



**ENJEUX ET PERSPECTIVES DU SYSTEME DE MANAGEMENT
INTEGRE QSE POUR LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES
DE BTP**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER SPECIALISE EN QUALITE HYGIENE SECURITE ENVIRONNEMENT
QHSE**

Présenté par **NDONG Hans**

Travaux dirigés par : Régis AZANGUE

Coordonnateur technique CONDORCET BTP

Promotion 2012/2013

DEDICACE

Je dédie ce travail à ma belle-mère DIPANDA SEMEY EBOA Alice, qui a toujours eu une oreille attentive à mon égard et qui n'avait jamais cessé de m'encourager pour tous ce que j'entreprenais. Parti très tôt de cette terre, je sais qu'elle continue de veiller sur nous.

REMERCIEMENTS

C'est l'occasion pour moi, de témoigner notre reconnaissance à toutes les personnes qui de près ou de loin n'ont ménagées aucun effort pour la réussite de ce projet de fin d'étude.

Nous pensons particulièrement à :

- Mr AZANGUE TSAGUE Régis, Directeur techniques de CONDORCET BTP pour tout l'encadrement obtenu durant toute cette période.
- Tout le personnel de CONDORCET pour tous les conseils qui nous ont été prodigués.
- Tout le staff du *Master spécialisé QHSE* ainsi qu'à son staff administratif, qui n'a cessé de ménager des efforts supplémentaire pour nous permettre d'avoir une formation de qualité quelques soit la nature de nos multiples occupations.

Nos remerciements vont également à l'endroit de notre famille et particulièrement à notre oncle MBONDJI EBONGUE et sa femme pour tous les conseils et efforts financier consentis durant toute cette période.

Nous ne saurions terminer sans adresser à notre tendre épouse Ursula, à nos fils Warren, Yohan et Durel pour leur soutien inconditionnel.

RESUME

L'évolution continue du monde sur tous les aspects (politique, économiques, sociale, environnementale.) pousse continuellement l'Homme à développer des stratégies lui permettant à chaque phase de s'adapter. Pour les entreprises, et particulièrement celles du secteur des Bâtiments et grands travaux, l'enjeu est de plus en plus grand face à ce monde en perpétuel changement. Car s'arrimer aux nouvelles technologies pour faire face à la concurrence et, surtout rester compétitif requiert que l'on s'intéresse à tous les aspects qui peuvent impacter sur la productivité.

Pendant que les grandes filiales et les entreprises multinationales du secteur Bâtiment et Travaux publics ont compris que la performance de leurs entités tenait aussi à leur prise en compte d'une planification et d'une mutualisation des politiques de gestion intégrant à la qualité des produits et services, aux aspects sécuritaires et environnementaux, les PME en Afrique et particulièrement au Cameroun sont encore à la traîne en ce qui concerne le Système de Management Intégré QSE. Ce dernier a pour particularité la prise en compte des aspects qualitatifs, de la santé et la sécurité des travailleurs, ainsi que la protection et à la prise en charge des impacts et effets néfastes causés quotidiennement dans l'exercice de leurs activités.

Pourtant ce n'est un secret pour personne la place qu'occupe les ressources humaines dans une entreprise et particulièrement celle des BTP ainsi que les enjeux économiques, sociaux et juridiques qui découlent de la prise en compte de ces trois aspects (Qualité, Santé/sécurité et Environnement) dans leur mode de management.

Il sera donc paradoxal que les PME de ce secteur pensent pouvoir rester performantes et compétitives sans un véritable SMI QSE. Car celui-ci, non seulement assure une maîtrise globale des risques de l'entreprise pour que celle-ci reste productive et compétitive, mais également rehausse l'image de l'entreprise, dont les parts de marché peuvent souffrir, surtout pour les constructions et infrastructures destinées au grand public.

Mots clefs: enjeux, perspectives, Qualité, Sécurité, Environnement, Système de Management, PME, BTP

ABSTRACT

The continuous evolution of the world on all aspects (political, economic, social, environmental) continuously pushes the Man to develop strategies allowing him to adapt to each phase. For companies, and particularly those in the Buildings and Large Works sector, the stakes are growing in the face of this ever-changing world. Because being tied to the new technologies to face the competition and, especially to stay competitive requires that one is interested in all the aspects which can impact on the productivity. While the major subsidiaries and multinational companies in the Building and Public Works sector have realized that the performance of their entities also took into account the planning and sharing of management policies that are integral to the quality of products and services. security and environmental aspects, SMEs in Africa and particularly in Cameroon are still lagging behind in the QSE Integrated Management System. The latter has the particularity of taking into account the qualitative aspects, health and safety of workers, as well as the protection and management of the impacts and harmful effects caused daily in the exercise of their activities. Yet it is no secret to anyone the place occupied by human resources in a company and especially that of the BTP and the economic, social and legal issues that arise from the consideration of these three aspects (Quality, Health / Safety and Environment) in their management style. It will therefore be paradoxical for SMEs in this sector to believe that their powers remain efficient and competitive without a genuine QSE SMI. Because it not only ensures a global control of the risks of the company so that it remains productive and competitive, but also enhances the image of the company, whose market shares can suffer, especially for construction and infrastructure for the general public.

Keywords: issues, perspectives, Quality, Security, Environment, Management System, SMEs, Construction

LISTE DES ABBREVIATIONS

AFAQ : Assurance Française pour la Qualité

AFNOR : Agence française de Normalisation

ANOR : Agence Camerounaise de la Normalisation et de la Qualité

BTP : Bâtiment et travaux publics

CHST : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

DIUO : Dossier d'Intervention Ulérieure sur l'Ouvrage

EMAS: Eco Management and Audit Scheme

EPI : Equipement de Protection Individuel

FDES : Fiche de Déclaration Environnemental et Sanitaire

GA: Guide d'Application

ILO: International Labor Organization

ISO: International organization for standardization

NF : Norme Française

NC : Norme Camerounaise

PME: Petite et Moyenne Entreprise

PAE : Plan d'Assurance Environnemental

PAQ: Plan d'Assurance Qualité

PHS: Plan d'Hygiène et Sécurité

PPSPS: Plan Particulier de Sécurité et de Protection de la Santé

PGES : Plan de Gestion Environnementale et Sociale

QSE : Qualité Sécurité Environnement

SME : Système de Management de l'Environnement

SMQ : Système de Management de la Qualité

SMSST : Système de management de la Santé et Sécurité au Travail

SMI: Système de Management Intégré

SST: Santé et Sécurité au Travail

EIES : Etude d'Impact Environnemental et Social

INS : Institut National de la Statistique

SOMMAIRE

DEDICACE.....	2
REMERCIEMENT.....	3
RESUME.....	4
ABSTRACT.....	5
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	6
SOMMAIRE.....	7
INTRODUCTION.....	9

PREMIERE PARTIE : CONTEXTE, PROBLEMATIQUES, OBJECTIF ET

METHODOLOGIE11

I- CONTEXTE DE L'ETUDE.....	11
II- OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	12
III- MATERIELS ET METHODOLOGIE.....	13

**DEUXIEME PARTIE : LE MANAGEMENT INEGRE QSE : UN ATOUT POUR LES
PME DE BTP.....14**

I- LA DEMARCHE INTEGRE QSE DANS LE BTP.....	14
1) LE MANAGEMENT DE LA QUALITE, DE LA SECURITE ET DE L'ENVIRONNEMENT.....	14
1.1) De la qualité au Système de Management de la Qualité (SMQ).....	14
<i>i) La notion de qualité dans le BTP.....</i>	<i>17</i>
1.2) De la sécurité au Système de Management de la Sécurité (SMS).....	17
<i>i) Principes généraux en matière de Santé et Sécurité pour les entreprises et chantiers de BTP.....</i>	<i>18</i>
<i>ii) Importance d'un SMS pour une PME de BTP</i>	<i>20</i>
1.3) De l'environnement au Système de Management de l'Environnement	21
<i>i) Importance du SME pour un PME de BTP.....</i>	<i>23</i>
<i>ii) Gestion des déchets issus d'un chantier de BTP.....</i>	<i>26</i>

2) QUALITE, SECURITE, ENVIRONNEMENT ; VERS UNE DEMARCHE INTEGRE.....	27
2.1) Définition et notion de référentiel SMI QSE.....	27
2.2) Intégrer la Sécurité et l'Environnement au SMI QSE.....	28
II- ETATS DES LIEUX ET IMPORTANCE DU SECTEUR BTP DANS L'ECONOMIE : Cas de Cameroun.....	30
1) ETAT DES LIEUX.....	30
2) IMPORTANCE DU SEUCTEUR BTP DANS L'ECONOMIE CEMEROUNAISE.....	31
III- ENJEUX DE LA DEMARCHE INTEGRE QSE POUR LES PME.....	34
1) LES ENJEUX POUR LA QUALITE.....	34
2) LES ENJEUX POUR LA SANTE SECURITE AU TRAVAIL (SST)....	35
2.1) Les enjeux économiques de la SST.....	36
2.1) Les enjeux humains et sociaux de la SST.....	37
2.3) juridiques.....	37
3) LES ENJEUX POUR L'ENVIRONNEMENT.....	37
CONCLUSION GENERALE ET RECOMMANDATIONS	42
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE.....	43

INTRODUCTION GENERALE

Atteindre l'émergence à l'horizon 2035 est l'objectif à long terme que s'est fixé le gouvernement du Cameroun. Pour ce faire, il s'est engagé dans un vaste programme infrastructurel pour soutenir cette politique.

Face à tous cela, le secteur du Bâtiment et des métiers connexes connaît depuis ces dernières années au Cameroun, un essor sans précédent, le plaçant comme le secteur le plus dynamique de l'économie nationale en termes de volume des investissements réalisés. C'est un secteur dans lequel se développent des innovations technologiques dans le domaine des matériaux de construction, des équipements techniques et énergétiques de l'automatisme, etc..., permettant ainsi de réduire les coûts et les délais de réalisation des projets.

Le secteur du Bâtiment, travaux de génie civil et les travaux publics est extrêmement complexe, et peut être regroupé en quatre catégories principales : travaux en surface, travaux dans les excavations à ciel ouvert, travaux souterrains et travaux dans l'eau. Dans le cadre de notre étude, nous limiterons aux travaux en surface et particulièrement à la construction des bâtiments, les travaux publics et la démolition.

Aujourd'hui encore et comme depuis fort longtemps ce secteur de l'économie Camerounaise reste dominé par les grands groupes et les multinationales qui se taillent une belle part de marché, laissant aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) une part insignifiante et surtout des travaux de moindre envergure qui sont généralement les petites constructions. Face à cette situation, deux principales explications peuvent être évoquées : la détention d'importants capitaux financiers, de moyens techniques et logistiques d'une part et d'autre part une structure organisationnelle et managériale répondant aux standards internationaux.

Au regard des difficultés que rencontrent les PME de BTP à faire face à la concurrence, nous devons relever que l'une des principales raisons et pas des moindre est l'absence d'une véritable politique de gestion efficace.

Pendant longtemps, la recherche de la qualité est restée une source de motivation des entreprises. Face aux nombreux défis et à l'internationalisation des appels d'offres dans le secteur du BTP, on peut se demander quelles stratégies doivent adopter les PME pour faire face à cette rude concurrence ?

En d'autres termes le Management Intégré Qualité Sécurité Environnement peut-il constituer un axe stratégique pour ces PME ? Quels sont les atouts et les avantages d'une démarche intégrée. Pour tenter à répondre à toutes ces questions, nous aborderons dans le cadre du Projet de Fin d'Etude (FPE) du Master spécialisé QHSE au 2IE le thème : « *enjeux et perspectives du Système de Management Intégré QSE pour les PME de BTP* ».

La présente étude sera divisée en deux grandes parties. La première partie décrira le contexte, les objectifs et la méthodologie employée pour conduire l'étude. La deuxième partie quant à elle nous fournira des éléments de réponse aux questions posées plus haut.

PREMIERE PARTIE : CONTEXTE, OBJECTIFS et METHODOLOGIE

I- CONTEXTE DE L'ETUDE

Dans un monde en perpétuel mutation politique, sociale, économique et surtout environnementale, les entreprises se doivent de trouver des meilleures combinaisons pour séduire et rester en courses.

Il est devenu indispensable pour ces derniers qui sont à la recherche de rentabilité de satisfaire les attentes de leurs clients qui sont de plus en plus soucieux d'un mode management responsable.

Le Cameroun s'est fixé pour objectif de devenir un pays émergent à l'horizon 2035. La première phase de la marche vers cet objectif a été déclinée dans le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE), en faisant état de ce que le Cameroun devrait à moyen terme porter la croissance à 5,5% en moyenne annuelle dans la période 2010-2020 et ramener le sous-emploi de 75,8% à moins 50% en 2020 avec la création de dizaines de milliers d'emplois formels par an.

Au Cameroun, la croissance et par ricochet le développement économique est impulsée par la construction et la mise en place des infrastructures devant le conduire à l'émergence d'ici 2035 selon la vision du gouvernement impulsée par le président de la république.

La demande de BTP est impulsée par l'Etat à travers la commande publique d'études de travaux de construction et d'entretien d'infrastructures économiques et sociales; - La reprise de l'activité économique et la mise en œuvre de la politique des grands travaux infrastructurels sont de nature à maintenir un taux de croissance élevée du secteur des BTP au Cameroun.

Dans son souci de rendre les acteurs économiques qui l'accompagne responsables des aspects qualitatif, sécuritaires, sociaux et environnementaux, l'Etat a mis en place des textes et structures qui doivent régir tous ces aspects. Les PME et particulièrement celle du BTP en ce qui les concerne doivent s'arrimer à cette donne.

Dans le cadre de Master professionnel QHSE au 2IE, la fin de formation est sanctionnée par un stage au cours duquel il nous est demandé de produire un mémoire ou un Projet de Fin d'Etude. Dans le souci de la PME *CONDORCET BTP*, qui nous a accueilli pour ledit stage,

d'améliorer ses performances et de comprendre les enjeux et motivations pour investir autour de l'adoption d'une démarche intégrée dans une PME et particulièrement celle du BTP, il nous a semblé opportun de cadre de ce stage de lui fournir pistes et éléments de réponse quant à cette préoccupation.

Au regard des enjeux stratégiques autour de la Qualité de la Sécurité des travailleurs et de l'environnement, Nous nous proposons d'aborder le thème « **enjeux et perspectives du système de management intégré des PME de Bâtiments et travaux Publics** ».

Afin de contribuer à l'encadrement qualitatif de ses derniers, véritable acteur de ces vastes chantiers, il nous a semblé opportun de proposer un mode de gestion qui intègre la Qualité, l'environnement et les aspects sécuritaires des travailleurs dans l'exécution et le suivi quotidien de leurs missions.

L'intégration de ces aspects est un véritable atout pour toute entreprise soucieuse de son développement. Par ailleurs, cette méthode s'inscrit de plus en plus dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

II- OBJECTIFS DE L'ETUDE

L'objectif général d'un tel projet est de présenter le Système de Management Intégré (SMI) Qualité, Sécurité et Environnement comme solution de croissance et de compétitivité des PME, plus particulièrement exerçant dans le BTP. Il s'agira à travers cette étude de montrer que la PME peut produire des édifices et infrastructures de qualité respectueux de l'environnement et garantissant un cadre de travail sécurisé. Plus précisément, l'étude vise à montrer que le SMI est une approche organisationnelle très efficace qui vise à simplifier le travail, éviter les conflits, réduire les duplications des documents et conduit à une utilisation efficace des ressources au sein d'un organisme.

De façon spécifique, il sera question :

- de définir les différentes composantes d'un SMI
- d'établir un état des lieux et un diagnostic du secteur BTP et son implication sur l'économie

- d'établir les atouts et avantages des systèmes de management de la Qualité, de l'Environnement et de la Santé et Sécurité au travail
- enfin d'établir qu'une démarche intégrée QSE (planification, moyens/procédures/outils de mise en œuvre) constitue un atout stratégique pour la gestion des PME et des chantiers de BTP.

III- MATERIELS ET METHODOLOGIE

Afin d'apporter notre modeste contribution à l'amélioration et surtout à la prise en compte des aspects qualitatifs, sécuritaires et environnementaux dans la gestion quotidienne des PME et particulièrement celles qui participent à la construction de nos cités, nous allons adopter une méthodologie basée à la fois sur un travail documentaire et de recherche sur le terrain.

Le travail documentaire consistera à consulter les documents (ouvrage spécialisés, lois et réglementations relatifs à QSE) à partir desquels nous allons essayer d'extraire les informations factuelles (données statistiques, etc....) et des contributions théoriques qui nous serviront ensuite pour appuyer notre argumentation. Ce travail nous permettra également de définir les bases enfin de mieux comprendre le sujet sur lequel nous travaillons.

Pour sa part le travail sur le terrain vas nous permettre de rencontrer, bien évidemment dans le cadre du stage de fin de formation effectuée auprès de l'entreprise *Condorcet BTP*, les différents acteurs qui conduisent au quotidien la gestion des projets de construction afin d'établir un état des lieux de la connaissance qu'ils ont de la démarche QSE. Ce qui nous permettra également d'établir un diagnostic et de constater les difficultés sur le terrain sur la gestion environnementale et plus particulièrement la gestion des déchets du chantier, mais aussi celle de la sécurité des employés sur le chantier.

Enfin, nous nous appuierons sur un ensemble de retours d'expériences et d'échange en ce qui est mieux fait ailleurs dans le cadre de la gestion intégrée QSE surtout par les grandes firmes et multinationales du secteur afin de tirer les enseignements, de faire bénéficier à l'ensemble des acteurs de ce secteur et surtout de convaincre les PME d'adopter ce mode de management.

DEUXIEME PARTIE : LE MANAGEMENT INTEGRE QSE : UN ATOUT POUR LES PME DE BTP

I- NOTION DE DEMARCHE INTEGRE QUALITE-SECURITE-ENVIRONNEMENT (QSE)

1- Le management de la Qualité, de la Sécurité et de l'Environnement.

Le management tel que défini par le dictionnaire LAROUSSE est l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise. Le système de management quand à lui permet d'établir une politique, de définir des objectifs et de trouver les moyens permettant de les atteindre.

Pendant longtemps, La Qualité, la Sécurité et l'Environnement ont été séparés dans les organisations. L'adoption des systèmes de management dédiée à la Sécurité, à l'environnement et à la qualité au sein des organisations est devenue un véritable enjeu stratégique. Car ces deniers jouissent d'une reconnaissance internationale à travers les normes qui leur est dédiées.

C'est ainsi qu'à la qualité, la sécurité et l'environnement sont associé trois systèmes de Management :

- le Système de Management de la Qualité (SMQ)
- le Système de management de Sécurité (SMS)
- le Système de Management de l'Environnement (SME)

Ces trois systèmes sont généralement associés à des normes et label tant au niveau national qu'au niveau international. Dans le cadre de notre travail, nous ferons référence à trois normes internationales de l'Organisation International de la Norme (ISO). Il s'agit de l'ISO 9000 pour la Qualité, de l'ISO 14000 pour l'Environnement et de l'OHSAS 18000 pour la Santé et Sécurité au travail. Bien que ces référentiels ne soit pas l'objet de notre étude, nous procéderons à une description brève de ces normes.

1.1- De la qualité au système de management de la qualité (SMQ)

Définit par l'AFNOR comme : « un **produit** ou service de **qualité** est un **produit** dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs », la qualité est une arme stratégique pour l'entreprise et une source déterminante de la concurrence.

La recherche de la qualité implique de manière permanente :

- d'établir la conformité d'un produit, d'un service, d'une organisation par rapport aux attentes implicites et explicites d'un client.
- de faire bien dès la première fois, en recherchant toujours l'amélioration, et en satisfaisant toujours le client.
- un atout essentiel pour pérenniser les contrats et un avantage concurrentiel pour obtenir de nouveaux marchés.
- de satisfaire les clients tout en cherchant à s'améliorer.

Pour parvenir à toutes ces exigences, il faut établir un ensemble de techniques d'organisation de ressources qui sera mis en œuvre au sein d'une administration afin d'obtenir des performances satisfaisantes. C'est dans ce sens que les organisations en perpétuelles recherche d'une amélioration continue de la qualité fondent leur gestion autour d'un Système de Management de la Qualité (SMQ).

Le Système de management de la qualité SMQ est l'organisation mise en place par une entreprise (ou un organisme) pour atteindre sa politique et ses objectifs qualité. On parle de système, car le SMQ englobe des acteurs, des activités, des matériels divers dans l'entreprise et en même temps interdépendants pour atteindre l'objectif visé en lien avec la satisfaction du client final.

Le SMQ doit donc correspondre à la réalité de l'organisation de l'entreprise dans le seul souci de répondre à l'exigence externe du client. Un bon Système de Management de la Qualité est adapté précisément à la culture de l'entreprise, à son contexte, ses services, ses managers, ses produits. Selon le référentiel de certification ISO 9001, huit (8) principes de management de la qualité sont à mettre en œuvre pour obtenir un bon SMQ qui améliore les performances générales de l'entreprise. Il s'agit notamment :

- de l'implication du personnel,
- de l'approche processus,
- de l'écoute client,

- de l'amélioration continue,
- du Management par approche système,
- du Leadership,
- de l'approche factuelle pour la prise de décision,
- des relations avec les fournisseurs mutuellement bénéfiques.

Selon Jacques CHOVE, le management de la qualité peut évoluer et passer au management de la qualité totale qui est « un mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société. ».

La qualité totale pour les organisations est une politique mobilisant, de façon permanente tous ses membres afin d'améliorer, la qualité des produits et des services, mais aussi la qualité de son fonctionnement et enfin la qualité de ses objectifs par rapport à l'évolution de son environnement. Elle s'inscrit ainsi dans une démarche d'amélioration continue, et va concerner l'ensemble des services ou l'ensemble des processus de l'organisation. L'amélioration continue est un concept inspiré de la roue de DEMING. Il est à la base du PDCA (Plan, Do, Check, Act), traduit en français par PODC (Planifier, Organiser, Diriger, Contrôle). Les Systèmes de management actuels sont construits selon cette structure. Elle signifie que la qualité doit s'améliorer constamment. Elle ne doit pas rester fixer, mais évoluer tout le temps.

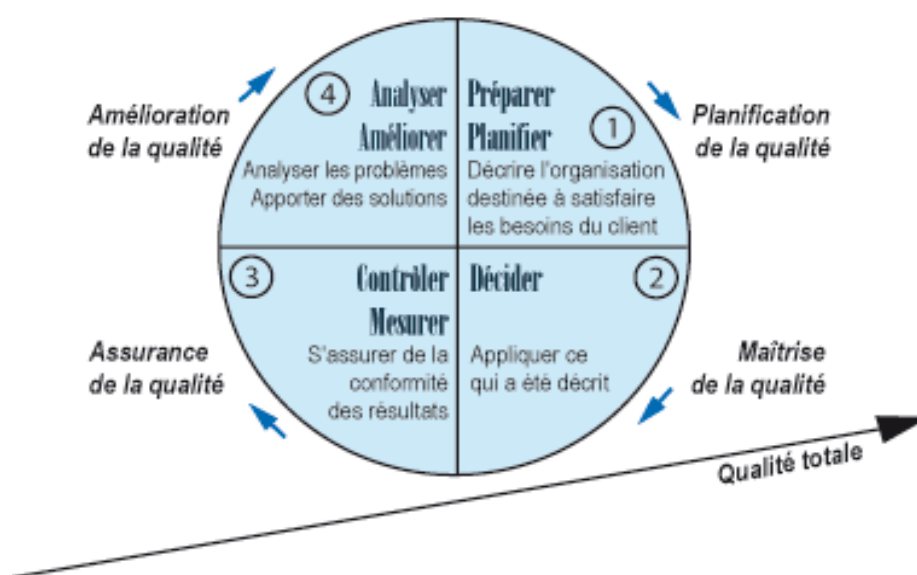


Figure 1.1 La roue PDCA de Deming

i) La qualité dans le BTP

Le secteur Bâtiment et Travaux Publics, au même titre que les filières économiques et industrielles s'engagent progressivement dans une voie de démarche qualité. Cette préoccupation au fil des temps est devenue de plus en plus grandissant dans un contexte de forte concurrence.

La démarche qualité dans le Bâtiment relève pour l'essentiel sur trois champs d'investigation majeurs que sont les produits industriels et les services, les entreprises et leur mode de fonctionnement et enfin sur la protection de l'environnement. Après avoir pris conscience qu'un système de management défaillant ou non optimal avait des répercussions sur la qualité finale des travaux de construction, ainsi que sur les performances de l'entreprise et son image, beaucoup d'entre elles s'intéressent à la démarche qualité et parfois jusqu'à la demande de certification ISO 9000.

1.2- De la Sécurité au système de management de la sécurité (SMS)

La sécurité dans les organisations constitue depuis fort longtemps un élément majeur et essentiel à l'émergence et à la croissance de ce dernier.

Selon le Petit Robert, le vocable « sécurité » peut se traduire par :

- un état d'esprit confiant et tranquille d'une personne qui se croit à l'abri du danger
- une situation, un état tranquille qui résulte de l'absence réelle de danger (d'ordre matérielle ou moral)
- tranquillité d'esprit inspirée par la confiance, par le sentiment de n'être pas menacé.
- dispositif empêchant la mise en marche intempestive d'un mécanisme.

Afin de donner un cadre de vie favorable aux employés, certaines entreprises connaissant l'importance du personnel dans le dispositif concurrentiel n'hésitent pas à mettre des moyens conséquents pour les fournir un cadre de vie agréable. Les risques liés à l'absence de la sécurité pour les employés et pour toutes personnes externe qui fréquentent l'entreprise

peuvent être de nature diverses ou variés. Pour notre étude, nous intéresserons aux risques liés aux travaux de construction et de bâtiments.

Les règles et dispositions légales au Cameroun en matière de sécurité sont appliquées à travers des textes législatifs et réglementaires qui émanent soit du code du travail, du code de l'environnement et des recommandations de caisse d'Assurances Maladies. Pour les entreprises de constructions ayant de façon permanente des chantiers de construction à forte intensité de Main d'œuvre, il est mis en leur sein un Comité d'Hygiène, sécurité et Conditions de Travail (C.H.S.C.T). Le C.H.S.C.T exerce deux rôles essentiels suivant:

- écoute auprès des salariés ;
- conseiller pour l'employeur.

Ces deux rôles lui permettent d'émettre les propositions suivantes :

- amélioration des conditions de travail des locaux et poste de travail,
- alerte auprès de la direction en cas d'atteinte sur la sécurité, la santé physique et mentale d'un travailleur.

Néanmoins, en matière de constructions, de démolitions, de réfections ou de tous autres Travaux, des principes généraux de préventions de santé et de Sécurité au travail s'appliquent au Maître d'ouvrage, aux Maîtres d'œuvre, aux entrepreneurs et à leurs Travailleurs désignés, ainsi qu'aux coordinateurs de travaux. Quels sont ces principes et à quels moments s'appliquent-ils ?

i) Principes généraux en matière de Santé et Sécurité pour les entreprises et chantiers de BTP.

Pour toute opération de bâtiment et de génie civil à partir de la phase d'étude, d'élaboration du projet, des choix architecturaux ou techniques, du déroulement du chantier, de la rétrocession ou de l'entretien de l'ouvrage les principes suivant sont à prendre en compte :

- éviter les risques ;
- évaluer les risques qui ne peuvent être évités ;
- remplacer ce qui est dangereux par ce qui est moins dangereux ;
- combattre les risques à la source ;
- tenir compte de l'évolution des techniques ;
- privilégier les mesures de protection collective ;
- planifier la prévention.

A travers ces principes, les démarches de management de la santé et de la sécurité au travail visent à améliorer la performance sociale et économique des entreprises. Pour une politique efficace de sécurité, les entreprises soucieuses mettent en place un Système de Management de la Sécurité (SMS).

Les motivations quant à la mise place d'un SMS rejoignent celles qui sont exprimés pour la mise en place des systèmes de management de la Qualité (SMQ) et de l'Environnement (SME).

Le système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMS) est une partie du Système de management global de l'entreprise. Son adoption est l'expression d'une approche managériale de la prévention des risques professionnels.

D'après Claire LIERS (Système de Management de la Sécurité et de la Santé au Travail), Un système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMS) est un dispositif de gestion combinant personnes, politiques, moyens et visant à améliorer les performances d'une entreprise en matière de santé et de sécurité au travail (S&ST).

C'est un outil qui permet de mieux maîtriser l'organisation de l'entreprise et de progresser en continu en intégrant la S&ST à toutes les fonctions. C'est ainsi une démarche volontaire qui vise à :

- anticiper les changements,
- augmenter la réactivité et la performance de l'entreprise dans la prévention des risques en S&ST,
- limiter les dysfonctionnements en S&ST,
- assurer une cohérence globale avec les autres démarches de management.

La mise en place d'un SMS présente un certain nombre d'avantages parmi lesquels :

- l'amélioration de la motivation du personnel et de leurs conditions de travail,
- la diminution des accidents et des maladies professionnelles,
- assurer la prévention et la protection des salariés internes et externes,
- favoriser et pérenniser les bonnes pratiques,
- agir sur les situations dangereuses pour éviter l'accident,
- améliorer la gestion de la santé-sécurité
- donner un moyen de contrôle de la gestion en place



ii) Importance d'un SMS pour une entreprise de BTP ou un projet de construction

L'intervention d'une ou de plusieurs entreprises extérieures sur le site d'un chantier de construction comporte des risques énormes surtout en ce qui concerne la Co activité. Pour prévenir les risques liés aux activités, aux installations ou aux matériaux mais aussi les risques liés à la Co-activité, une coordination doit être mise en place. Pour assurer cette mission, un coordonnateur en matière de santé et sécurité doit être désignés par le maitre d'ouvrage pour établir et mettre en application le système de management de la Santé et Sécurité au travail (SMS&ST).

La problématique de la sécurité sur un chantier est souvent perçue comme une contrainte, jusqu'au jour où l'accident arrive. Le BTP est le secteur d'activité le plus touché par les accidents graves. Même si le risque zéro n'existe pas, des changements d'habitudes et la mise en place de règles simples peuvent permettre de réduire singulièrement le nombre d'accidents sur un chantier. La maîtrise des risques passent prioritairement par leur connaissance. D'après les organismes spécialisés dans l'analyse des risques, ceux-ci sur un chantier de BTP sont de plusieurs ordre parmi lesquels : les risques mécaniques qui résultent du contact entre le corps humain et un élément en mouvement (choc, chute, coupure...); les risques physiques engendrés par l'utilisation de machines ou d'équipement professionnels ; les risques chimiques liés à l'exposition de toute personne (contact cutané, inhalation ou ingestion) a des agents chimiques dangereux ; les risques biologiques correspondants à l'action néfaste sur la santé de certain agents biologiques (Bactéries, parasites, virus...); les risques radiologiques et les risques psychosociaux liés à l'interface de l'individu et de sa situation de travail.

Il est clair que pour réussir à travailler dans de meilleures conditions de sécurité et donc améliorer la productivité, l'analyse des risques nous permettra de les détecter et de les

maitriser. Pour cela, on peut se poser des questions suivantes : Comment assurer la maîtrise du risque futur dès la phase de conception ? Comment faciliter la collaboration entre les différents intervenants dans l'acte de construction ? Quels outils et quels moyens peut-on mettre en œuvre afin que les employés intervenants à tous les niveaux de la chaîne (réalisation, maintenance et entretien) ne soient pas exposés à des risques d'atteinte à la santé ?

Pour apporter une solution efficace à toutes ces préoccupations, un système de management de la Santé et Sécurité au Travail doit être mis en place. Celui est basé sur l'analyse des tâches et des situations de travail des opérateurs.

Pour les entreprises du BTP, cette démarche peut nécessairement conduire à la mise en œuvre d'un Plan Particulier de Sécurité et de Protection de la Santé (P.P.S.P.S) mais aussi à un Plan Général de Coordination (P.G.C) en matière de sécurité et de protection de la santé et enfin à un D.I.U.O (Dossier d'Intervention Ultérieures sur l'Ouvrage).

En tout état de cause et quel que soit la nature, la grandeur et l'importance de l'infrastructure, tout chantier doit se munir d'un plan de Sécurité et de Santé (PSS) qui est généralement remis aux entreprises lors de l'appel d'offre.

Il définit l'ensemble des mesures propres à prévenir les risques liés aux activités simultanées ou successives des différents intervenants.

Il énonce notamment :

- les informations d'ordre administratif
- les recommandations aux activités d'exploitations sur site, le cas échéant ;
- les modalités de coopérations entre intervenants
- les mesures générales d'organisation du chantier et de coordination
- les informations relatives à l'organisation des secours,
- l'énumération des installations de chantier, y compris locaux sanitaires et locaux sociaux, des matériels et dispositifs prévu par l'entreprise pour la réalisation de ses travaux.
- les mesures destinées à prévenir les risques découlant pour les salariés de l'entreprise. Il s'agit des contraintes du chantier et de son environnement, de l'exécution des travaux dangereux par d'autres entreprises.
- la description des travaux présentant des risques pour les autres entreprises

Ce plan est complété et adapté en fonction de l'évolution du chantier par le coordinateur de la phase « chantier ».

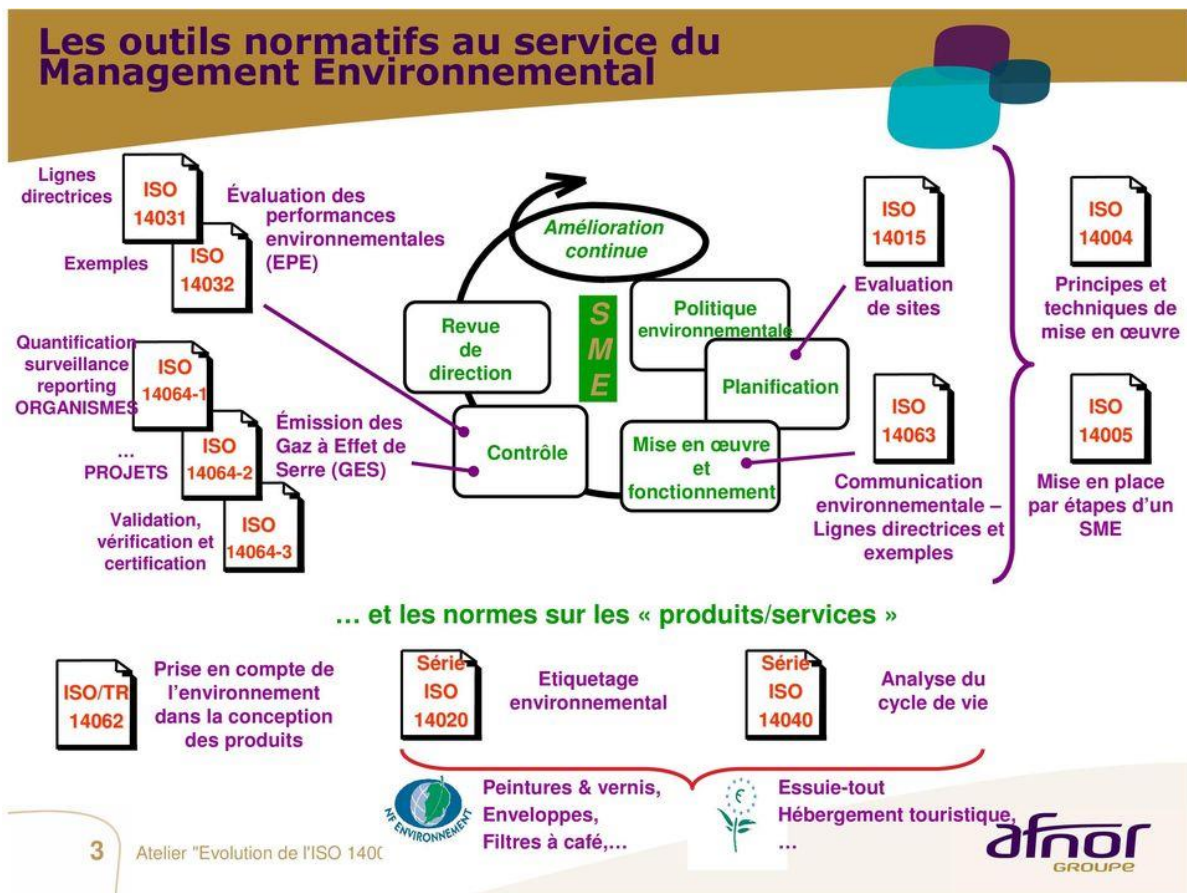
1.3- De l'environnement au système de management de l'environnement dans les chantiers de BTP

Si pour les multinationales les problèmes environnementaux ont toujours été une préoccupation essentielle dans la conduite de leurs travaux de constructions, il n'en demeure pas moins pour les PME de BTP qui sont encore à la traîne quant à la prise en compte de l'environnement dans la gestion des travaux dont ils ont la responsabilité. Néanmoins, bien qu'un certains nombres de textes et règlements ont été établies au Cameroun pour définir et encadrer les multiples dérapages environnementaux, il est important pour les multitudes de ces entreprises engagés dans la construction des infrastructures et des grands chantiers de la nation de comprendre les enjeux que représente la gestion environnemental dans tous les processus de leur activité.

D'après le Forum International d'Aix-en-Provence en France, 1972: « *L'environnement est l'ensemble des êtres qui composent l'espace proche ou lointain de l'homme dont celui-ci peut déterminer ou changer l'existence mais qui peuvent déterminer totalement ou partiellement la sienne ou les modes de vie de celui-ci* ». Le concept de d'environnement dans sa complexité peut se subdiviser en trois axes traduisant ainsi l'Homme et son milieu. Il s'agit tour à tour de l'Environnement physique ; de l'Environnement social, économique et culturel ; enfin de l'Environnement politique et juridique.

De façon plus spécifique, la notion d'environnement regroupe l'ensemble des éléments qui sont en relation avec une organisation. L'environnement d'une organisation est à la fois sa source d'approvisionnement en ressources, un débouché pour son activité et une sorte de matrice socioculturelle qui lui impose certains modes de conduite. C'est pour toutes ces raisons que les entreprises soucieuses de leurs images et du développement futur de leurs activités accordent de plus en plus de l'importance aux impacts que subit l'environnement dans la gestion de leurs activités. Les mieux outillées mettent en place un Système de Management de l'Environnement (SME) pour une gestion efficace des impacts environnementaux émanant de leur fonctionnement.

Le **SME** est un outil qui permet d'améliorer en continu ses performances environnementales. Il se traduit par un travail portant sur la gestion de l'environnement, le processus de production, la communication interne et externe. Il permettra d'identifier les priorités, de planifier un programme d'actions, de mettre en œuvre des moyens techniques, financiers et humains, de vérifier et suivre l'évolution des objectifs fixés. Des référentiels tels la norme internationale ISO 14001 et le règlement EMAS sont des guides ou mode d'emploi permettant de mettre en place un Système de Management Environnemental.



Il faut cependant noter qu'aucun texte de lois partout ailleurs et particulièrement au Cameroun n'oblige un organisme à mettre en place ce type d'instrument. Il s'agit donc d'une démarche volontaire pour tout organisme ayant défini une politique environnementale objective.

La mise en place d'un SME, même fondés sur des mécanismes propres à l'entreprise, a pour objectif la gestion et/ou l'amélioration de la performance environnementale. Il s'agit pour ainsi d'une démarche volontaire et transversale de l'entreprise. Son contenu et sa structure seront fortement liés aux spécificités (historique, activités, taille, localisation, culture, etc.....). Il n'est pas réservé uniquement aux multinationales et aux entreprises Industrielles. Le SME est également important aux entreprises de services et aux PME, notamment ceux du bâtiment et des travaux publics.

i) Importance du Système de management de l'Environnement au sein de PME de BTP

A titre de rappel, nous avons établi plus haut que la construction d'un SME pouvait se référer à deux guides majeurs qui sont la norme *ISO 14001* de l'Organisation internationale de normalisation qui est une norme de certification environnementale internationale et le règlement EMAS («Eco Management and Audit Scheme») qui intègre explicitement et entièrement les exigences de la norme 14001 mais qui est un règlement Européen pour cadrer les démarches volontaires d'Eco management utilisant un SME.

Dans le cadre de notre étude, nous nous appuyerons sur la norme ISO 14001 qui est une norme internationale destinée à promouvoir et encadrer une démarche de management environnemental.

Concernant le « management opérationnel de la qualité des bâtiments », on s'appuiera sur les Normes Française de la série ISO 14001 défini par l'AFNOR tel que présenté dans le tableau ci-après.

<i>Caractérisation de la qualité environnementale des bâtiments</i>	<i>NF P01-020-1</i> :Cadre méthodologique pour la description et la caractérisation des performances environnementales et sanitaires des bâtiments et son guide d'application <i>GA P01-020-2</i> .
<i>Evaluation des performances de la qualité environnementale des bâtiments</i>	<i>XP P01-020-3</i> : Indicateurs environnementaux et méthodes de calcul associées pour l'évaluation environnementale des bâtiments. Ce projet porte sur la méthodologie d'évaluation des performances environnementales et sanitaires des bâtiments en

	énonçant des recommandations relatives au processus d'évaluation.
<i>Management environnemental des opérations</i>	<i>GA P01-030</i> :Guide d'application de l'ISO 14001 appliqué au management environnemental d'opérations de construction de bâtiment par le maître d'ouvrage.
<i>Caractérisation environnementale et sanitaire des produits de construction</i>	<i>NF P01-010</i> :Elle définit le contenu de l'information sur les caractéristiques environnementales des produits de construction. Ce document est une application au secteur de la construction de la NF EN ISO 14025 sur les déclarations environnementales de type III. Il décrit les règles et spécifications méthodologiques ainsi qu'un modèle de déclaration des données environnementales et sanitaires relatives aux produits de construction, la Fiche de Déclaration Environnementale et Sanitaire (FDES).

Selon le Guide d'Application *GA P10-030 de l'ISO 14001* appliqué au management environnemental d'opérations de constructions de bâtiments par le maitre d'ouvrage, le Système de Management Environnemental appliqué aux ouvrages de construction (opérations de construction, adaptation ou gestion des bâtiments) a pour principaux objectifs :

- i) prioriser et définir les cibles environnementales,
- ii) définir la Stratégie et les moyens,
- iii) s'organiser entre acteurs,
- iv) prendre les bonnes décisions au bon moment,
- v) progresser en améliorant régulièrement l'efficacité du Système.

Les contraintes environnementales ont de plus en plus d'impact sur les grands de BTP ces dernières années.

L'importance d'un système de Management Environnemental pour les chantiers et entreprises de BTP est qu'il conduit nécessairement à la mise en place d'un Plan de Gestion Environnemental et Social (PGES) après une Etude d'Impact Environnemental et Social (EIES) dudit projet.

Le PGES consiste en une synthèse et une planification de la mise en œuvre des mesures environnementales et sociales préconisées en vue d'apporter des réponses durables aux problèmes et impacts répertoriés dans le cadre de l'EIES du projet.

Il précise pour chacune des actions environnementales proposées, les objectifs visés, les différentes tâches à exécuter, l'acteur ou les acteurs chargés de la mise en œuvre, le lieu où l'action sera menée, la période appropriée pour la mise en œuvre, les indicateurs objectivement vérifiables de suivi de l'action ainsi que les acteurs de suivi de l'efficacité de la mesure.

Le PGES comprend donc:

- le plan de mise en œuvre des mesures (modalités, responsables, périodes...),
- le plan de surveillance,
- le plan de suivi (suivi de la qualité des eaux, indicateurs de suivi),
- le programme de consultation et de sensibilisation du public.

Les principaux enjeux de la mise en œuvre du PGES sont d'assurer:

- la prévention des risques sur l'environnement,
- le respect des normes, de la réglementation, du savoir
- faire et de bonnes pratiques,
- la réalisation des activités selon les principes de saine gestion,
- la mise en œuvre des mesures et leur suivi en cours d'exécution et au-delà, afin d'éviter toute dérive préjudiciable, d'en identifier les causes et de remédier aux dysfonctionnements

ii) Gestion des déchets issus d'un chantier de construction et de démolition

Dans les chantiers de constructions, la gestion des déchets est devenue un vrai casse-tête pour les professionnels du Bâtiment et des Travaux Publics.

Si certains pays disposent d'installations de collectes et de recyclages des déchets provenant du BTP, ce n'est pas le cas pour le Cameroun.

On distingue 3 classes de déchets de construction et de démolition:

- les déchets dangereux qui représentent un danger spécifique pour l'homme et/ou l'environnement,
- les déchets non dangereux.

- les déchets inertes (ou déchets de classe 3) qui ne subissent aucune modification physique, chimique ou biologique de manière susceptible à entraîner une pollution de l'environnement ou de nuire à la santé humaine.

Bien que ces déchets pour la plupart soient des déchets inertes donc pas nuisible à la santé car ils ne subissent aucun changements physique, biologique ou chimique avec le temps, le problème c'est qu'ils enlaidissent et encombrant le paysage. De nos jours, seules les grandes entreprises de BTP réutilisent ces déchets, notamment dans les constructions de routes. Car ces derniers disposent des moyens leurs permettant la collecte, le traitement et l'exploitation des gros volumes de déchets qu'ils produisent. Ce système est généralement mis en œuvre dans le cadre d'un plan de gestion des déchets du BTP. Ce dernier est un outil d'information, de sensibilisation et de communication. Son appropriation octroie à toute entreprise des avantages économiques (réutilisation des certains matériaux de récupération dans le cadre d'autres projets, réduction des charges liées à l'évacuation des déchets) et concurrentiels.

2- QUALITE, ENVIRONNEMENT, SECURITE VERS UNE DEMARCHE INTEGRE

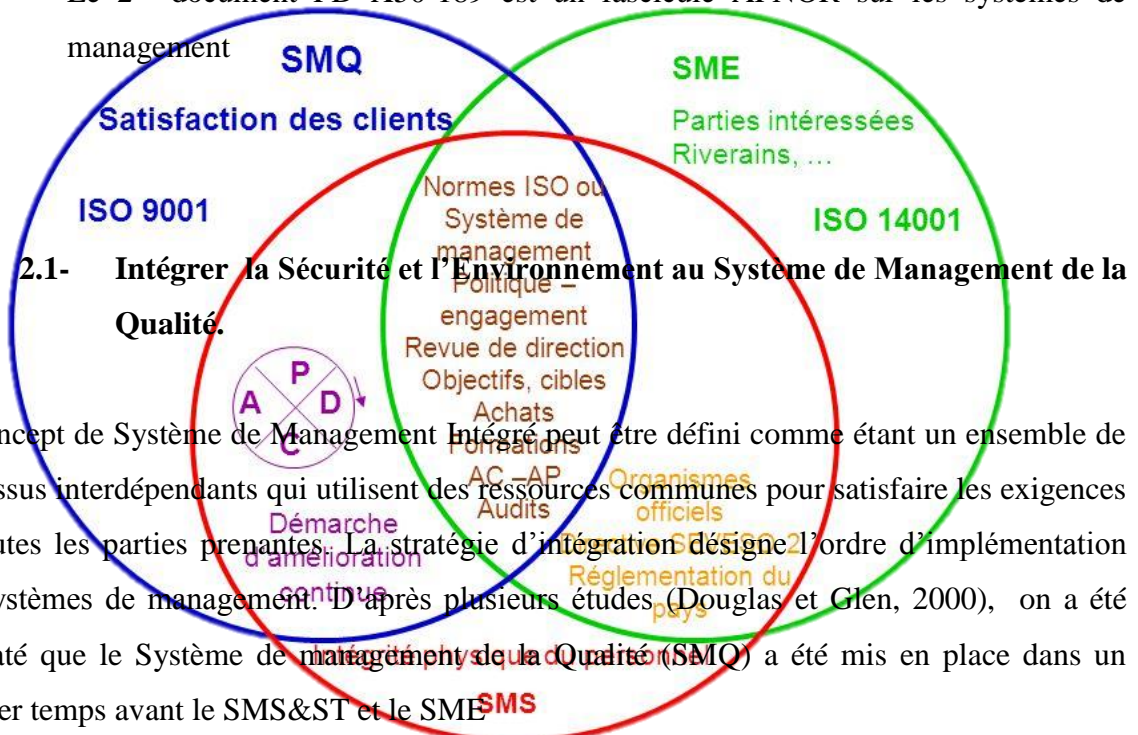
Une démarche intégrée QSE est mode de gestion qui réunit les trois thèmes Qualité, Sécurité (santé/sécurité), Environnement, en une structure unique et harmonisée. Le système de management qualité, sécurité, environnement est une démarche volontaire qui doit être engagée par la direction de l'entreprise. C'est une approche structurée qui permet de fixer des objectifs et des cibles en matière de Qualité, d'environnement et de santé Sécurité au travail, de les réaliser et d'en donner la preuve. Il apparaît comme un outil de pilotage stratégique et efficace pour faire face aux exigences clients de plus en plus évolués, à la concurrence, ainsi qu'aux exigences réglementaires de plus en plus pressantes. L'intégration des trois systèmes en un seul est considérée comme étant une démarche assurant la pérennisation de l'activité et également d'amélioration continue et de progrès. Intégrant au sein d'un même système de management les aspects qualité, santé/sécurité et environnement (QSE), leur intégration ne peut être rendu possible que si leurs domaines de fonctionnement restent communs. Il est fondé sur :

- les normes ISO 9001v2008 pour la qualité
- les normes ISO 14001v2004 pour l'environnement
- l'OHSAS 18001V2007 pour la Sécurité au travail

Il n'existe pas encore de norme concernant le SMI proprement dit. Mais l'Agence Française de Normalisation (AFNOR) a développé deux documents qui sont :

AC X50-200, accord AFNOR sur les SMI qui est un retour d'expérience d'entreprise de la région Aquitaine de bonnes pratiques identifiées lors de la mise en place du SMI dans les entreprises. Les recommandations développées dans ce document sont essentiellement issues de systèmes de management mis en place par des entreprises sur les seuls domaines qualité, sécurité et environnement. Ils peuvent s'appliquer à tous types d'organismes dont également les PME de BTP, quelles que soient leur taille, leur nature et leur domaine d'activité.

- Le 2nd document FD X50-189 est un fascicule AFNOR sur les systèmes de management



2.1- Intégrer la Sécurité et l'Environnement au Système de Management de la Qualité.

Le concept de Système de Management Intégré peut être défini comme étant un ensemble de processus interdépendants qui utilisent des ressources communes pour satisfaire les exigences de toutes les parties prenantes. La stratégie d'intégration désigne l'ordre d'implémentation des systèmes de management. D'après plusieurs études (Douglas et Glen, 2000), on a été constaté que le Système de management de la Qualité (SMQ) a été mis en place dans un premier temps avant le SMS&ST et le SME.

L'intégration des Systèmes de management QSE est rendue possible grâce à leurs domaines de fonctionnement communs.

Intégration des Systèmes de Management Q, S, E

Il est fondé sur des normes ISO 9001v2008 pour la qualité, ISO 14001v2004 pour l'Environnement et OHSAS 18001v2007 pour la santé et la sécurité au travail.

Normes	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001
Titre	SM de la Qualité	SM Environnemental	SM Santé & Sécurité au Travail
Intro	1. Domaine d'application	1. Domaine d'application	1. Domaine d'application
	2. Références normatives	2. Références normatives	2. Références normatives
	3. Termes et définitions	3. Termes et définitions	3. Termes et définitions
Plan	4. SMQ	4.1 Exigences générales	4.1 Exigences générales
	5. Responsabilités de la Direction	4.2 Politique	4.2 Politique
	6. Management des Ressources	4.3 Planification	4.3 Planification

Do	7. Réalisation du Produit	4.4 Mise en oeuvre et fonctionnement	4.4 Mise en oeuvre et fonctionnement
Check	8. Mesures analyse et amélioration	4.5 Vérification et action corrective	4.5 Contrôle
Act		4.6 Revue de direction	4.6 Revue de direction

Structure des 3 référentiels

Par ailleurs, la procédure d'intégration fait face à quelques difficultés telles :

- la lourdeur et la complexité des processus
- l'expertise et la charge de travail
- la capacité à travailler en équipe
- le pilotage des processus (problème de leadership)

La méthodologie de mise en place d'un SMI QSE peut se résumer en six (6) phases suivantes :

- *Phase 1* : Etablir le diagnostic initial QSE (bilan de la situation actuelle de l'entreprise : points faibles/points forts, Evaluations des risques QSE).
- *Phase 2* : Définir le rôle de la direction (Politique d'engagement QSE, allocation des ressources, mise en place du comité de pilotage)
- *Phase 3* : Planification (Définition du programme d'actions et des échéances, Répartition des ressources nécessaires à leur réalisation).
- *Phase 4* : La mise en œuvre et le fonctionnement (formation et sensibilisation du personnel, communication interne et externe, définitions des autorités et responsabilités, veilles réglementaire, mise en place et gestion du système documentaire, maîtrise opérationnelle, gestion des situations de crise)
- *Phase 5* : Contrôles et actions correctives (Audits internes et externes à l'entreprise, dispositif de mesure et de surveillance)
- *Phase 6* : La revue de direction et la revue processus (gestion du retour d'expérience, opportunité d'amélioration : les actions correctives et préventives)

L'intégration QSE représente la réalité d'aujourd'hui et doit être considéré comme une étape vers les réponses aux enjeux de demain. Cela doit être valable pour tous les secteurs de

l'économie, y compris les BTP. Cependant il est important de faire un état des lieux de ce secteur et surtout analyser son importance dans l'économie.

II- ETAT DES LIEUX ET IMPORTANCE DU BTP DANS L'ECONOMIE : CAS DU CAMEROUN

1- ETATS DES LIEUX

Bien que les multinationales du secteur tel que RAZEL, SOGEA SATOM, etc. s'y intéressent depuis fort longtemps, n'en demeurent pas moins que les PME de BTP au Cameroun sont encore à la traîne quant à la mise en pratique du SMI au sein de leur organisations. Si la plus part de ses derniers évoquent un certains nombres de raisons pour lesquels elles sont encore à la traîne, nous restons néanmoins convaincu au bout de notre recherche sur le terrain que la raison principale reste les couts élevés à sa mise en exerque

La place du BTP dans l'économie en général et Camerounaise en particulier s'apprécie souvent de manière directe par la valeur ajoutée générée par les activités qui y sont menées, mais aussi par des effets indirects moins mesurables dont la portée économique est pourtant indéniable. D'après le Directeur Général du Fond National de l'Emploi, organisme camerounais de promotion de l'emploi, le lancement des grands projets d'infrastructures depuis quelques années à propulsé le Bâtiment et les travaux publics (BTP) à la tête des secteurs de l'économie qui réalisent le plus grand nombre de travailleurs. Les entreprises de BTP sont donc des véritables pourvoyeurs d'emploi. Confronté plus que jamais à de nombreux défis tels la concurrence rude et la mondialisation accrue des marchés, il parait évident que seul les entreprises pouvant tirer profit des opportunités et à réduire les menaces auxquelles elles sont confrontées réussiront.

Selon l'annuaire Statistique du secteur des infrastructures, édition de 2015, le BTP a contribué à hauteur de 0,19% de l'économie nationale camerounaise. En perspective, la performance dans le secteur du BTP depuis 2016 les facteurs positifs tels que le regain de la production pétrolière, la politique des grands projets (construction du deuxième pont sur le Wouri, constructions de plusieurs barrages hydroélectriques, la construction des Autoroutes, etc.)

2- IMPOTANCE DU SECTEUR BTP DANS L'ECONOMIE

L'économie camerounaise est la plus diversifiée d'Afrique Centrale, non seulement pour ces nombreuses implantations étrangères, mais aussi par la force de groupes nationaux.

La série de tableau ci-après illustre dans les détails le dynamisme de secteur BTP à tous les niveaux de l'économie camerounaise sur la période allant de 2008 à 2015

Libellé	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
BTP	-8,2	12,5	9,1	9,6	6,7	12,9	10,8	10,4
Secteur secondaire	1,2	-2,5	0,5	1,6	4,9	5,7	6,8	8,6
PIB hors pétrole	3,2	2,9	4,1	4,6	4,6	5,5	5,7	4,9
PIB	2,9	1,9	3,3	4,1	4,6	5,6	5,9	5,8

Tableau 1 : Taux de croissance réelle du PIB (en %)

Source: *INS, MINEPAT/DAPE*

A travers le tableau 1, on peut constater que le secteur BTP et constance croissance sur la période de 2008 à 2015.

Tableau 2: Variation du déflateur du PIB (en %)

Libellé	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
BTP	16,9	36,92	12,85	-2,36	0,4	7,9	3,0	2,7
Secteur secondaire	2,5	11,88	6,35	3,55	5,2	1,1	0,6	-7,6
PIB hors pétrole	4,4	4,7	2,7	1,4	2,5	3,3	1,8	2,9
PIB	3,7	3,8	2,7	3,1	3,7	3,7	1,4	0,3

Source: *INS, MINEPAT/DAPE*

Tableau 3: Contribution des secteurs d'activité à la croissance du PIB réel (en %)

Libellé	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
BTP	-0,21	0,28	0,23	0,25	0,19	0,37	0,3	0,33
Secteur secondaire	0,32	-0,65	0,02	0,48	1,15	1,34	1,6	2,06
PIB hors pétrole	2,99	2,69	3,83	4,47	4,46	5,26	5,53	4,71

PIB	2,9	1,9	3,3	4,1	4,6	5,6	5,9	5,8
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Source: INS, MINEPAT/DAPE

Tableau 4: Contribution des secteurs d'activité à la croissance du PIB réel hors pétrole (en %)

Libellé	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
BTP	-0,22	0,30	0,24	0,26	0,04	0,38	0,28	0,34
Secteur secondaire	0,34	-0,68	0,02	0,50	2,8	1,39	1,92	2,14

Source: INS, MINEPAT/DAPE

ii) BTP, VALEUR AJOUTEE, SALAIRES ET EMPLOI

Tableau 5: Ventilation de la valeur ajoutée, des salaires et de l'emploi en 2010 (en %)

	Sociétés	Entrepreneurs individuels	Informel	Construction pour compte propre des ménages	Ensemble
Valeur ajoutée	29,6	21,4	12,6	36,2	100,0
Salaire	17,7	13,1	11,4	57,8	100,0
Emploi	2,1	4,8	42,3	50,8	100,0

Source: INS

i) PART DU BTP DANS LE PIB

Tableau 6: Répartition du PIB courant par secteur d'activité (en milliards de F CFA)

Libellé	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
BTP	314,87	485,12	598,00	638,85	709,72	864,60	1021,8	1158,83
Secteur secondaire	2 790,97	3 044,87	3 241,00	3 422,84	3 775,11	4 031,82	4 379,7	4395,86
PIB hors pétrole	9 533,37	10 251,15	10 941,00	11 605,01	12 440,19	13 547,13	14588,60	15931,02
PIB	10 443,83	11 040,26	11 698,00	12 545,65	13 514,70	14 607,53	15 846,4	16806,61

Source: INS, MINEPAT/DAPE

Tableau 7: Ventilation sectorielle du PIB à prix constants de l'année 2000 (en milliards de

FCFA)

Libellé	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
BTP	196,88	221,54	242,00	264,79	282,50	318,96	353,6	390,33
Secteur secondaire	2 264,35	2 208,10	2 210,00	2 254,03	2 363,72	24 97,72	2 667,4	2896,62
PIB ho.rs pétrole	8 211,06	8 445,45	8 785,00	9 194,28	9 619,75	10 144,47	10726,7	11240,96
PIB	8 698,79	8 866,84	9 153,00	9 535,81	9 973,38	10 528,07	11 152,1	11795,85

Source: INS, MINEPAT/DAPE

Le besoin d'appréhender le contenu de la productivité dans le BTP et d'élaborer de nouveaux outils efficaces pour sa mesure et pour le suivi de chantier demeure certes une grande préoccupation pour les entreprises.

Le secteur du BTP occupe ainsi une place fondamentale dans l'économie nationale tant par le volume de sa production et le nombre d'emploi qu'il offre que par la masse des capitaux qu'il mobilise. Contrairement aux autres secteurs d'activités généralement concentrés géographiquement, le secteur du BTP est reparti sur l'ensemble du territoire d'un pays. Son développement entraîne favorablement l'ensemble de l'économie nationale.

III- ENJEUX DE LA DEMARCHE INTEGRE POUR LES PME DE BTP

L'enjeu majeur d'une démarche intégrée QSE est qu'il centralise les objectifs des trois domaines qu'il met en jeu permettant ainsi la satisfaction des parties intéressées.

1) Les enjeux pour la Qualité :

Le management intégré doit prendre en compte cet aspect. Il est important d'avoir des produits de bonne qualité et respectueux de l'environnement dans lequel ils sont fabriqués. Rappelons au passage que, selon l'ISO 9000, la qualité est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les exigences du client. La qualité est de plus en plus une variable fondamentale

pour toute entreprise des biens et/ou des services sur un marché. De ce fait, elle doit couvrir sa performance, mais aussi sa disponibilité. La qualité est devenue un argument essentiel pour les entreprises, car elle pèse au moment du choix des clients. De façon synthétisée, les enjeux de la qualité sont les suivants :

- maintenir ses clients
- créer des avantages concurrentiels
- être plus compétitif
- faire des économies

La qualité et ses exigences est un concept propre à tous les secteurs d'activité. Le secteur Bâtiment et Travaux Publics n'est donc pas en marge car il représente une part importante du produit intérieur brut camerounais. Les statistiques présentées plus haut (tableau 1-7) illustrent l'importance économique du secteur. Bien que dominé par les multinationales et de grands groupes, le marché de la construction et des BTP est en pleine expansion au Cameroun et donc également très concurrentiel. Les PME de BTP de ce secteur doivent rivaliser d'adresse pour avoir des parts de ce « gigantesque gâteau ». Pour cela il faut être capable de proposer des constructions et bâtiments innovants et compétitifs satisfaisant aux exigences de la diversité de clients (Etat, administration privé, Société civile, ménages, etc).

La construction d'une route, d'un bâtiment, d'un ouvrage d'art ou de toutes autres infrastructures pose le problème global de la sécurité de ceux qui vont y habiter ou l'utiliser. Pour garantir cet aspect primordial gage de qualité, l'entreprise ou le chantier doit pouvoir concourir à un des enjeux de la démarche intégrée : celui des certifications et des labels.

Les labels et certifications de qualité dans le bâtiment permettent de mettre en avant plusieurs éléments tels que :

- la qualité et les performances des matériaux et produits utilisés lors des travaux ainsi que le respect de l'environnement ;
- les compétences professionnelles des employés à réaliser des tâches techniques et spécifiques en fonction du ou des métiers exercés ;
- la qualité du système managérial au sein de l'entreprise ;
- la qualité des services annexes proposés, comme le suivi-évaluation des infrastructures une fois les travaux terminés, ou encore la mise en place d'un service de maintenance des installations ;
- les règles de mise en œuvre ou des procédures qui attestent un bon niveau technique.

Ces certifications et labels sont un moyen pour les entreprises d'envoyer un message fort à leur client mais aussi à leurs concurrents comme gage de performance. Déclarer son entreprise et ses travaux conformes à une norme ou un label procure à ses clients une assurance qualité. Bien que la procédure de certification et de labélisation soit une démarche volontaire de la part des entreprises, c'est un moyen idéal de différencier l'entreprise de ses concurrents.

2) Les enjeux pour la Santé et la Sécurité des travailleurs

Les enjeux pour la sécurité et la santé au travail sont entre autre la satisfaction des exigences réglementaires en la matière, l'identification des risques pouvant générer un accident de travail ou une maladie professionnelle, l'amélioration des conditions de travail (ergonomie, bruit, température, éclairage, ...), et l'amélioration continue des performances de santé et sécurité pour répondre aux attentes des salariés.

La sécurité vise à protéger l'homme et son environnement naturel en limitant, en toutes circonstances, les effets d'un éventuel dysfonctionnement. Elles recouvrent l'ensemble des dispositions prises pour assurer la production, l'exploitation, la maintenance normale, prévenir d'éventuels incidents ou accidents internes mais aussi des agressions externes, limiter les conséquences de ces incidents-accidents éventuels. Elle intervient à tous les stades du cycle de vie de l'installation, de la conception à la déconstruction. Globalement, les enjeux de la mise en place d'une politique de santé/sécurité au sein d'une PME de BTP vise à :

- éviter les sanctions pénales et administratives
- prévenir les risques de pertes liés aux accidents
- prévenir les conséquences liées aux accidents (image, financier, etc.)
- fidéliser son personnel

La maîtrise des risques professionnels est un enjeu à la fois pour les hommes, l'entreprise et la société. Si les accidents du travail et les maladies professionnelles ont un coût, la prévention est un investissement. Ainsi, les enjeux de la Santé et Sécurité au travail pour les entreprises peuvent être de quatre ordres : économique, social, humain et juridique.

2.1- Les enjeux économiques de la santé sécurité au travail

Au niveau économique, les enjeux est de minimiser, voir réduire totalement les risques d'accidents et d'incidents pour réduire et maîtriser les coûts induits par ces derniers. Il s'agit notamment des coûts direct et des coûts indirects

S'agissant des coûts directs, il s'agit des accidents de travail et des maladies professionnelles pris en charge par l'organisme d'emploi (indemnités journalières, frais médicaux et hospitaliers, rentes...). Moins d'incidents et d'accidents signifient des gains importants de productivité, une diminution du turnover, donc la réduction des charges de personnel liées au recrutement et à la formation, la diminution des coûts directs des accidents du travail et maladies liées au travail.

De nombreux autres coûts qualifiés d'"indirects" viennent s'ajouter aux indemnités et frais médicaux. Il s'agit notamment :

- du temps passé pour secourir la victime et pour les formalités,
- de la perturbation du personnel avec baisse de la productivité et de la qualité,
- des délais de production allongés, voire arrêt de la production,
- de la dégradation de l'image de l'entreprise pour des accidents répétitifs.

Il est important également de mieux connaître les coûts réels des accidents, comprenant les coûts directs mais aussi indirects. La connaissance ces coûts par les entreprises permet de démontrer la rentabilité humaine et financière de la prévention. L'évaluation des risques et la recherche de mesures de prévention adaptées peuvent conduire à une remise en question du processus et des procédés de fabrication, des organisations, des moyens matériels, ce qui peut conduire à une réduction des coûts. L'investissement dans la prévention, intégrée le plus en amont possible, a des conséquences économiques positives pour l'entreprise : Amélioration de la qualité de travail par de meilleures conditions de travail, diminution du coût direct des accidents du travail et des maladies professionnelles, diminution des pertes ou du manque à gagner pour l'entreprise. . Cette démarche entraîne des modifications qui rendent l'entreprise plus sûre, mais aussi plus performante et plus compétitive.

2.2- Les enjeux humains et sociaux de la SST

Le champ de la santé et de la sécurité au travail constitue un lieu privilégié de dialogue social. Il va sans dire que l'Homme est au centre de l'organisation et de la politique d'hygiène et de sécurité du travail. Car ce sont bien l'enjeu humain et l'enjeu social qui prédominent, bien avant l'enjeu financier et les questions de responsabilité. Il s'agit à ce niveau de :

- préserver la sécurité, la santé physique et le bien-être des agents,
- d'agir en faveur de leur implication et leur motivation au travail,

- perfectionner l'efficacité et la qualité au travail, mais aussi l'environnement du travail.

La mise en place d'une politique de maîtrise des risques est pour l'entreprise l'occasion de renforcer et de renouveler le dialogue avec son personnel :

- en fédérant ses salariés autour d'un projet commun; les salariés étant à la fois acteurs et bénéficiaires de cette politique,
- en reconnaissant le rôle majeur de chacun dans ce projet,
- en améliorant les conditions de travail des salariés.

Le dialogue social est considéré comme un facteur d'efficacité économique, d'équité sociale, de participation démographique et de progrès social grâce aux compromis qu'il permet de réaliser entre les intérêts, parfois divergents, des acteurs du monde du travail. Il ne peut être effectif que lorsque la santé et la sécurité des salariés est garantie.

2.3- Les enjeux juridiques.

Il s'agit ici des textes et règlements établis par les pouvoirs publics pour les employeurs et définissant un ensemble de principes généraux de prévention des risques professionnels ainsi que les mesures de sanctions relatives à la non application de ces derniers.

La mise en place d'un plan de prévention des risques professionnels permet la maîtrise de la responsabilité pénale de l'employeur mais aussi des salariés.

3) Les enjeux pour l'environnement

Satisfaction des exigences réglementaires, identification et maîtrise des impacts négatifs significatifs générés par les activités de l'entreprise sur l'environnement (eau, air, déchets, ...), et amélioration des performances en continu pour répondre aux attentes des Parties Intéressées.

Les enjeux de la mise en place d'un SME sont multiples. Il peut s'agir notamment de :

- pour répondre aux exigences des clients, pour avoir un avantage concurrentiel et gagner des parts de marché
- pour répondre à la pression du groupe

Pour les sociétés qui font partie d'un groupe, la "pression" vient généralement de celui-ci. Le groupe "recommande" aux diverses filiales de mettre en place un Système de Management Environnemental, bien souvent dans un délai fixé.

- pour éviter les amendes réglementaires et gagner la confiance des autorités :

La réglementation environnementale devient de plus en plus complexe et vaste. La mise en place d'un SME au sein d'un organisme devrait permettre une meilleure gestion des aspects législatifs. Le SME devrait aussi permettre d'éviter les amendes dues aux infractions réglementaires

Beaucoup d'entreprises se lancent également dans la démarche en espérant obtenir une simplification des démarches administratives et en vue de gagner la confiance des autorités.

- pour faire des économies sur les consommations d'eau, d'énergie et de Matières premières. Pour payer moins de taxes. Nous verrons plus tard que la première étape de la mise en place d'un SME consiste à faire l'état de la situation. Il s'agit d'une étude systématique des divers flux de l'entreprise (eau, énergie, matière première...).

Dans plusieurs entreprises, cette analyse relativement pointue de la situation a permis de déceler des problèmes, des gaspillages, des fuites...

Cet état de la situation débouche souvent sur:

- la mise en place de programmes d'économies (d'énergie, d'eau, ...),
 - une meilleure maîtrise des consommations de matières premières (optimisation de l'utilisation des matières premières, réutilisation et recyclage de certains produits...),
- la réduction des taxes et du volume de déchets produits.

Insistons sur le fait que ces économies ou « non dépenses » varieront, notamment, en fonction du secteur d'activité et la taille de l'entreprise, de son degré de sensibilité environnementale avant l'analyse, des objectifs d'amélioration qu'elle a fixés suite à l'analyse, ...

- *pour maîtriser les risques environnementaux de l'entreprise et gagner la confiance des assureurs et des banques :*

les accidents environnementaux coûtent souvent chère. La mise en place d'un SME devrait permettre d'éviter de nouveaux accidents en prenant des mesures préventives les assureurs et les banques s'intéressent également à la situation environnementale des entreprises avec lesquelles ils élaborent des contrats. La certification ISO 14001 ou l'enregistrement EMAS de votre entreprise devrait donner confiance à vos assureurs: les primes d'assurance pourraient ainsi être réduites.

les banques s'interrogent également sur la politique environnementale des entreprises avant d'octroyer un prêt. Une certification ISO 14001 ou un enregistrement EMAS devrait faciliter l'octroi du prêt

- *pour améliorer les relations de voisinage et l'image de marque de l'entreprise auprès de l'opinion publique* : Il est de plus en plus difficile pour certain type d'activité de s'installer. Les riverains se rassemblent en comité et communiquent leur mécontentement aux autorités. Il en découle bien souvent des difficultés administratives pour l'octroi des permis ou autorisations.... De plus, d'une manière générale, la sensibilité environnementale de la population a cru fortement ces dernières années suite aux grands problèmes environnementaux (accidents, pollutions, crise de la dioxine...). Les entreprises qui peuvent justifier auprès des riverains et de l'opinion publique d'une politique environnementale proactive et volontariste devraient gagner en image de marque et en bonne relation de voisinage.

- *Pour améliorer les conditions de travail et impliquer le personnel dans un projet fédérateur*:

Pour le personnel de l'entreprise, la mise en place du SME:

- ii) constitue une possibilité d'amélioration des conditions de travail (atelier propre..) et de la sécurité (stockage des produits...),
- iii) constitue une opportunité d'être impliqué dans un projet d'entreprise.

Mais le développement du SMI présente aussi de nombreux enjeux pour les entreprises, notamment à travers la réunion des trois domaines qualité / sécurité / environnement qui permet la maîtrise des risques (accidents de travail et des maladies professionnelles), des impacts environnementaux, de la satisfaction du client et de la diminution des non conformités.

Le SMI permet également de répondre aux attentes et aux exigences des interlocuteurs, ou parties intéressées, pour chaque système. Ils correspondent à :

- le client pour la qualité ;
- les pouvoirs publics et le voisinage pour l'environnement ;
- le personnel pour la sécurité.

Mais les parties intéressées, ou parties prenantes, englobent aussi les assureurs, banquiers, actionnaires, collectivités, associations de riverains, ... Leurs exigences sont très différentes, par exemple :

- les assureurs ont des exigences en ce qui concernent les secteurs d'activité sensibles (Ex : le traitement des déchets).
- les riverains, souvent groupés en association, attendent des informations sur les rejets, par exemple, des entreprises de leur voisinage.
- les entreprises peuvent voir émaner des exigences du groupe auquel elles appartiennent pour garder le bénéfice de l'enseigne du groupe (Ex : entreprises appartenant à des grands groupes automobile). Elles se traduisent par la signature de charte et / ou la demande de certifications.

Sur le plan économique, il évite ainsi aux entreprises les sanctions pénales et financières grâce à la conformité réglementaire que le SMI exige, il réduit des coûts de fonctionnement par l'intégration des trois systèmes, et satisfait l'ensemble des parties intéressées (client, pouvoirs publics, assureurs, employés, riverains, associations, ...).

Le SMI permet un gain significatif de productivité pour les entreprises avec la gestion conjointe des différents domaines du management de l'entreprise au travers d'un système global. Il vise une optimisation des ressources avec la mise en œuvre de pratiques communes (analyse de risques, formation des acteurs, pilotage par des indicateurs, actions correctives et préventives, audits internes, revue de direction, système documentaire commun). Il participe à la cohérence du système de pilotage de l'entreprise en évitant les contradictions, par exemple les décisions prises dans le domaine de la qualité peuvent être compatibles avec les consignes prises en sécurité.

D'après une enquête menée par l'AFAQ auprès des entreprises, les principaux avantages de la démarche peuvent être chiffrés et classés ainsi :

- améliorer l'organisation de l'entreprise (91%) ;
- informer et former les employés de manière plus pertinente (85%) ;
- faciliter la communication interne (82%) ;
- augmenter l'implication du personnel (81%) ;
- alléger le système documentaire (81%) ;
- optimiser les coûts (80%) ;
- atteindre la qualité totale (80%) ;

- améliorer l'image de l'entreprise (72%) ;
- diminuer le nombre d'audit (68%).

Il est aussi important de s'assurer de la certification et de l'engagement de ses fournisseurs, ce qui permet de garantir aux clients une continuité dans la démarche de transparence de l'information et de qualité des produits.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Parvenu au terme de notre étude, nous pouvons sans risque de nous tromper conclure que l'organisation d'une PME de BTP autour d'un système de management Intégré QSE constitue un axe stratégique et un vecteur de performance et de compétitive.

En effet le secteur du BTP au terme de notre analyse est sans aucun doute en plein expansion. Avec la volonté du gouvernement de faire du Cameroun un pays émergent, la demande en infrastructure est de plus en plus croissante. La forte concurrence dans le secteur a permis de comprendre les failles des PME locale. (Absences de mode de gestion structuré entraînant d'importants couts, non prise en compte des aspects sécuritaires et environnementaux dans la gestion des projets de construction, etc.).

C'est en ce sens que L'intégration Q, S, E représente la réalité d'aujourd'hui et doit être considérée comme une étape vers les réponses aux enjeux de demain et de développement durable impliquant une vision globale que seul le SMI intégrateur peut permettre. L'intégration des systèmes de management n'est désormais plus l'apanage de quelques précurseurs. Le but recherché par les gestionnaires et les administrateurs est une plus grande efficacité et des coûts d'opération moindres. En ce sens, implanter un SMI peut avoir pour résultat une diminution du gaspillage et donc un meilleur positionnement sur le marché. Un système de management intégré est le meilleur outil pour aiguiller un organisme vers l'amélioration continue et paver la voie au développement durable.

Afin de faire face à ces nombreux défis et de répondre avec force à la concurrence des grandes entreprises et des multinationale de ce secteur, il conviendrait aux PME d'intégrer le management de l'Environnement et de la Sécurité au système en place. Car bien que cela représente un investissement pour ces derniers, les enjeux et les avantages d'une telle démarche sont énormes.

L'idéal sera d'ailleurs de mettre en place un processus complet qui conduira à une triple certification des normes ISO 9001 pour la Qualité, ISO 14001 pour l'Environnement et OHSAS 18001 pour la Santé et la sécurité des travailleurs.

BIBLIOGRAPHIE

- 100 QUESTIONS pour comprendre et agir, Management intégré (Ed AFNOR, 2005)
- Florence GILLET-GOINARD, « Bâtir un système intégré Qualité/Sécurité/Environnement ; De la qualité au QSE ; Edition Groupe Eyrolles, 2006
- Construire un système de Management Intégré (Ed AFNOR, 2007)
- T. H. Rudolf NEMARO, "*Les démarches qualité dans une entreprise de Bâtiment et Travaux Publics en Afrique ; limites et perspectives*" ; thème de Mémoire de fin de formation en Master 2, option Administration des entreprises ; Université de VERSAILLES ; Novembre 2006.
- Joseph KELADA, "*Comprendre et réaliser la qualité totale*" ; Editions QUAFEC ; Canada ; 1992.
- FROMAN, B., GEY, J.-M. et BONNIFET, F. (2002). Qualité – Sécurité - Environnement,
 - Construire un système de management intégré, Saint-Denis La Plaine, AFNOR
 - BOGEY, C. (2002). Harmoniser des systèmes de management de l'environnement et de la qualité dans une entreprise : pour une gestion moins lourde et plus efficace, Sherbrooke, Essai de M. Env., Université de Sherbrooke, 53 p.
 - FAUCHER S.; 2006; « Système intégré de management: qualité; sécurité; environnement »; AFNOR; 202 p
 - Ministère des travaux publics du Cameroun, Annuaire statistique du secteur des infrastructures, édition 2015

WEBOGRAPHIE

- Relation bâtiment – environnement rd_sustainable_housing_referentiel_general.pdf
« https://www.cstc.be/homepage/download.cfm?dtype=bbri&doc=rd_sustainable_housing_referentiel_general.pdf » consulté le 8 avril 2018

- La performance environnementale des bâtiments (PEB)

http://www.cohesion-territoires.gouv.fr/IMG/pdf/valise_pedagogique_peb_metl_medde.pdf

Consulté le 8 avril 2018

- Manuel de Santé et Sécurité dans l'industrie du bâtiments

<http://www.>

- La coordination de chantiers de bâtiment et génie civil - Santé et sécurité

« <http://www.sante-securite-paca.org/risques-preventions> »

Consulté le 15 juin 2018

- Salon africain du bâtiment et des métiers.

<https://www.salonafribat.com/> consulté le 15 juin 2018