthodes comme l'examen de la sécurité au travail ou l'analyse des risques au travail. Sur la base de ces résultats, il vous faut créer des plans d'action pour éliminer les dangers ou atténuer les risques. Les plans d'action doivent comprendre des informations sur les tâches requises, les membres du personnel responsable et le calendrier prévu pour la réalisation des tâches.

Votre programme de gestion doit viser en premier lieu à éviter les impacts négatifs associés à chaque risque en éliminant ou en remplaçant les équipements, matériels ou activités qui sont la cause du danger. S'il n'est pas possible d'éliminer ce dernier, vous devez vous efforcer d'en réduire l'impact du danger en instituant des contrôles d'ingénierie (par exemple en installant des protections de machines ou des systèmes de ventilation actifs) et des contrôles administratifs (par exemple rotation de postes de travail, instructions précises, panneaux d'avertissement). Vous devez également fournir des équipements de protection individuelle (EPI) et former votre personnel sur la manière d'utiliser et d'entretenir correctement les EPI qui leur ont été attribués.

Les situations d'urgence sanitaire et sécuritaire au travail se produisent fréquemment par suite de carences du système de gestion de l'entreprise. Par conséquent, même si les accidents semblent être très différents (par exemple, des chutes dues au renversement de liquides par opposition à une exposition à des radiations), ils ont souvent les mêmes causes profondes – une application inefficace du SGES – comme une évaluation incomplète des risques, l'absence de procédures de sécurité, et la formation insuffisante des travailleurs. Vous devez déterminer quelles sont les carences de votre système pour trouver les causes profondes qui pourraient être source de problèmes lors de votre évaluation des risques.

Situations d'urgence ayant des causes extérieures

Outre les situations d'urgences qui peuvent résulter des risques existant sur les lieux de travail, toutes les entreprises sont également exposées à de situations d'urgence ayant des causes extérieures. Durant votre évaluation des risques, il vous faut déterminer les situations d'urgence qui risquent le plus de se produire dans votre région et établir un plan détaillé de préparation aux situations d'urgence de manière à pouvoir intervenir comme il convient en cas d'imprévu et réduire le plus possible les dommages causés à votre entreprise et à vos travailleurs en cas d'urgence.

La liste ci-après énumère des catastrophes d'origines humaines ou naturelles, qui peuvent toutes provoquer de graves blessures ou même le décès de travailleurs, et aussi perturber les opérations, détruire des actifs et engendrer de graves pertes financières.

- les tempêtes, y compris les tornades, les cyclones et les ouragans (qui peuvent fréquemment provoquer des inondations) ;
- les inondations, les tremblements de terre et les tsunamis qui les accompagnent, ainsi que les éruptions volcaniques ;
- les incendies de portée locale et régionale ;
- les explosions, d'origine accidentelle, militaire ou terroriste ;
- les troubles civils.

Engagement des parties prenantes

Votre entreprise peut avoir un impact sur la vie d'un grand nombre de personnes et sur de nombreuses organisations. Toutes ces personnes et ces organisations sont vos parties prenantes – elles sont intéressées par les résultats financiers, environnementaux et sociaux de votre entreprise.

Examinez le diagramme ci-dessous et demandez-vous quelles sont les relations de votre entreprise avec chaque groupe. Ces relations sont différentes pour chaque groupe et vous devez adapter la manière dont vous collaborez avec chacun d'entre eux pour atténuer les risques auxquels votre entreprise est exposée.



5 Les communications avec les parties prenantes font partie des activités courantes. La haute direction est consciente de leur importance et y participe. Poursuite d'un processus de communication et de consultation inclusif et systématique avec les parties prenantes.

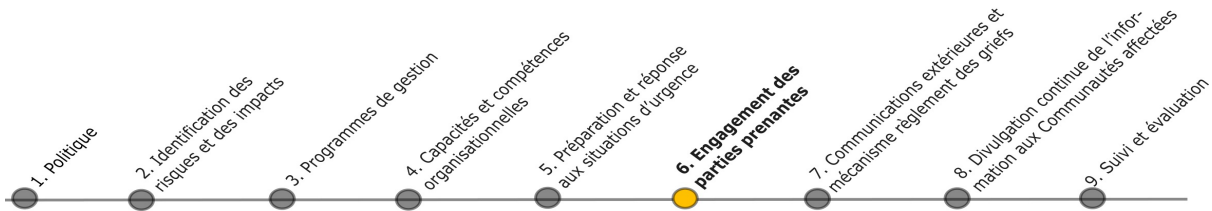
4 Poursuite de consultations multiples et participation systématique d'une manière appropriée sur le plan culturel. Les commentaires des parties prenantes sont dûment pris en compte. La présentation de rapports aux communautés et l'existence d'un mécanisme de règlement des griefs sont corroborées par les dossiers officiels.

3 Les parties prenantes ont été recensées et ont participé à plusieurs manifestations dans le cadre desquelles un dialogue a été établi. Certaines procédures ont été mises en place et diverses responsabilités ont été attribuées en vue de la poursuite de communications avec les parties prenantes.

2 Organisation de certains événements publics, processus limité de communications. Réponses sporadiques et sélectives aux contacts pris par les parties prenantes.

1 Circuits de communication limités. Quelques réunions et entretiens, mais aucun processus systématique n'a encore été mis en place.

0 Peu ou pas de transparence vis-à-vis des parties prenantes.



Participer de manière systématique avec les communautés affectées à la détermination et à la gestion des impacts qui les touchent de manière négative contribue à forger un climat de confiance, à accroître votre crédibilité et à obtenir l'appui des intervenants locaux. Votre participation est aussi l'occasion de faire ressortir les aspects positifs de la présence de votre entreprise. Cela a pour effet de réduire le risque de sentiments négatifs à l'encontre de votre entreprise, qui pourraient se traduire par des poursuites judiciaires coûteuses ou la perturbation de vos opérations.

D'autres parties prenantes, comme les activistes et les ONG, peuvent ne pas être directement touchées par vos opérations, mais peuvent s'intéresser à ce que vous faites. Tenir ces groupes informés et maintenir des circuits de communication avec eux peut réduire le risque de campagnes négatives qui pourraient ternir votre réputation.

ÉTABLISSEMENT DE LA CARTE DE VOS PARTIES PRENANTES

Pour forger des relations avec vos parties prenantes, il faut commencer par identifier ces dernières. Vous devez vous reporter à votre évaluation des risques et considérer les domaines dans lesquels vos opérations pourraient avoir des impacts négatifs pour déterminer qui pourrait être touché directement ou indirectement.

Après avoir déterminé qui sont vos parties prenantes, vous devez établir l'ordre de priorité des différents groupes en fonction de la nature et de la gravité des impacts, et de la capacité de ces groupes à exercer une influence sur vos opérations. Vous devrez communiquer davantage et plus fréquemment avec les groupes qui seront plus gravement touchés, ainsi qu'avec ceux qui sont davantage en mesure d'influencer vos activités.

Vous pouvez également, lorsque vous aurez identifié vos parties prenantes et les questions qui peuvent les toucher ou les intéresser, adapter vos matériels et vos méthodes de communication pour forger des liens efficaces avec chacune d'entre elles.

INTERNAL AND EXTERNAL STAKEHOLDERS

Les travailleurs sont un important groupe de parties prenantes internes. Ils doivent également être impliqués dans la détermination des risques qui les touchent et être consultés lors de la formulation des plans d'action et des procédures. Les méthodes de communication employées seront toutefois différentes de celles qui seront utilisées avec les parties prenantes extérieures.



Utiliser les outils de la trousse **Outil de cartographie des parties prenantes** et **Outil de zonage des impacts** pour l'identification des communautés concernées pour commencer.

Pour mener des consultations efficaces avec les communautés concernées :

- Commencer au plus tôt ;
- Divulguer des informations importantes et exactes ;
- Employer des moyens adaptés sur le plan culturel pour communiquer ;
- Offrir des occasions de dialogue ;
- Garder une trace écrite des questions soulevées ; et
- Expliquer comment leurs commentaires ont été utilisés et pris en compte

FORMULATION D'UN PLAN DE COMMUNICATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

Après avoir établi la carte de vos parties prenantes, il vous faut formuler un plan pour collaborer avec les groupes que vous avez recensés. Votre plan de communication avec les parties prenantes peut être simple, mais il est important qu'il permet une communication bidirectionnelle.

Si vos opérations affectent négativement des communautés et d'autres parties prenantes, vous devez faire participer ces dernières à des consultations, leur communiquer régulièrement des informations claires et pertinentes sur les impacts de vos activités, et leur fournir la possibilité d'exprimer leurs préoccupations et de présenter leurs suggestions.

Si vos activités peuvent avoir des impacts importants sur des personnes et sur des communautés, il vous faut faire participer ces derniers à un processus de Consultation et participation éclairées (CPE). Contrairement à un processus de consultation, un CPE doit donner lieu à des échanges d'informations plus approfondis et à une plus grande participation des parties prenantes touchées au processus de décision, pour que les mesures d'atténuation qu'elles proposent soient prises en compte dans les plans d'action de l'entreprise.

Le maintien de communications régulières avec les différents groupes de parties prenantes vous offre un excellent moyen de comprendre comment les activités de votre entreprise les touchent et d'être averti au plus tôt de problèmes éventuels. Veillez à déployer les efforts nécessaires pour être à l'écoute des parties prenantes le plus rapidement possible : il faut du temps pour forger des relations. N'attendez pas qu'une crise éclate, car il sera plus difficile de gérer le problème si de telles relations n'ont pas été établies.



Utiliser l'outil de la trousse **Plan d'intervention auprès des parties prenantes** pour indiquer comment vous allez communiquer avec les groupes de parties prenantes importants..

CONSEIL

Pour de bonnes communications avec les parties prenantes

- Faites preuve d'esprit stratégique et établissez l'ordre de priorité des parties prenantes que vous devez contacter – vous n'avez peut-être pas les ressources nécessaires pour coopérer avec la totalité d'entre elles à la fois.
- Mettez la carte des parties prenantes régulièrement à jour, et chaque fois qu'un événement important se produit (ex. modification de vos activités, élections gouvernementales, catastrophe naturelle, etc.).
- Soyez conscient des questions qui importent à chaque groupe.
- Si vous traitez avec les représentants des groupes, assurez-vous qu'ils sont les représentants légitimes des intérêts des groupes ou des communautés touchées.
- Réunissez-vous avec les parties prenantes au sein de leur communauté et dans des lieux où ils se sentent à l'aise.
- Souciez-vous des groupes vulnérables et marginalisés.
- Gardez trace des questions, des commentaires et des suggestions. Les dossiers que vous maintenez fournissent d'importantes informations qui peuvent vous aider à adapter vos plans d'action et à améliorer votre SGES.
- Soyez prêts à répondre aux parties prenantes et ne créez pas d'attente que vous ne pouvez ou ne voulez pas satisfaire.

DÉFINITIONS

Partie prenante	Toute personne ou organisation intéressée par votre entreprise ou touchée par cette dernière
Communautés concernées	Personnes ou communautés subissant les impacts préjudiciables exercés par les activités de l'entreprise sur l'environnement, les infrastructures, leur mode de vie, leur sécurité personnelle, leur santé ou leurs moyens de subsistance.

Pour de plus amples informations sur la manière de concevoir et d'appliquer un Plan de communication avec les parties prenantes, veuillez vous reporter au manuel sur les bonnes pratiques intitulé « *Dialogue avec les Parties Prenantes* », IFC (2007).

Communications extérieures et mécanisme de règlement des griefs

Si votre entreprise a des impacts sociaux et environnementaux sur la communauté, elle suscite inévitablement des questions, des préoccupations et de plaintes. La manière dont vous y répondez et dont vous gérez ces questions a d'importantes répercussions sur la manière dont votre entreprise est perçue et, en fin de compte, sur sa réussite.

COMMUNICATIONS EXTÉRIEURES

Même si des Communautés affectées ne sont pas identifiées en tant que telles, vous devez toujours établir et maintenir un moyen de communication accessible au public qui permet aux parties prenantes de vous contacter aisément (numéro de téléphone, site web, courriel, etc.).

Les parties prenantes extérieures peuvent vous fournir de précieuses informations, notamment des suggestions sur les améliorations que vous pourriez apporter à vos produits, des alertes précoces de situations critiques, des commentaires sur leurs interactions avec vos employés ; vous pouvez aussi bénéficier de commentaires d'organes de réglementation, d'ONG et de particuliers concernant la performance environnementale et sociale de votre entreprise.

Les procédures de communications externes doivent comprendre des méthodes permettant de :

- recevoir, enregistrer et valider les messages transmis de l'extérieur et les demandes d'information du public ;
- examiner et déterminer l'importance de la question soulevée et décider comment y répondre ;
- fournir, suivre, documenter et publier les réponses ; et
- ajuster le programme de gestion si nécessaire.

MÉCANISME DE RÈGLEMENT DES GRIEFS

Un mécanisme de règlement des griefs a pour objet de donner aux particuliers, aux groupes ou aux communautés affectées par votre entreprise le moyen de vous contacter lorsqu'ils souhaitent obtenir une réponse à une question, faire part d'une préoccupation ou déposer officiellement une plainte.

5

Mécanismes de communications externes et de règlement des griefs solides et performants. Les parties prenantes sont consultées sur l'efficacité du SGES et participent au processus d'examen régulier.

4

Mécanisme de règlement des griefs efficace, comme en témoignent les dossiers officiels. Les dossiers et l'efficacité du programme font l'objet d'un examen régulier.

3

Le mécanisme de règlement des griefs est pleinement opérationnel ; il n'existe pas d'indication probante suffisante de son efficacité. Aucun suivi de la connaissance du mécanisme à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ; suivi des cas limité.

2

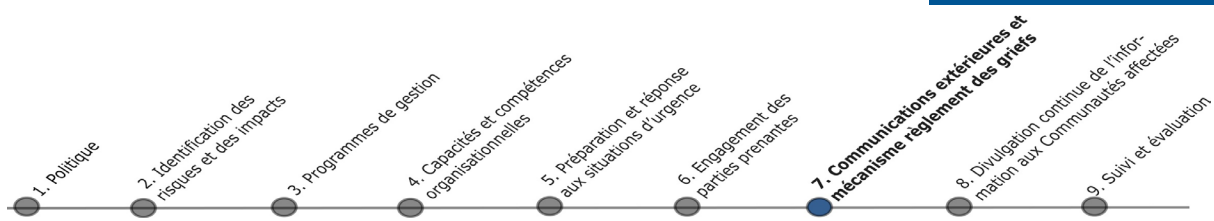
Des procédures de réception et de traitement des plaintes ont été mises en place et les responsabilités correspondantes ont été attribuées. La connaissance de ces procédures se limite aux responsables du traitement des plaintes.

1

Certaines procédures de base ont été mises en place pour recevoir les plaintes. Une personne ou un service est responsable de l'application de ces procédures.

0

Aucun mécanisme n'a été mis en place.



En pratique, un mécanisme de règlement des griefs devrait donner lieu à :

- La mise en place d'un moyen permettant aux personnes extérieures de vous contacter – ouvertement ou anonymement – pour poser leurs questions, faire part de leurs préoccupations ou déposer une plainte. Il peut s'agir, par exemple, d'une boîte à idées, d'un service d'assistance téléphonique gratuit, d'une adresse électronique, de réunions organisées sur une base régulière pour discuter de domaines particuliers posant problème.
- La nomination d'une personne ou d'une équipe de votre entreprise chargée de recevoir, d'enregistrer et de traiter tous les griefs.
- La formulation de procédures pour enregistrer, examiner, cataloguer les plaintes, enquêter à leur sujet, et déterminer les possibilités de règlement et de recours.
- La mise en place d'un système pour communiquer les décisions prises et les progrès au regard des cas en attente. Il est important que les intervenants sachent quand ils peuvent compter obtenir une réponse.

CONSEIL

Pour mettre en œuvre un mécanisme de règlement des griefs

- Adaptez son envergure à l'ampleur et à la complexité des risques et des impacts sociaux et environnementaux recensés au niveau de votre entreprise.
- Concevez le processus de manière à ce qu'il soit compréhensible, accessible, digne de confiance et adapté à la culture locale
- Divulquez l'existence du processus de règlement des griefs de manière à ce que les membres de la population sachent où aller et à qui s'adresser.
- Engagez-vous à fournir une réponse dans un délai déterminé et respectez ce délai, car cela accroîtra la transparence et le sentiment de l'existence d'un « processus équitable »
- Tenez des dossiers à chaque stade de manière à conserver une « trace écrite »

Il n'est pas possible de régler toutes les plaintes de la même manière. Un problème simple pourrait être traité par l'équipe chargée d'enregistrer la plainte. Un problème plus complexe, résultant, par exemple, d'une allégation de contamination généralisée des eaux souterraines, pourrait exiger une intervention immédiate de la haute direction et l'affectation de ressources spécialisées à des fins d'enquête, de documentation et d'établissement de rapports. En cas de problèmes complexes et répétés, vous pourriez envisager de faire appel à des tiers facilitateurs qui peuvent agir en tant que médiateurs indépendants.

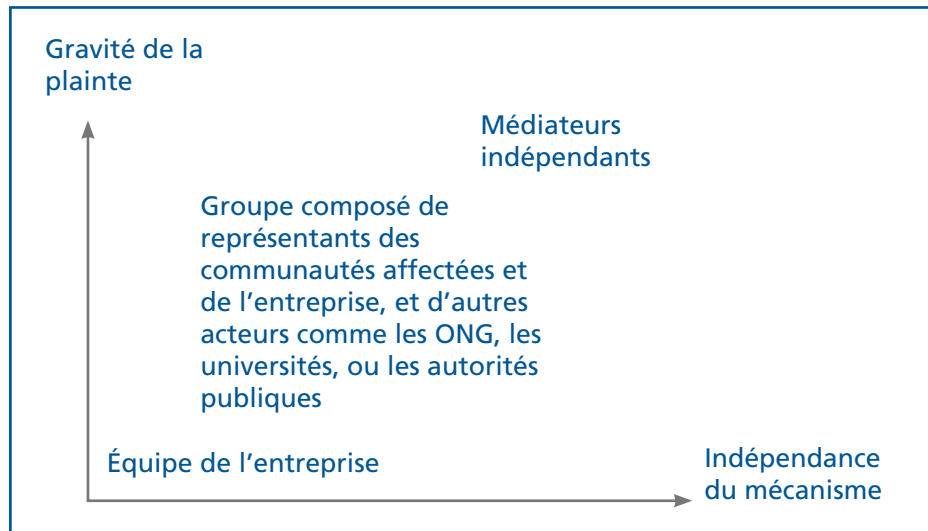
Plus la plainte est grave, plus le mécanisme utilisé pour déterminer comment faire face à la situation et définir les possibilités de recours doit être indépendant.

Le plus important est de s'assurer que le mécanisme de règlement des griefs est accessible et qu'il a la confiance des différentes parties. Adaptez-le aux besoins des membres de la communauté locale de façon à ce qu'il leur permette de facilement faire part de leurs préoccupations. Il est nécessaire, pour cela, de nommer les bonnes personnes pour traiter les plaintes à l'intérieur de l'entreprise.

Ne sous-estimez pas la valeur d'un mécanisme de règlement des griefs bien appliqué. Il peut vous fournir des informations et ainsi servir de système d'alerte précoce permet d'éviter qu'un problème ne devienne trop coûteux et trop long à régler.



Considérez les outils de la trousse **Liste de contrôle pour le mécanisme de règlement des griefs** et **Registre des plaintes** pour commencer.



CONSEIL

A Grievance Mechanism is

COMPRÉHENSIBLE ET DIGNE DE CONFIANCE quand :

- les communautés concernées comprennent la procédure à suivre pour déposer une plainte ;
- les intéressés savent quel est le délai de réponse normal ;
- l'identité de la personne déposant la plainte est protégée.

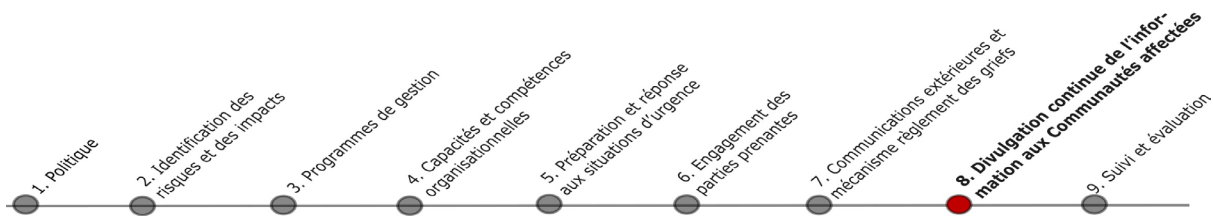
ADAPTÉE SUR LE PLAN CULTUREL ET ACCESSIBLE quand :

- les plaintes peuvent être soumises dans la langue locale ;
- les technologies pouvant être employées pour déposer une plainte sont d'utilisation courante (par exemple, papier, texto, Internet) ;
- les personnes analphabètes peuvent déposer leurs plaintes oralement.

GRATUIT quand :

- les parties concernées n'ont pas besoin de couvrir de longues distances pour déposer une plainte ;
- l'entreprise couvre les coûts de la facilitation par un tiers.

Pour plus d'informations sur la manière de concevoir et appliquer un mécanisme de règlement des griefs, veuillez vous reporter à la note sur les bonnes pratiques intitulée « *Addressing Grievances from Project-Affected Communities* », IFC (2009), et la note consultative intitulée « *A Guide to Designing and Implementing Grievance Mechanisms for Development Projects* » CAO (2008).



Divulgence continue de l'information aux Communautés affectées

Les communautés affectées veulent savoir quelles sont les mesures adoptées par votre entreprise pour régler les problèmes recensés.

Il est essentiel de maintenir les communautés affectées informées de ce que vous faites pour forger et conserver de bonnes relations. Vous renforcerez la confiance de leurs membres si ces derniers savent à quel moment ils recevront une mise à jour. Agir de la sorte peut également vous aider à réduire le temps consacré à répondre aux questions.

La fréquence de ces communications doit être proportionnelle à l'ampleur des préoccupations des parties prenantes, mais sera au moins annuelle. Si les activités de votre entreprise se modifient ou que de nouveaux risques environnementaux et sociaux se manifestent, vous devez contacter les parties prenantes en dehors du calendrier établi pour discuter de ces changements.

CONSEIL

Pour des communications systématiques

- Présentez une mise à jour immédiate lorsque de nouveaux risques environnementaux ou sociaux apparaissent.
- Faites état des progrès sur l'exécution de vos engagements.
- Présentez un rapport sur les résultats du suivi des questions qui intéressent la communauté.
- Saisissez l'occasion de communiquer les avantages procurés par votre entreprise.
- Traduisez les informations dans les langues locales et présentez-les sous une forme facilement compréhensible.
- Faites participer vos employés en tant que maillon de la chaîne des communications avec la communauté.
- Envisagez de procéder à une enquête auprès des parties prenantes pour déterminer la manière dont votre entreprise est perçue.



Considérez l'outil de la trousse **Divulgence de l'information aux communautés affectées** fournit des exemples de formats et de sites que vous pouvez utiliser.

Les questions et les préoccupations des communautés concernées sont prises en compte avant de devenir un problème. Les parties en présence communiquent pour éviter les risques et les impacts avant le lancement de nouveaux projets et pour remédier aux problèmes existants.

Des rapports sont présentés aux communautés concernées sur une base régulière, comme en témoignent les documents établis. Les services pertinents participent à l'examen des principaux problèmes.

Des processus de consultation sont mis en œuvre lorsque cela s'avère nécessaire. Des consultants extérieurs participent le cas échéant. Il n'existe pas de processus d'examen systématique.

Des procédures ont été mises en place pour l'établissement de rapports, généralement par le personnel désigné pour s'occuper des questions E&S. Processus essentiellement réactif.

Certains circuits de communication de base sont maintenus avec les communautés touchées, mais se limitent essentiellement à des réunions.

Aucune présentation de rapports.

5

4

3

2

1

0

Suivi et évaluation

5

Robuste système de formation et d'amélioration continue. La haute direction reçoit des rapports périodiques sur la performance E&S et les progrès accomplis en direction des objectifs et des cibles E&S. Toutes les décisions importantes concernant les projets prennent en compte les questions E&S.

4

Les activités de suivi, de contrôle et d'audit sont intégrées et prises en compte dans l'examen de la direction. Elles donnent lieu à des consultations avec les travailleurs, les clients et les fournisseurs. Les objectifs et les cibles E&S sont inclus dans les descriptions de postes et dans les examens des résultats.

3

Examen systématique des activités de suivi et de supervision, et notamment de la participation des travailleurs. Application courante de mesures correctives. Un plan d'audit interne E&S a été mis en place.

2

Les plans de suivi E&S essentiels ont été mis en place, et comprennent des activités d'inspection et de supervision. Système essentiellement réactif guidé par des experts externes, les clients et les investisseurs.

1

Petit nombre de plans de suivi mis en place pour répondre aux obligations réglementaires. Aucune activité formelle d'examen.

0

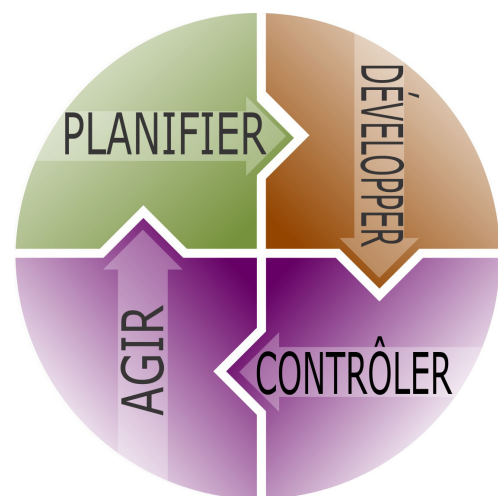
Aucun suivi de la performance E&S.

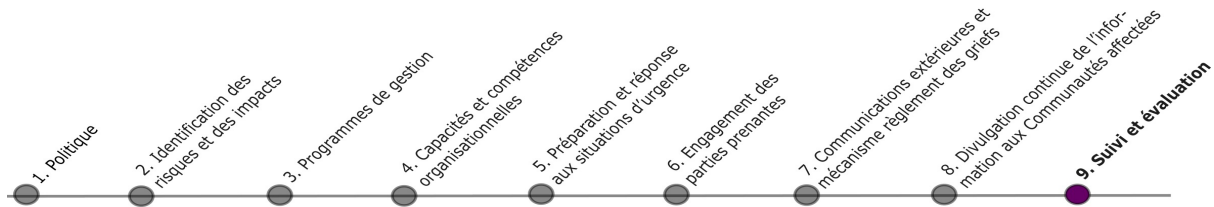
Nous avons parlé de la relation entre votre SGES et le cycle d'amélioration systématique Planifier - Mettre en œuvre - Contrôler - Agir. Il est essentiel de procéder à un suivi et à un examen parce que c'est ainsi que vous procédez à des vérifications et que vous ajustez le système.

À ce stade, vous avez formé ou affecté une équipe pour mener cet effort. Vous avez établi et avez commencé à appliquer vos plans d'action et procédures pour faire face aux risques et aux impacts que vous avez recensés. Vous avez commencé à former les effectifs. La prochaine étape consiste à assurer le suivi de votre SGES et à procéder aux ajustements nécessaires.

Le **suivi** correspond à l'étape **CONTRÔLER** du cycle PDCA

L'**examen** correspond à l'étape **AGIR** du cycle PDCA





CONSEIL

Suivre l'intention, l'application et l'efficacité

Intention :

1. Les neuf éléments du SGES sont-ils en place ?

Application :

2. Les plans d'action sont-ils exécutés ?
3. Les procédures sont-elles suivies ?

Efficacité :

4. Votre entreprise se conforme-t-elle à la législation et à la réglementation ?
5. Progressez-vous en direction de vos cibles et de vos objectifs globaux ?
6. Quelle est la performance environnementale et sociale de l'entreprise en général ?

INDICATORS

L'un des principaux aspects du suivi consiste à définir des indicateurs pertinents. Ces indicateurs sont des mesures quantitatives ou qualitatives des progrès réalisés en direction d'objectifs définis. Certains indicateurs peuvent mettre l'accent sur la **performance**, évaluée par rapport aux critères définis dans votre politique environnementale et sociale.

Parmi les principaux indicateurs de performance figurent :

- la consommation d'énergie ;
- la consommation d'eau ;
- le volume des déchets solides enlevés ;
- les rejets d'effluents liquides ;
- les émissions dans l'air ;
- les accidents (blessures, maladies professionnelles, dommages causés à des biens) et accidents évités de justesse ;
- les taux de fréquence, d'incidence et de gravité des accidents avec arrêt de travail ;
- le nombre d'interventions en situation d'urgence ;
- le nombre moyen d'heures ouvrées et le niveau moyen des rémunérations ;
- les niveaux de rémunération ;
- les incidences de travail des enfants ;
- les incidences de plaintes d'actes disciplinaires et discriminatoires ; et
- les caractéristiques des employés par comparaison à leur accès à des formations, à leur niveau d'emploi et à leur niveau de rémunération.

Mesurer pour améliorer
N'oubliez pas qu'il n'est pas possible d'améliorer ce que l'on ne mesure pas.

D'autres indicateurs peuvent se rapporter aux **processus** ou aux **intrants** que vous utilisez pour obtenir vos résultats.

Par exemple, vous pourriez avoir inclus dans votre plan d'action la formation des travailleurs en tant qu'étape nécessaire pour sensibiliser ces derniers aux questions de santé et de sécurité au travail, et leur permettre ainsi de déterminer l'existence des principaux risques et de chercher à y remédier. Dans ce cas, vous pourriez évaluer vos progrès au regard du plan d'action en suivant le pourcentage des travailleurs qui ont reçu cette formation, ou le pourcentage de travailleurs qui peuvent décrire correctement la procédure d'analyse des risques.

Parmi les indicateurs de processus figurent :

- les procédures mises en place pour le traitement, le stockage et l'enlèvement des produits chimiques, des combustibles et des déchets dangereux ;
- les processus d'analyse des possibilités d'économies d'eau et d'énergie ;
- le pourcentage de travailleurs pouvant expliquer le mécanisme de règlement des griefs ;
- le pourcentage de travailleurs pouvant expliquer les procédures de santé de sécurité ;
- le pourcentage de travailleurs ayant reçu une formation portant sur les normes du travail ; et
- les communications des parties prenantes.

Il est utile d'avoir différents indicateurs de performance et de processus pour pouvoir mieux comprendre si vous mesurez ce qu'il convient et si vous prenez les mesures appropriées. Par exemple, un indicateur de performance indiquant une « incidence nulle de travail des enfants » ne décrit pas totalement la situation : ce résultat est-il dû à l'application de procédures efficaces et à une formation ou le système ne permet-il pas à de recenser et d'enregistrer ces incidences ?

Pour plus d'informations sur les références et les indicateurs de performance environnementale et de santé et de sécurité au travail pertinent pour votre branche activité, consulter les *Directives EHS du Groupe de la Banque mondiale* à www.ifc.org/sustainability



Considérez le modèle du **Plan de suivi** dans la trousse à outils pour commencer.

LES ÉLÉMENTS DE BASE DU SUIVI

Observation visuelle

Marche d'inspection couvrant votre installation et les terrains avoisinants. Exemples de ce que vous pourriez observer : dispositif de détection, système d'alarme et matériels de lutte contre les incendies, utilisation d'EPI, panneaux d'avertissement, stockage de matériaux dangereux, points d'alimentation en eau potable et installations sanitaires, informations affichées sur des panneaux (ex. politiques et réglementations, barème des salaires, rémunérations), expression corporelle des travailleurs et du personnel de direction et interactions entre ces derniers.

Entrevues

Consultations avec les travailleurs, les membres de la direction et les parties prenantes extérieures. Exemples de sujets que vous pourriez aborder : les travailleurs et les membres de la direction comprennent-ils les politiques et les procédures ? De quelles manières sont-ils touchés ? Existe-t-il des propositions d'amélioration ? Les travailleurs hésitent-ils à soumettre des plaintes ? De quelle manière les parties prenantes extérieures sont-elles touchées par les activités de l'entreprise ? Ont-elles des idées d'améliorations ? Les parties prenantes extérieures hésitent-elles à déposer des plaintes ?

Mesures et tests

Vérifications effectuées au moyen de matériels correctement calibrés. Exemples de ce que vous pourriez contrôler : consommation d'eau et d'énergie, émissions dans l'air, effluents, niveau de décibels, niveau de poussière, température ambiante, niveau de lumière.

Examen des documents

Examen des documents et des dossiers. Exemples de ce que vous pourriez considérer : factures d'eau et d'énergie, dossiers d'enlèvement des déchets, dossiers d'utilisation et de rejet de produits chimiques, dossiers d'inspection, dossiers de sécurité et de santé au travail, registres des plaintes, feuilles de salaire, fiches de présence, politiques et procédures, dossiers de formation.

Suivi et **audit** sont des termes qui sont souvent employés de manière interchangeable, ce qui peut prêter à confusion. L'audit est un processus d'évaluation formel, mené sur la base d'une série de critères déterminés. Il peut être réalisé en interne par votre propre personnel, ou par des parties externes. Le suivi est un terme général qui recouvre différentes méthodes d'évaluation de la performance. Ces dernières peuvent comprendre : des observations visuelles, des mesures et des tests, des questionnaires, des enquêtes, des entrevues avec les employés et les parties prenantes extérieures et l'examen de documents. Il est important de concevoir votre programme de suivi de manière à obtenir des informations qualitatives et quantitatives. Il est également important que les travailleurs et la direction assurent un suivi systématique des activités sur les lieux de travail.



Considérez l'outil de la trousse **Orientations pour la conduite d'audit** pour obtenir des directives sur la manière de procéder à un audit.

MESURER ET AMÉLIORER VOTRE SGES

La publication intitulée **Auto-évaluation et guide d'amélioration du SGES**, qui accompagne ce manuel, fournit des outils pratiques pour assurer le suivi du degré de développement de votre SGES. Nous présentons, pour chacun des neuf éléments du SGES, des questions qui vous permettent d'autoévaluer le niveau de développement et d'application de votre SGES sur une échelle de 0 à 5 (5 étant la note la plus élevée qui puisse être attribuée). Cette autoévaluation de votre SGES est une première étape importante, car elle vous permet de déterminer où vous en êtes. Ses résultats forment la base du plan d'amélioration de votre SGES. Les réponses apportées à l'autoévaluation du SGES doivent reposer sur des observations visuelles, des mesures ou des tests, l'examen de documents et des entrevues.

Considérons de nouveau les neuf éléments du SGES et ses degrés de développement.

Objets du plan d'action et du plan d'amélioration du SGES

Plan d'action : mesures déterminées visant à faire face aux problèmes qui concernent l'environnement, les conditions de travail et les communautés, et à remédier à leurs impacts défavorables

Plan d'amélioration du SGES : mesures visant à systématiquement améliorer le système de gestion pour appuyer les activités du plan d'action

	Politique	Identification des risques et des impacts	Programmes de gestion	Capacités et compétences organisationnelles	Préparation et réponse aux situations d'urgence	Engagement des parties prenantes	Communications extérieures et mécanisme de règlement des griefs	Divulgation continue de l'information aux Communautés	Suivi et évaluation
5	Système développé appliqué en interne et avec les principaux partenaires de la chaîne d'approvisionnement – des améliorations continues sont intégrées dans les opérations								
4	Système bien développé et appliqué en interne – projets d'améliorations systématiques								
3	Adoption du principe du système, mais manque de cohérence au niveau de son développement et de son application – améliorations sporadiques								
2	Développement limité du système et application sporadique – essentiellement sur une base réactive								
1	Informations limitées sur le système ou peu de processus répétables								
0	Système développé appliqué en interne et avec les principaux partenaires de la chaîne d'approvisionnement – des améliorations continues sont intégrées dans les opérations								

ÉTABLISSEMENT D'UN LIEN ENTRE VOTRE PLANS D'ACTION ET LE PLAN D'AMÉLIORATION DU SGES

Il est important de comprendre le lien entre les plans d'action et le plan d'amélioration du SGES. Les plans d'action énumèrent des activités et des projets déterminés. Le plan d'amélioration du SGES a pour objet d'apporter les améliorations nécessaires au système pour soutenir les activités et de modifier en conséquence la manière dont l'entreprise opère.

Il faut du temps pour améliorer la performance environnementale et sociale et intégrer ce processus dans vos opérations commerciales courantes. Le plan d'amélioration de votre SGES doit être concret. Il doit être conçu compte tenu du fait que les membres de l'entreprise doivent avant tout assumer leurs fonctions. Vous ne pouvez pas tout améliorer à la fois. L'équipe SGES assume la mission essentielle qui consiste à mener l'effort d'amélioration. Il lui incombe à cet égard d'établir, en concertation avec la haute direction, l'ordre de priorité des mesures à prendre. La publication **Auto-évaluation et guide d'amélioration du SGES** vous aidera à lancer le processus.

POURSUITE D'UNE REVUE DE DIRECTION EFFICACE

L'objet de la revue de direction consiste à faire régulièrement participer la haute direction à l'évaluation de la conception et de l'application du SGES. Cet examen est mené par l'équipe SGES. Nous recommandons, au départ, de procéder à un tel examen tous les trois à six mois. Une fois que le SGES est bien établi, il suffit généralement de le réaliser une fois par an. Il est important de tenir des dossiers écrits (appelés procès-verbaux) des réunions couvrant les principaux sujets examinés et les décisions prises. Ces procès-verbaux doivent être conservés dans un registre central.

L'examen de la direction offre à l'équipe SGES une occasion importante de s'assurer la participation de la haute direction. N'oubliez pas que la viabilité du programme exige un engagement systématique de cette dernière.

Ordre du jour type d'un examen de la direction :

- Examen des progrès accomplis dans le cadre du plan d'amélioration du SGES
- Examen des progrès accomplis dans le cadre des plans d'action
- Examen de la conformité aux lois et réglementations dans les domaines de l'environnement et du travail
- Examen des progrès accomplis dans le domaine de la performance environnementale et sociale
- Examen des ajustements qu'il serait possible d'apporter à l'évaluation des risques
- Établissement de l'ordre de priorité des activités pour les 3, 6 et 12 mois suivants
- Examen et approbation des ressources nécessaires par la haute direction

Adresse:

2121 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20433 USA
Tel. 1-202-473-3800
www.ifc.org/sustainability



Copyright

Le contenu de cette publication fait l'objet d'un dépôt légal. IFC encourage la diffusion de son contenu à des fins éducatives. Le contenu de cette publication peut-être utilisé librement sans autorisation préalable, sous réserve que sa provenance soit clairement attribuée à IFC et qui ne soit pas utilisé à des fins commerciales.

Novembre 2015