



**ANALYSE DU SYSTEME DE MANAGEMENT HSE
D'UNE PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE A
CARACTERE TECNHIICO-COMMERCIALE : CAS DU
CABINET ACoRT CONSULTING sise à Cotonou (BENIN).**

**MASTER PROFESSIONNEL EN QUALITE-HYGIENE-
SECURITE-ENVIRONNEMENT**

Présenté et soutenu publiquement le

Par

Djivèdé Sandra Gloria DEHUITO épouse NOUKPO

Travaux dirigés par :

Houenakpon Benoit NOUKPO Directeur du Cabinet ACoRT CONSULTING

Jury d'évaluation du stage :

Président : Dr. Ousmane Roland YONABA

Membres et correcteurs : Emmanuel DIAGBOUGA

Marcelin KOUAKOU

Promotion [2019/2022]

Table des matières

REMERCIEMENTS & DEDICACE	V
A- REMERCIEMENT	V
B- DEDICACE	V
RESUME	VI
SUMMURY	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DEFINITIONS	VIII
A – Liste des abréviations	VIII
B – Liste des définitions	VIII
I. INTRODUCTION	2
II. GENERALITES OBJECTIFS ET HYPOTHESE D’ETUDE	4
II.1. Présentation de la structure d’accueil :	4
Organigramme du Cabinet ACoRT Consultig	5
II.2. Description générale du Système de gestion HSE :	5
II.3. Les étapes méthodiques de la mise en place structurée d’un système de gestion HSE	8
III. OBJECTIFS ET HYPOTHESE D’ETUDE	11
III.1. Objectif	11
III.2. Hypothèse :	12
IV. MATERIELS ET METHODES	12
IV.1. MATERIELS	12
IV.1.1 Les normes et référentiels des systèmes de gestion HSE :	12
IV.1.2. La liste de contrôle :	13
IV.2. La méthodologie :	23
IV.2.1. La méthode PDCA :	23
IV-2-2 Analyse des écarts du système HSE du Cabinet ACoRT Consulting	24
V. RESULTATS	26
V-1 Résultats Relatifs à l’Analyse Initiale	26
V-2 Résultats Relatifs à la Politique de prévention	26
V-3 Résultats Relatifs à l’Organisation	26
V-4 Résultats Relatifs à la Planification des actions	27
V-5 Résultats Relatifs à la Mise en œuvre et fonctionnement	27
V-6 Résultats Relatifs à la Mesure de performance, analyses et actions correctives ..	27
V-7 Résultats Relatifs à l’Amélioration du système de management	28
VI. DISCUSSION ET ANALYSES	28
VI.1 : Plan (Planification) :	28

VI.1.1 Etablissement des objectifs	28
VI.1.2 Structure et responsabilité	29
VI.2. DO (Mise en place du système)	29
VI.2.1 Formation, information et sensibilisation	29
VI.2.2. Communication	30
VI.2.3. Documentation et enregistrements	30
VI.2.4. Maitrise opérationnelle	30
VI.2.5. Situation d'urgence :.....	31
VI.3. Check (vérification du système).....	32
VI.3.1. Surveillance et mesure des performances :.....	32
VI.3.2. Inspection et audit	32
VI.4. Act (amélioration du système)	32
VI.4.1. Evènements indésirables, actions correctives et préventive	32
VI.4.2. Revue de direction	33
VII. RECOMMANDATIONS	33
V. CONCLUSIONS	34
Bibliographie	36
Ouvrages et articles	36
Sites internet	37
ANNEXES	38
Annexe 1 : Proposition de Plan d'Actions Correctives	39

LISTE DES FIGURES

- Figure 1 : Modèle d'un SME selon ISO 14001 :2015 :7
- Figure 2 : Modèle de la méthode PDCA selon SME ISO 14001 : 2015 :8
- Figure 3 : Cadre méthodologie pour l'implémentation du SME S&ST :9
- Figure 4 : Roue de Deming :15

REMERCIEMENTS & DEDICACE

A- REMERCIEMENT

Un remerciement spécial au Directeur Général du cabinet ACoRT CONSULTING (AVIATION AUDIT- CONSELLING- RECRUTEMENT- TRAINING & TRANSATION) et maitre de stage, Monsieur NOUKPO H. Benoit, qui nous a formé et accompagné tout au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de patience, de pédagogie et pour l'encadrement dont nous avons bénéficié tout au long des préparatifs de ce mémoire.

Nous tenons aussi à remercier toute l'équipe pédagogique de 2iE, qui n'a ménagé aucun effort pour notre encadrement continu de bout en bout ainsi que les riches enseignements dont nous avons bénéficié auprès de cet illustre centre de formation.

Nous voulons enfin remercier le personnel du cabinet ACoRT CONSULTING, pour sa disponibilité et les conseils prodigués tout au long de nous stage.

B- DEDICACE

A ma mère ainsi qu'à mes frères et ma sœur pour l'amour qu'ils ont su me donner jusqu'ici, leur soutien et la confiance qu'ils ont placés en moi dans le cadre de mes études.

A mon cher époux pour son amour inconditionnel, son soutien, pour m'avoir fait découvrir le métier de Qualité Hygiène Sécurité et Environnement et le sage conseil prodigué depuis que j'ai fait sa connaissance et tout au long de ma vie professionnelle.

MERCI A TOUS.

RESUME

Dans un monde de plus en plus enclin à la globalisation où les entreprises sont astreintes au respect des normes internationales, la mise en place d'un système de gestion est un moyen efficace pour réaliser les objectifs d'entreprise, avec la prise en compte des attentes des différents acteurs internes et externes à l'organisme. Malgré ses multiples avantages, tout en sachant que la mise en place d'un système de gestion HSE n'est pas une fin en soi, son maintien et son amélioration demande une mise à disposition des ressources et l'implication effective de chaque acteur, surtout celle de la haute direction qui a la responsabilité d'allouer les ressources nécessaires à cette démarche.

Ce mémoire audite d'une part le système HSE en place dans le cabinet ACoRT Consulting (structure d'accueil), en relevant les écarts y relatifs, et souligne d'autre part les points d'amélioration pertinents devant aboutir à un plan d'actions correctives issu de l'analyse initiale réalisée, objet de nos travaux de stage. A cet effet, nous avons utilisé une liste de vérification basée sur les exigences à satisfaire dans le cadre de la mise en place d'un HSE efficace, conformément aux normes ISO 45001-2018 et 14001-2015. Cet exercice nous a permis d'identifier un taux de conformité de 36% avec un total d'écarts dénombrés au nombre de 19 sur un total de 30 exigences de conformité identifiées. Les détails sont présentés dans les annexes 1 et 2 du présent document de mémoire. Par ailleurs le retour d'expériences des travaux de ce mémoire peut servir de base à l'amélioration continue du système de gestion HSE d'une PME.

Mots Clés :

- Amélioration continue
- Efficace
- Système de management

SUMMARY

In a world increasingly inclined to globalization where companies are required to comply with international standards, the establishment of a management system is an efficient way to achieve corporate objectives, considering the expectations of the various actors internal and external to the organization. Despite these multiple advantages and convinced of the fact that the implementation of an HSE management system is not an end, it is obvious that its maintenance and improvement require the provision of resources and the effective involvement of each actor, especially that of the senior management who is responsible for allocating the necessary resources for the overall process.

Ce mémoire audite d'une part le système HSE en place dans le cabinet ACoRT Consulting (structure d'accueil), en relevant les écarts y relatifs, et souligne d'autre part les points d'amélioration pertinents devant aboutir à un plan d'actions correctives issu de l'analyse initiale réalisée, objet de nos travaux de stage. A cet effet, nous avons utilisé une liste de vérification basée sur les exigences à satisfaire dans le cadre de la mise en place d'un HSE efficace, conformément aux normes ISO 45001-2018 et 14001-2015. Cet exercice nous a permis d'identifier un taux de conformité de 36% avec un total d'écarts dénombrés au nombre de 19 sur un total de 30 exigences de conformité identifiées. Les détails sont présentés dans les annexes 1 et 2 du présent document de mémoire.

This thesis has endeavored to audit on the one hand the HSE system in place in the ACoRT Consulting Company (Trainee period host company), by highlighting on the other hand the improvement opportunities that have led to a corrective action plan resulting from the initial analysis that has been carried out, as the subject matter of our internship work. As a matter of fact, we have designed and used a checklist based on the different requirements of the ISO 45001-2018 and 14001-2015 regulations. As a result of the checklist, a 36% conformance has been obtained with a total of 19 non conformances over 30 requirements. The details of the results and non-conformances can be viewed in the annexes 1 and 2 of this document. In addition, the feedback from the work of this thesis can serve as a basis for the continuous improvement of the HSE management system of any Small and Medium Size Enterprise (SMSE).

Keywords:

- Continuous improvement
- Efficient
- Management system

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DEFINITIONS**A – Liste des abréviations**

- **AVC** : Accident Vasculaire Cérébral ou Accident Vasculaire Cérébral
- **BS**: British Standard
- **DRH** : Directeur de Ressources Humaines
- **EMAS** : Eco-Management Audit Scheme
- **EPI** : Equipement de protection Individuelle
- **HSE** : Hygiène Sécurité Environnement
- **ILO** : International Labours Organisation
- **ISO** : International Standard Organisation
- **MASE** : Manuel d'Amélioration de Sécurité en Entreprise
- **OHSAS**: Occupational Heal and Safety Assessment Series
- **OHS**: Occupational Safety and Health
- **PDCA**: Plan-Do-Check-Act
- **PME** : Petite et Moyenne Entreprise
- **SSE** : Sécurité Santé et Environnement
- **SGHSE** : Système de gestion Hygiène Sécurité et Environnement
- **OMS** : Organisation Mondiale de la Santé
- **OIT** : Organisation Internationale du Travail
- **S&ST** : Santé et Sécurité au Travail

B – Liste des définitions**I.1. Incident**

Un incident est un évènement ou une chaîne d'évènements qui a causé et pourrait avoir causé tout ou une partie des conséquences suivantes : blessure, décès, dommage à l'environnement, perte matérielle. De ce fait, l'incident se divise en quatre groupes.

I.1. Accident

Un accident corporel est tout évènement qui nuit à l'intégrité physique d'un être humain ou provoque un décès.

C'est un dommage physique causé à une personne à la suite d'un contact traumatisant entre son corps et un agent extérieur ou de l'exposition à des facteurs environnementaux associés au travail. Un accident corporel se subdivise en cinq groupes.

A/ Premiers soins médicaux

Toute blessure très légère, faisant appel à un petit traitement ponctuel d'égratignures, coupures, brûlures mineures, qui ne nécessitent généralement pas l'intervention d'un médecin.

Ces soins et cette observation sont considérés comme des premiers soins même s'ils sont dispensés par un médecin ou du personnel médical agréé. Après le traitement la personne concernée rejoint son poste de travail en général.

B/ Cas de traitement médical

Un cas de traitement médical est défini comme toute blessure qui donne lieu à des soins et à un suivi prodigué par un médecin, infirmier ou un auxiliaire médical. Il est plus grave qu'un cas de premier soin.

C/ Cas de poste aménagé

Toute blessure d'origine professionnelle n'entraînant ni décès ni arrêt mais l'inaptitude médicale de la personne à accomplir par la suite son travail habituel dans son intégralité correspond à un cas de poste aménagé.

Cet aménagement peut consister en :

- Une affectation à un travail temporaire
- Un travail à temps partiel au poste habituel
- Un travail à plein temps mais réduit au poste habituel. La personne est alors assignée à des « tâches allégées »

Lorsqu'aucun travail significatif n'est réalisé, la blessure est classée comme blessure avec arrêt de travail.

D/ Accident avec arrêt de travail

Un accident avec arrêt de travail est un accident entraînant une ou plusieurs blessures avec arrêt de travail, quelles qu'en soient les autres conséquences (environnementale, production...etc.).

Il s'agit de blessures entraînant l'inaptitude médicale d'une personne le (s) jour (s) suivant l'accident. Cela inclut les jours de repos, les jours de congés, les jours fériés ou les jours après cessation de travail.

Parmi les blessures avec arrêt, l'invalidité permanente est la perte permanente chez une personne d'une capacité normale. Une incapacité partielle comme la perte d'un œil ou une amputation implique des jours d'arrêt avant que l'employé ne reprenne son travail. Une incapacité empêchant l'employé de reprendre le même travail sera affecté de 365 jours d'arrêt.

Les accidents avec arrêt de travail n'incluent pas les accidents mortels.

E/ Accident mortel

Un accident de travail mortel est la mort d'une personne due à une blessure d'origine professionnelle. Aucun jour d'arrêt n'est associé à un décès.

Un décès différé qui se produit après l'accident est inclus s'il est le résultat direct de l'accident, tel que l'aggravement de l'état d'une personne, une complication médicale....

I.2. Dommage à l'environnement

Est considéré comme dommage à l'environnement tout incident ayant pour conséquence la pollution de l'air, de l'eau (à la surface ou souterraine) ou de la terre.

Est considéré aussi comme dommage à l'environnement tout dépassement des normes de rejets.

I.3. Pertes matérielles/ Perte de production

Il s'agit de tout incident ayant pour conséquence la destruction d'une partie ou de la totalité d'un équipement ou la perte de production.

I.4. Presque incident

Il s'agit de tout événement (il s'est passé quelque chose) avec des conséquences mineures (humain, environnemental, matériel) mais dont des conséquences plus graves ont été évitées grâce aux circonstances.

Tout événement d'un niveau de gravité réelle de 1 dans les quatre domaines de conséquences qui provoquent un cas de premiers soins, un cas de travail aménagé ou un cas de traitement médical est classé dans ces catégories respectives plutôt que comme un presque incident.

I.5. Anomalies :

C'est toute acte ou situation ayant le potentiel de causer un incident (il ne s'est rien passé)

I.6. Maladies professionnelles :

La maladie professionnelle est un état ou un trouble physique anormal lié au travail, autre qu'une blessure. Elle est causée principalement par l'exposition à certains facteurs environnementaux dans le cadre du travail. Elle comprend les cas de maladie ou de malaise aigus et chroniques provoqués après l'exposition à un facteur nuisible. Cette exposition peut être une inhalation, une absorption ou une ingestion, elle peut être aussi due à la manutention ou à l'ergonomie du poste de travail

I. INTRODUCTION

Le travail est le mode de vie sur la terre depuis le commencement du monde. Le Seigneur a dit à Adam « C'est à la sueur de ton visage que tu mangeras du pain » selon les écritures saintes de la Bible (Genèse 3 Verset 19). Ainsi donc, le travail, bien que libérateur de l'être humain, n'est pas dénué de pénibilité, ce qui, lorsqu'il est exécuté dans un environnement non dominé, avec des outils non adaptés et dans l'absence de procédures normalisées documentées, il en résulte un des facteurs causals de l'invalidité et de la mort des travailleurs. Au regard des statistiques issues de la publication de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) et l'OIT(Organisation Internationale du Travail) en Mai 2021 sur la première étude quantifiant la charge des cardiopathies et des AVC (Accident Vasculaire Cérébral) attribuables à l'exposition à de longues heures de travail, sur plus de deux millions de décès liés au travail, seulement 360 mille de ces décès sont directement dû aux accidents de travail, le reste a pour cause les situations de maladies provoquées par le travail. L'étude réalisée par ces prestigieuses institutions internationales révèle au moins 19 facteurs de risques professionnels, notamment l'exposition à de longues heures de travail et l'exposition sur le lieu de travail à la pollution atmosphérique, aux asthmogènes, aux agents cancérogènes, aux facteurs de risques ergonomiques et au bruit.

Ces statistiques révèlent le nombre de personnes qui ont dû subir et qui continuent de subir douleurs et souffrances dans le cadre de leur travail, et chacune de ces douloureuses expériences quotidiennes, a un impact direct non seulement sur eux en tant que victimes directes, mais aussi sur leur entourage immédiat (Famille, amis et collègues).

D'autre part, le développement économique, qui en plus de ses avantages, confronte la société à des problèmes d'ordre environnementaux de plus en plus critiques dus à l'étendue de leur impact sur l'environnement global. La poursuite de profit à court termes pour le développement économique au détriment de l'environnement, présente un désastre global (climatique et écologique) qui affecte tout l'écosystème.

Au vu de tous les potentiels désastres qui affectent l'homme et son milieu de vie, il est nécessaire que chaque individu, groupe d'individus, entreprise, collectivité, nation s'impliquent dans la prévention et la protection des personnes et de l'environnement. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles le concept de sécurité au travail est apparu au début des années 1980, et rejoint plus tard par celui de la promotion de la santé et la médecine du travail, puis la prise

en compte de l'environnement. De nos jours, beaucoup d'entreprises dites responsables se sont engagées dans cette démarche en mettant en place au sein de leur système de gestion globale, un Système de Management d'Hygiène, Santé, Sécurité, Environnement (HSE) dans le souci de faire face au double défi d'assurer la sécurité et la santé de leurs collaborateurs (internes et externes) tout en cherchant sans relâche à diminuer les impacts de leur activité sur l'environnement. Selon la définition donnée par l'organisation internationale de normalisation (ISO), « un système de management est un système permettant d'établir une politique et des objectifs et de les atteindre ». Un système étant lui-même défini comme un ensemble d'éléments corrélés ou interactifs. Pour faciliter la gestion du système HSE, des normes, référentiels et principes directeurs (ISO 45001 : 2018 ; ISO 14001 : 2015) ont été élaborés et servent de feuille de route pour toute entité privée ou publique qui souhaite entreprendre une démarche visant une gestion responsable des facteurs HSE de ses activités, par la mise en place d'un système de management dans lequel les éléments constituant de ses facteurs sont planifiés, organisés, mise en place et améliorés de façon continue, dans le but d'atteindre les objectifs fixés, et d'améliorer les performances de l'entité. Dans le cadre de la République du BENIN il faudra ajoutés à ses référentiels le code du travail qui intègre les exigences complémentaires sur le plan national.

C'est pourquoi le présent thème de mémoire traitera dans sa première partie de la description du système de management HSE et des étapes clé de sa mise en œuvre efficiente d'une façon générale. Dans la seconde partie nous réaliserons une analyse des écarts au niveau du système tel que déployé dans le Cabinet ACoRT Consulting, ce qui permettra de présenter les principaux éléments constituant son système de management HSE, leurs interactions conformément aux normes et références en vigueur.

Ensuite, nous présenterons une proposition de plan d'actions correctives en étroite collaboration avec les acteurs intervenants dans l'entreprise ; puis assisterons pour le déploiement effectif desdites actions en vue d'assurer les bases solides pour une maturité certaine du système au fur et à mesure de son évolution.

II. GENERALITES OBJECTIFS ET HYPOTHESE D'ETUDE

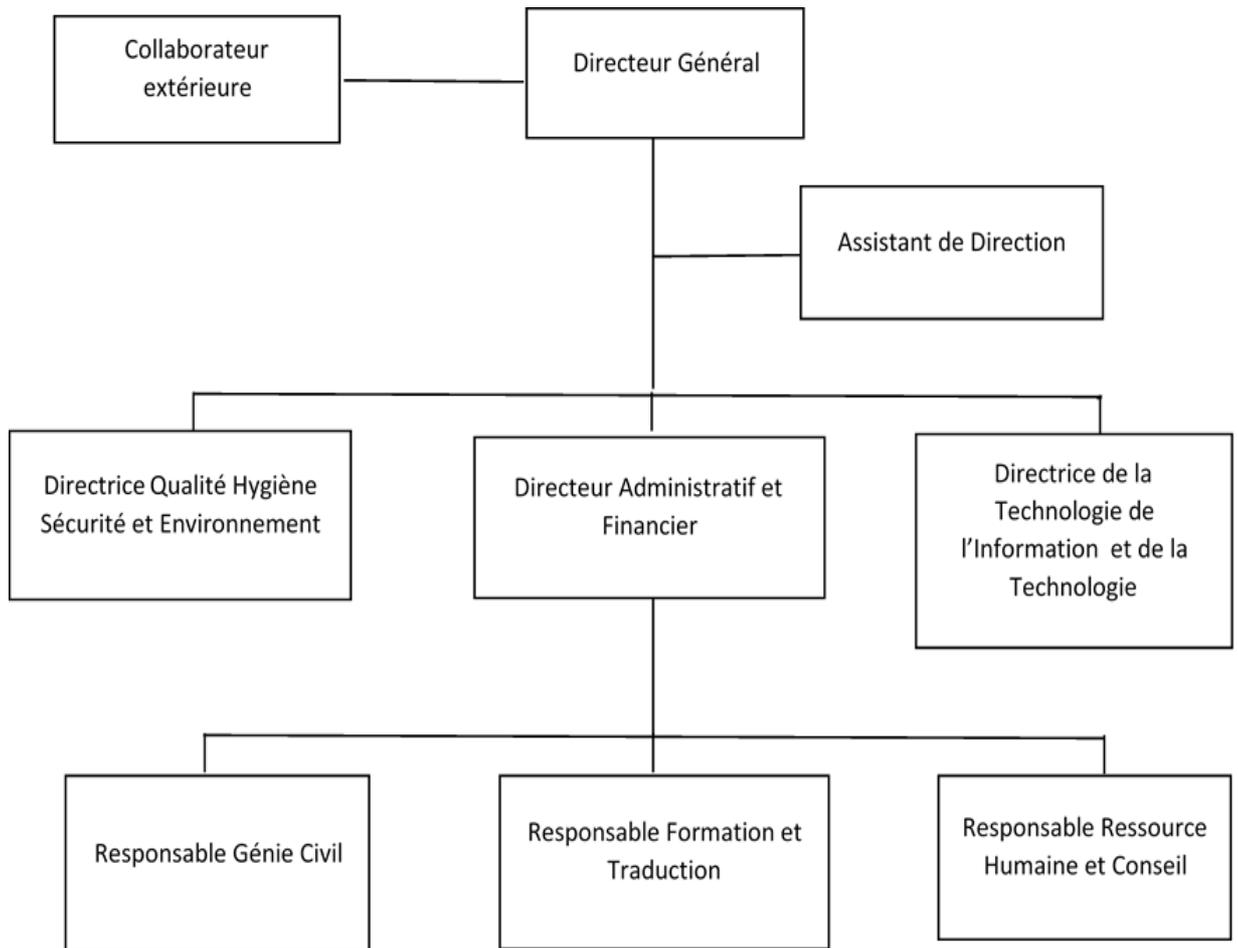
II.1. Présentation de la structure d'accueil :

Le cabinet AVIATION AUDIT – COUNSELLING – RECRUITMENT – TRAINING & TRANSLATION (ACoRT) est un cabinet de conseil, d'audit, de formations aéroportuaires et de traduction en langues française, espagnole, arabe et anglaise ; le cabinet est également dans le domaine des bâtiments et travaux publics (BTP), ainsi que de la vente de consommables informatiques et bureautiques.

Créé en mai 2018 et enregistré sur le numéro du 23 mai 2018 N° RCCM RB/COT/18 A 37794 en tant qu'établissement (ETS), catégorie d'entreprise PME (Petite et Moyenne Entreprise). Le Cabinet ACoRT Consulting s'est assigné de nombreux objectifs qui ne sont pas encore jusqu'ici toutes mises en œuvre. Il est situé à Cotonou, capitale économique du BENIN, au quartier Agla, Rue de la pharmacie Archange. Ses activités de formations et de traduction ont été les plus florissantes depuis sa création et durant les cinq dernières années. Il a également gagné quelques marchés de réalisation d'ouvrage de génie civil notamment la construction de bâtiments pour le compte de privés.

L'organisation structurelle du Cabinet ACoRT Consulting compte une direction générale avec son secrétariat exécutif et des départements techniques pour chacun des domaines d'activités figurant dans son registre de commerce. On y trouve également un département administratif et financier, de même qu'un département QHSE directement relié au directeur général, avec des attributions clairement identifiées, mais en manque de personnel suffisant et qualifiés pour mener à bien les objectifs assignés.

Les informations pertinentes sur ledit cabinet peuvent être consultées sur son site web : www.acort-consulting.com



Organigramme du Cabinet ACoRT Consulting

II.2. Description générale du Système de Gestion HSE :

II.2.1. Système de gestion environnementale :

La plupart des activités humaines entrant dans le cadre de la production des biens et services, et même celles relatives à la survie de l'humanité, ont un impact direct ou indirect sur l'environnement. A l'étape primitive ces dommages étaient de nature insignifiante mais avec l'évolution de la science, de la technologie et le développement industriel incontrôlé, ces dommages sont de plus en plus perceptibles. C'est pourquoi les populations, les entreprises et les collectivités prennent peu à peu conscience des impacts environnementaux critiques, voire irréversibles de ces activités humaines lorsqu'elles ne sont pas contrôlées. De la prise de

conscience collective de toutes les parties prenantes (organismes, actionnaires, collectivités, clients, etc.) résulte une gestion raisonnable de l'environnement.

Le système de gestion environnemental encore appelé éco management constitue l'un des outils qui contribue à relever le défi de gestion raisonnable de l'environnement. Elle spécifie les méthodes par lesquels un organisme (entreprise, collectivité, agence, association, etc.) peut apprécier l'impact de ses activités sur l'environnement dans le but de les réduire et de les maîtriser.

Les objectifs visés par la mise en place d'un système de gestion environnementale peuvent inclure la diminution de la consommation en ressource naturel, la diminution de la consommation en énergies fossiles, la prévention de la pollution (de l'eau, du sol, de l'air) la diminution de la production des déchets, l'obtention d'une certification, la valorisation de l'image de l'entité, la réalisation d'un écobilan annuel ou audit permettant d'éprouver les mesures prises.

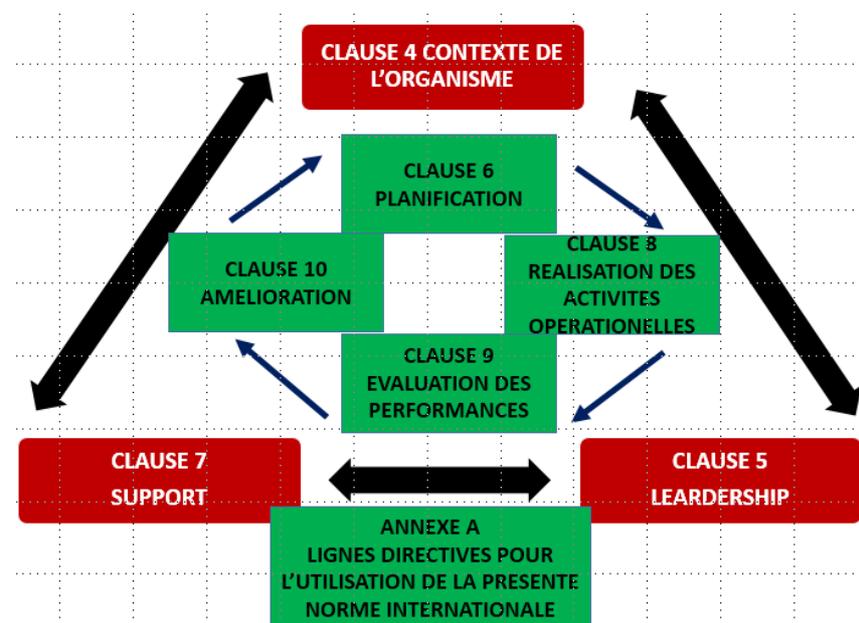


Fig1: Model d'un SME selon ISO 14001: 2015

La norme ISO14001 : 2015 (Systèmes de management environnemental), est un standard internationalement accepté par tous les pays membres de l'organisation Internationale de Standardisation, elle spécifie les exigences minimales applicables pour la mise en place d'un

système de gestion environnementale en prenant en compte les impacts environnementaux des activités de l'organisme qui entreprend la démarche mais aussi la conformité aux exigences réglementaires. L'ISO 14001 : 2015 propose une méthodologie pour la maîtrise des aspects environnementaux de l'organisme, elle ne fixe pas des critères de performance figés. Cette méthodologie se base sur la roue de Deming (PDCA) et est représentée par cinq (05) éléments dans la norme ISO 14001 dans le schéma d'amélioration continue du système de gestion environnemental (figure 2)

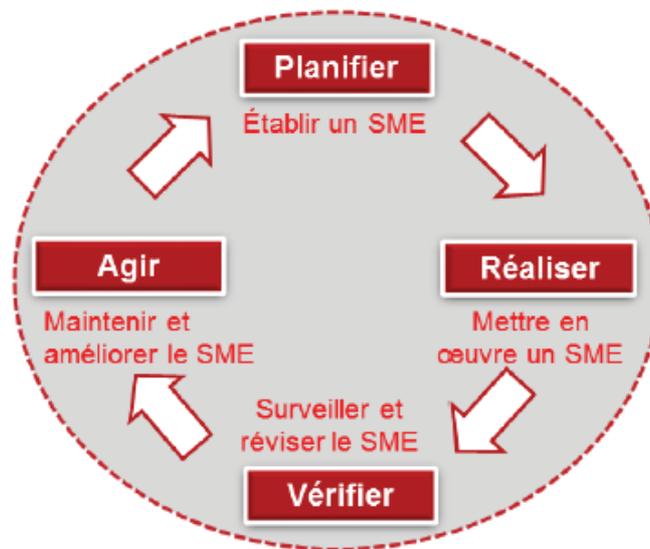


Fig2 : Modèle de la méthode PDCA selon SME 14001 : 2015

II.2.2. Système de gestion de la sécurité :

La finalité d'un système de management de la S&ST (Santé Sécurité au Travail) selon la norme ISO 45001 : 2015 est de fournir un cadre pour le management des risques et opportunités pour la S&ST. L'objectif et les résultats escomptés du système de management de la S&ST sont d'empêcher l'apparition de traumatismes et pathologies liés au travail chez les travailleurs et de mettre à disposition des lieux de travail sûres et sains. C'est pourquoi il est absolument essentiel que l'organisme supprime les dangers et minimalise les risques pour la S&ST en prenant des mesures de prévention et de protection efficaces.

Cette approche systématique contribue également à l'amélioration de la performance globale grâce à la prise en compte de plusieurs facteurs dans le souci de :

- Réduction des incidents S&ST

- Bonne gouvernance
- Réduction des coûts
- Notoriété internationale accrue
- Loyauté aux travailleurs

Il existe plusieurs référentiels pour la mise en place d'un système de gestion de la santé sécurité au travail, mais nous nous focaliserons sur le référentiel ISO 45001 : 2015 et le code de travail de la République du BENIN pour le présent cas.

Tout comme l'ISO 14001, l'ISO 45001 est basée sur le cycle de l'amélioration continue. La figure ci-dessous montre le cadre méthodologie pour une implémentation SM S&ST.

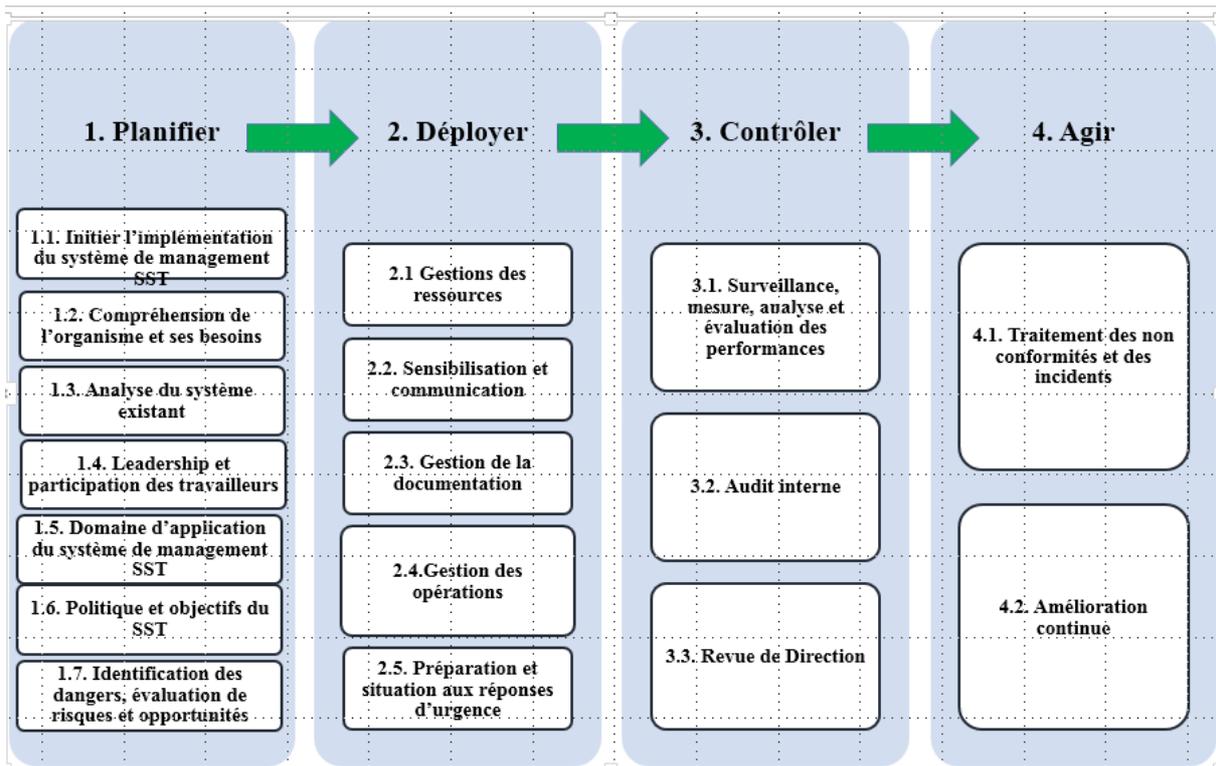


Fig. 3 : Cadre méthodologique pour l'implémentation du SM S&ST

II.3. Les étapes méthodiques de la mise en place structurée d'un système de gestion HSE

La réalisation du système de gestion HSE se fait de façon progressive selon le niveau d'urgences des problèmes rencontrés dans l'entreprise. Sept étapes importantes seront prises en compte dans le cadre de cette mise en place. Il s'agit de :

Etape 1 - Analyse initiale

Elle doit être proportionnée aux risques de l'organisme c'est pourquoi il importe de commencer par l'élaboration d'un inventaire des risques et des actions de prévention et de gestion déjà engagées par l'entreprise :

- Identification des facteurs susceptibles de déclencher la démarche santé et sécurité au travail au sein de l'organisme ;
- Recensement des incidents et accidents, maladies professionnelles et atteintes à la santé ;
- Engagement de la direction ;
- Information et sensibilisation du personnel à cette démarche.

Etape 2 : Politique de prévention

La définition de la politique de santé et sécurité au travail permet de fixer le cadre du dispositif de management. Elle doit reposer sur une réelle volonté du chef d'entreprise de s'engager dans la démarche et de faire progresser l'entreprise de façon régulière et implique la mise en place progressive d'un certain nombre d'éléments tels que :

- La définition d'objectifs cohérents avec les autres politiques de l'entreprise,
- La fixation des responsabilités de l'encadrement,
- L'engagement de ressources,
- La définition de dispositifs de consultation et d'implication du personnel et de ses représentants
- Le choix d'un référentiel,
- La définition d'un tableau de bord permettant de mesurer les progrès réalisés
- La communication sur les objectifs...

Une politique pertinente se traduit par une intégration des exigences en santé et sécurité dans toutes les fonctions de l'entreprise au niveau des fiches de postes.

Etape 3 : Organisation

Elle oblige à s'interroger sur la participation et le rôle de l'ensemble des salariés dans les démarches de prévention et gestion liées à la santé et la sécurité au travail.

L'intérêt est d'aller au-delà des fonctions traditionnelles : « responsable sécurité », responsables de production, DRH, ou imposés par la réglementation : intervenants en prévention des risques professionnels, médecins de travail, chargé de prévention...Et de se poser la question sur le rôle de chaque acteur dans le système et son niveau d'autorité (Décideur, animateur, Participant, Informé)

Le personnel et ses représentants doivent être consultés, informés et formés afin de s'approprier la démarche. Cela demande la mise en place d'une documentation, d'un plan de formation et de procédures de communication interne.

Etape 4 : Planification des actions

L'évaluation des risques professionnels (EvRP) est au cœur de la recherche continue d'amélioration de la santé et de la sécurité au travail. Les résultats de l'évaluation des risques doivent être transcrits dans un document unique. Au-delà du strict respect de l'obligation réglementaire, ce document doit déboucher sur un plan d'action définissant les mesures de prévention appropriées aux risques identifiés.

Il est ainsi primordial d'assurer une traçabilité des actions visant à garantir un respect de ces exigences légales : conservation des registres et rapports des organismes de contrôles, fiches d'aptitude médicale et fiches d'entreprise du médecin du travail, attestations de formations, achats d'équipements et de matériels de sécurité, rencontres avec les organismes concernés.

Etape 5 : Mise en œuvre et fonctionnement

La mise en œuvre du plan d'action doit s'articuler étroitement avec les règles et les pratiques des métiers ainsi qu'avec les procédures existantes. Cela implique la réalisation du programme de formation, le dialogue social, la communication, la documentation et l'anticipation des urgences.

Un dispositif permettant de rendre compte régulièrement de l'avancement des actions doit être mis en place.

Etape 6 : Mesure de la performance, analyses et actions correctives

On procèdera à la vérification de l'efficacité de la mise en œuvre du système de management afin de réagir dès la découverte d'un nouveau risque, d'une dérive. Le tableau de bord de santé et sécurité de l'entreprise doit être alimenté par des indicateurs variés, quantitatifs et qualitatifs : indicateurs de risques, indicateurs de moyens et indicateurs de résultats et des audits permanents doivent être déployés et analysés pour effectuer les actions correctives nécessaires.

La mesure de la performance comprend l'analyse des accidents du travail et des maladies professionnelles survenus, sans se limiter aux causes immédiates et directement perceptibles. L'analyse doit porter non seulement sur les accidents survenant sur le lieu de travail, lors de trajets domicile-travail, lors des déplacements professionnels mais également sur les incidents ou « presque accidents ».

Etape 7 : Amélioration du système de management

Il s'agira de vérifier l'efficacité de la mise en œuvre et de réactualiser l'analyse des risques, dès qu'un nouveau risque apparaît, ou une dérive constatée, un accident de travail survenu ou une maladie professionnelle déclarée. Il s'agit également de mettre en place des audits systématiques et de programmer des actions correctives

Les revues de direction servent à améliorer le système, à faire évoluer la politique et à élaborer de nouveaux programmes d'action en fonction de l'évolution des indicateurs observés.

III. OBJECTIFS ET HYPOTHESE D'ETUDE

III.1. Objectif

L'objectif qui est poursuivi dans ce travail de mémoire est d'évaluer le système HSE en place au sein du Cabinet ACoRT CONSULTING et proposer des pistes d'amélioration.

Pour ce faire, nous procéderons par étapes méthodiques à savoir :

- La description des éléments du système de gestion HSE et les étapes de leur mise en place de façon générale ;
- L'analyse des écarts relativement au système en place dans le Cabinet ACoRT Consulting ;

- La proposition d'un plan d'actions correctives aux regards des observations relevées.

La mise en place d'un système de management HSE dans une entité est une solution pour répondre aux besoins pour perpétuer l'avenir et aussi pour répondre aux exigences des personnes physiques et morales qui agissent avec ladite entité. Toutefois, dans la pratique, il s'agit d'une longue démarche à entreprendre avec méthodologie et rigueur pour que les objectifs soient atteints.

III.2. Hypothèse :

Tenant compte des problématiques susmentionnées, on se basera sur les hypothèses suivantes afin de les éclairer :

- Un système de gestion HSE, lorsqu'il est bien planifié et mis en œuvre correctement contribue à une amélioration des prouesses globales (productivité) de l'entreprise par une réduction des risques pour la sécurité et l'environnement sur un plan organisationnel,
- La mise en place d'un système de gestion HSE est une démarche structurée et documentée mais qui doit être déployée sur le terrain afin qu'elle puisse au mieux refléter l'image de l'entreprise et qu'elle soit perceptible dans les activités de l'entreprise et dans son système de management global.
- L'implication soutenue de chaque acteur est un facteur essentiel à la mise en œuvre et au maintien d'un système de gestion HSE, surtout celle du plus haut niveau du top management.

IV. MATERIELS ET METHODES

IV.1. MATERIELS

IV.1.1 Les normes et référentiels des systèmes de gestion HSE :

Les systèmes de gestion HSE reposent toujours sur des normes et référentiels qui varient selon les pays, certains d'entre elles sont reconnus sur le plan international tel qu'ISO 14001 : 2015 (gestion de l'environnement), ISO 45001 : 2018 (systèmes de management de la santé et sécurité au travail – exigences et lignes directrices pour leur utilisation). D'autre part, il y a aussi des référentiels comme ILO OSH 2001 ou encore Manuel d'amélioration de la sécurité pour

les entreprises (MASE) pour la gestion de la Santé-Sécurité au travail, Eco-Management and Audit Scheme (EMAS).

Comme tous les systèmes de gestion durable, le système de gestion du cabinet ACoRT Consulting repose sur les normes et référentiels reconnus au niveau international que sont l'ISO 14001 : 2015 pour l'environnement, l'ISO 45001 : 2015 pour la santé-sécurité au travail et le code de travail en République du BENIN. Ces deux référentiels s'appuient sur une structure commune (HLS) High Level Structure qui assure la compatibilité avec d'autres normes ISO.

A préciser que tous deux sont des démarches volontaires dont la réussite dépend grandement de l'engagement de la haute direction.

IV.1.2. La liste de contrôle :

Il s'agit d'un modèle de gestion HSE complet qui a été utilisé tout au long des activités de notre mémoire pour évaluer comment le Cabinet ACoRT CONSULTING organise et gère la santé et la sécurité dans son espace de travail ou son environnement immédiat. Elle est constituée de six (06) colonnes et de trente et une (31) lignes. Cette liste de questionnaire nous a permis de faire l'état des lieux sur le système HSE en place au sein du Cabinet.

Il s'agit d'un modèle de gestion HSE complet qui peut être utilisé par le personnel autorisé pour évaluer comment les organisations et les entreprises gèrent la santé et la sécurité dans leur espace de travail ou leur environnement. Les écarts relevés feront l'objet de l'élaboration d'un plan d'actions qui servira de guide pour l'implémentation efficace du système au niveau du Cabinet ACoRT Consulting.

N°	QUESTIONNAIRE	OUI	NON	N/A	OBSERVATIONS
1	Votre organisation a-t-elle une politique HSE écrite ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Il existe une Politique HSE signée du Dirigeant Responsable mais non affichée dans les locaux ni communiquée à tout le personnel. Seules les

					différentes responsables en ont connaissance.
2	Votre organisation dispose-t-elle d'un système de gestion HSE ? Est-il certifié par une autorité indépendante reconnue. Si oui, quel a été le dernier résultat.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Les responsables ont conscience de la nécessité de mise en œuvre du système mais n'ont pas encore pu affecter les ressources nécessaires à cet effet. Le système est encore embryonnaire et dans sa phase de mise en œuvre. Aucune certification n'a encore été réalisée à ce jour
3	Les responsabilités en matière de santé et de sécurité sont-elles clairement identifiées pour tous les niveaux de personnel ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Les responsabilités en matière de santé, d'hygiène et de sécurité sont identifiées dans les fiches de poste de tous les responsables identifiés dans l'organigramme du Cabinet, elles ne sont pas étendues à tout le personnel tels que les ouvriers, les tacherons et les sous-traitants.
4	Comment votre organisation identifie-t-elle et communique-t-elle les problèmes HSE (par exemple, législatifs, réglementaires, industriels) ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Le responsable QHSE du Cabinet détermine en fonction du projet à exécuter, la réglementation idoine et les instructions de sécurité qu'il communique d'une part à la Direction Général pour

					solliciter les équipements de protection individuelle, et d'autre part pour sensibiliser le personnel exécutant au respect des exigences identifiées.
5	Existe-t-il un comité HSE sur le lieu de travail ou des réunions régulières avec les employés (par exemple, réunions sur la sécurité, boîte à outils, etc.) ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Il n'existe pas un comité HSE établi. Le responsable QHSE est le seul garant des exigences HSE au niveau du Cabinet. Il assure des séances de sensibilisation au personnel exécutant ainsi qu'une supervision des travaux pendant leur exécution.
6	Les employés sont-ils impliqués dans la prise de décision sur les questions HSE ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non, les employés reçoivent tout simplement des instructions et consignes qu'ils sont invités à respecter. Il n'existe aucun système en place pour encourager les employés à faire des remontées d'informations et des propositions d'améliorations relatives au HSE
7	Votre organisation a-t-elle un représentant HSE ? Ont-ils reçu une formation HSE ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Le Cabinet ACoRT Consulting a recruté un Responsable QHSE présent dans son organigramme. Ce

					dernier est actuellement en train de suivre une formation qualifiante qui sans doute lui donnera les outils requis pour une gestion efficiente du système.
8	Avez-vous des procédures en place pour la maintenance et l'inspection de l'équipement de l'usine appartenant et / ou exploité par votre organisation (par exemple, chargeur frontal / pelle rétro, excavatrice, compresseur, foreuse, équipement électrique, équipement de lutte contre l'incendie, chariot élévateur, etc.) ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Le cabinet n'a pas pour le moment des équipements de haute intensité ; il procède à la location desdits équipements en cas de besoin pour l'exécution d'un marché. Dans le protocole de location, la maintenance et l'inspection relèvent du propriétaire des équipements loués.
9	Avez-vous des procédures pour identifier, évaluer et contrôler les risques associés à la manutention manuelle (par exemple, contrôles en place - chariots manuels, chariots élévateurs, grues, etc.) ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aucune procédure de contrôle des risques n'a encore été élaborée au niveau du Cabinet ; un formulaire d'identification des dangers et d'évaluation de risques a été élaboré mais non encore mis en pratique
10	Avez-vous des procédures pour la sélection, l'utilisation, le stockage, la manipulation, la gestion des déversements et l'élimination des substances dangereuses et des marchandises dangereuses (par exemple, corrosifs, poisons, liquides et gaz inflammables, etc.) ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Il n'existe à ce jour aucune procédure élaborée, validée et communiquée au personnel dans le cadre de la gestion des déversements et des marchandises dangereuses.

					Toutefois une formation de sensibilisation pour la reconnaissance des matières dangereuses a été faite au personnel d'encadrement.
11	Une analyse de la sécurité du travail et de l'environnement (JSEA) documentée est-elle effectuée avant le début d'un travail (c.-à-d. Procédures d'identification des risques, d'évaluation, de contrôle et d'examen) ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Le responsable QHSE fait une évaluation sommaire basée sur la pratique, l'habitude et l'expérience pour solliciter des équipements de protection individuelle à l'endroit du personnel d'exécution ; mais aucune analyse proactive et prédictive n'est réalisée dans le cadre d'une évaluation méthodique des risques
12	Vos procédures environnementales concernent-elles les processus de confinement et de récupération ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aucun travail n'est encore fait à ce niveau
13	Votre organisation a-t-elle des plans d'intervention d'urgence et / ou un processus de gestion ? (P. ex. incendie, urgences médicales, problèmes environnementaux, etc.) ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Un plan d'évacuation a été mis en place avec des consignes de sécurité pour des cas d'évacuation d'urgence à travers un protocole d'accord signé avec le SAMU et le Groupement des Sapeurs-Pompiers. Les numéros de contact d'urgence sont fournis dans les différents centres d'exécution des projets ainsi

					que dans les bureaux du Cabinet.
14	Votre organisation a-t-elle des procédures pour prévenir et réduire les émissions et les dommages environnementaux ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Il n'existe à ce jour aucune procédure élaborée, validée et communiquée au personnel dans le cadre de la gestion des déversements et des marchandises dangereuses. Toutefois une formation de sensibilisation pour la reconnaissance des matières dangereuses a été faite au personnel d'encadrement.
15	Votre organisation dispose-t-elle d'un processus de sélection, d'évaluation, de suivi et d'examen des sous-traitants qui intègre les exigences HSE ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Les contrats de prestation signés avec les sous-traitants ne prévoient pas les clauses afférentes aux exigences HSE de façon spécifique.
16	Votre organisation dispose-t-elle d'un système de permis de travail (par exemple, travail à chaud, espace confiné, etc.) ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aucune procédure afférente à ce volet n'a encore été mis en place à ce jour.
17	Votre organisation mène-t-elle régulièrement des audits HSE de votre système de gestion HSE par des parties externes ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout reste à faire au niveau des audits, aucun système d'audit formalisé n'est en place.
18	Comment votre organisation communique-t-elle les dangers à vos employés et à vos sous-traitants ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Il n'existe aucune procédure documentée dans l'entreprise à ce sujet, cependant le responsable QHSE lors de ses

					visites de chantiers procède à des séances de sensibilisation par petits groupes, mais lesdites sensibilisations ne sont pas documentées.
19	Existe-t-il un processus par lequel les employés peuvent signaler les dangers sur les lieux de travail (et les risques potentiels pour la santé, la sécurité et l'environnement) ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Par des fiches de renseignement ni de procédure clairement documentée à ce sujet.
20	Des registres de toutes les formations (certificats et licences) et des programmes d'initiation sont-ils tenus pour les employés (employés existants et nouveaux) dans votre organisation ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Le responsable Ressources Humaines maintient pour chaque employé du Cabinet un dossier personnel dans lequel se retrouvent le CV, la copie de chaque certificat et diplôme, ainsi que les informations administratives individuelles du personnel recruté, y compris le personnel à temps partiel et les tâcherons.
21	Existe-t-il d'autres formations HSE spécifiques pour les employés ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aucune formation spécifique HSE n'a été organisée à l'endroit du personnel, mis à part celle que suit le Responsable QHSE dans le cadre de ses responsabilités fonctionnelles.

22	Comment l'information est-elle présentée aux parties prenantes (c'est-à-dire les travailleurs, la direction, les clients, etc.) ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Les informations HSE identifiées et répertoriées par le responsable QHSE sont remontées à la Direction Générale au travers d'un rapport, et au reste du personnel au travers de réunions d'informations. La liste de présence à ces réunions n'est pas documentée.
23	Des listes de contrôle d'inspection du lieu de travail sont-elles utilisées pour effectuer des inspections de santé, de sécurité et d'environnement ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aucune liste n'a été élaborée pour réaliser les inspections. Selon les commentaires du responsable QHSE la vérification se fait au quotidien par observation, mais elle n'est pas documentée.
24	Votre organisation a-t-elle un processus d'inspection régulière (par exemple hebdomadaire, mensuelle) HSE sur les chantiers ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Le responsable QHSE réalise des inspections régulières du lieu de travail et des chantiers mais ce processus n'est pas documenté.
25	Existe-t-il un système d'enquête sur les incidents pour déterminer les causes profondes ? Le système identifie-t-il et met-il en œuvre les actions correctives appropriées ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Une analyse est réalisée par le responsable QHSE des suites de chaque incidents ou accident de travail en vue d'identifier les causes profondes et sensibiliser le

					personnel sur les instructions de sécurité.
26	Existe-t-il un système de notification des incidents aux agences de régulation ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Le responsable QHSE est chargé de réaliser la notification de tout incident ou accident de travail aux autorités étatiques dans les 72 heures au plus tard suivant le moment d'occurrence
27	Existe-t-il une procédure documentée de gestion des incidents et d'enquête ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Une enquête suivie d'une analyse sont réalisées pour chaque incident ou accident qui se produit, cependant il n'existe pas une procédure documentée qui établisse comment doit se réaliser la gestion desdits incidents.
28	L'organisation a-t-elle eu des activités d'application de la loi ou a-t-elle été condamnée pour une infraction HSE au cours des 3 dernières années (par exemple, avis d'amélioration / d'interdiction, etc.) ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aucun avis de condamnation n'a été reçu par le Cabinet à ce jour, ni une visite des autorités en charge des questions de santé et sécurité au travail.
29	Existe-t-il un système d'enregistrement et d'analyse des statistiques de performance HSE ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Des objectifs sécurité clairement définis ne sont pas en place, de même il n'existe pas un tableau de bord permettant de mesurer la performance en matière de HSE, par contre le responsable QHSE tient dans

					son bureau quelques enregistrements des événements survenus, des analyses réalisées ainsi que des recommandations retenues pour en éviter la récurrence.
30	Les employés reçoivent-ils régulièrement des informations sur vos performances HSE ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pour s'assurer du suivi de la performance en matière HSE des indicateurs de performance n'ont pas été mis en place
<p>TAUX FINAL – 36% DE CONFORMITE</p> <p><input type="checkbox"/> SUPÉRIEUR - A bien dépassé toutes les exigences</p> <p><input type="checkbox"/> AVANCÉ - A dépassé certaines exigences minimales</p> <p><input type="checkbox"/> ACCEPTABLE - Répond à toutes les exigences minimales</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> NON ACCEPTABLE - N'a pas répondu ou n'a satisfait à aucune exigence</p>					<p>CONCLUSION</p> <p>Il existe un début de mise en œuvre du système de gestion HSE dans le Cabinet ACoRT Consulting, beaucoup de choses restent à faire pour atteindre sa mise en œuvre complète et la maturité. L'engagement de la haute direction est un point positif sur lequel on peut s'appuyer pour accélérer ce processus.</p>

Liste de contrôle pour l'analyse des Ecart du système HSE du Cabinet ACoRT Consulting

IV.2. La méthodologie :

IV.2.1. La méthode PDCA :

C'est une démarche cyclique d'amélioration rendue célèbre par William Edwards Deming après sa création par Shewhart, Walter Andrew dans les années 50. Elle consiste, à la fin de chaque cycle, à remettre en question toutes les actions précédemment menées afin de les améliorer. PDCA tire son origine des premières lettres des mots qui la composent : Plan - Do - Check - Act. Ces derniers peuvent être interprétés tel qu'il suit :

- **Plan** : Préparer, Planifier ;
- **Do** : Développer, réaliser, mettre en œuvre ;
- **Check** : Contrôler, vérifier ;
- **Act** (ou Adjust) : Agir, ajuster, réagir.

La mise en place du PDCA a pour objectif principale d'améliorer un produit, un service, une œuvre etc. A la fin de chaque cycle au cours duquel les actions ont été Planifiées, Réalisés, Vérifiées et Ajustées, le cycle reprend dans une nouvelle étape « to plan » qui entrainera une nouvelle boucle d'amélioration. Le cycle PDCA permet d'atteindre les objectifs fixés et d'en mesurer l'efficacité car il est inutile de déployer une politique sans en mesurer l'efficacité.

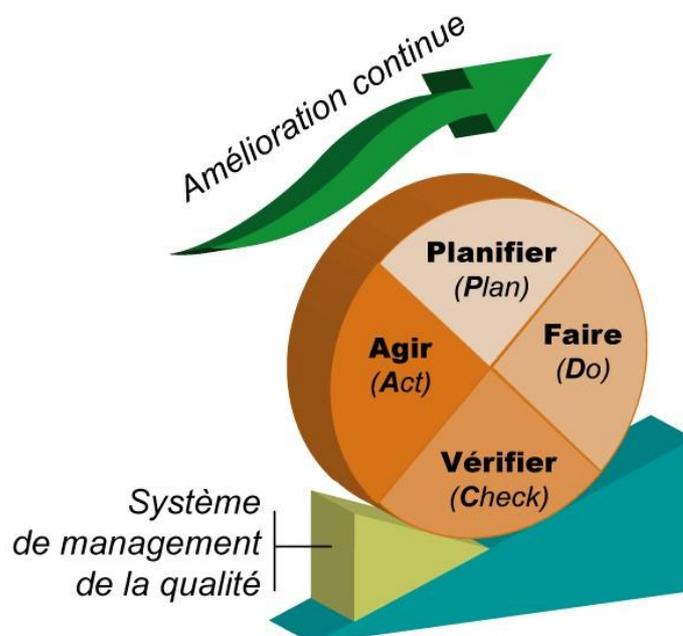


Figure 4 : Roue de Deming

IV-2-2 Analyse des écarts du système HSE du Cabinet ACoRT Consulting

Cette méthode a l'avantage de mettre en exergue, les différents éléments objets du système de gestion en place, à travers un ensemble de questions précises qui tire leur source des différentes normes relatives au système de gestion HSE.

La sécurité et la santé sur le lieu de travail est une responsabilité partagée. Les employeurs doivent fournir des informations et une formation en matière de sécurité et de santé aux travailleurs afin de s'assurer qu'ils ont bien compris les risques encourus et l'utilité des mesures de sécurité imposées, y compris l'obligation de porter un équipement de protection individuelle. Les travailleurs doivent, à leur tour, respecter les mesures de sécurité, et notamment utiliser l'équipement de protection individuelle. Les dirigeants comme les travailleurs doivent accorder la plus haute priorité au principe de prévention. Pour un système de gestion de la sécurité et de la santé efficace, l'OIT préconise les éléments suivants :

1. L'employeur, en consultation avec les travailleurs et leurs représentants, devrait établir et présenter dans un document une politique de sécurité et de santé au travail :
 - Propre à l'organisation et en rapport avec sa taille et la nature de ses activités ;
 - Exprimée de façon claire et concise dans un document daté et validé par la signature ou l'endossement de l'employeur ou de la personne responsable occupant la plus haute fonction dans l'organisation ;
 - Communiquée et facilement accessible à toutes les personnes sur leur lieu de travail ;
 - Revue régulièrement afin d'en garantir la pertinence ; et
 - Le cas échéant, accessible aux personnes intéressées de l'extérieur.

2. La politique de sécurité et de santé au travail devrait prévoir, au minimum, les principes et les objectifs essentiels que l'organisation s'est engagée à respecter :
 - Protéger la sécurité et la santé de l'ensemble des membres de l'organisation en prévenant les lésions, la dégradation de la santé, les maladies et les incidents ;
 - Respecter les dispositions de la législation et la réglementation nationales relatives à la sécurité et à la santé au travail, ainsi que les programmes volontaires, les conventions collectives en matière de sécurité et de santé au travail et autres engagements auxquels l'organisation souscrit ;

- Veiller à ce que les travailleurs et leurs représentants soient consultés et encouragés à participer activement à tous les éléments du système de gestion de la sécurité et de la santé au travail ; et
 - Améliorer continuellement l'efficacité du système de gestion de la sécurité et de la santé au travail
3. La participation des travailleurs constitue un élément essentiel du système de gestion de la sécurité et de la santé au travail. L'employeur devrait veiller à ce que les travailleurs et leurs représentants pour les questions de sécurité et de santé soient consultés, informés et formés sur tous les aspects de la sécurité et de la santé au travail qui se rapportent à leur cadre professionnel, y compris les mesures d'urgence.

L'employeur devrait prendre des dispositions afin que les travailleurs et leurs représentants pour les questions de sécurité et de santé disposent du temps et des ressources permettant de participer activement aux processus – d'organisation, de planification et de mise en œuvre, d'évaluation et d'action en vue de l'amélioration – du système de gestion de la sécurité et de la santé au travail. L'employeur devrait veiller, dans le cas échéant, à l'établissement d'un comité de sécurité et de santé qui fonctionne bien et à la reconnaissance des représentants des travailleurs pour les questions de sécurité et de santé, conformément à la législation et à la pratique nationale.

Une politique de gestion de la sécurité et de la santé mise en œuvre au sein de l'entreprise devrait être appliquée de manière systématique afin de garantir son efficacité.

A cet effet, sur la base d'une liste de contrôle, nous avons analysé le système HSE du cabinet ACoRT Consulting en vue de vérifier l'effectivité des différents éléments constitutifs d'un système HSE efficace. Après l'analyse du système en place dans le Cabinet nous pouvons dire qu'il existe un début de mise en place d'un système de gestion HSE dans le cabinet, beaucoup de choses restent à faire pour une mise en place complète. La liste de contrôle indique toutes les observations relevées lors de la réalisation de ce travail de base ayant constitué à rencontrer chacun des acteurs de l'entreprise, du garçon de course au Responsable de département, de l'ouvrier sur les chantiers au Directeur Général, en vue de recueillir toutes les informations relatives au système, à son déploiement et à son effectivité dans les opérations quotidiennes.

V. RESULTATS

Dans cette partie nous exposons les résultats obtenus suite à l'analyse des écarts réalisée, tout en prenant soin de spécifier lesdits résultats en fonction de chaque étape méthodologique de mise en place d'un système efficace de gestion HSE. Cependant, tous les détails relatifs aux résultats se retrouvent dans l'**annexe 1**.

V-1 Résultats Relatifs à l'Analyse Initiale

L'analyse des écarts réalisée au moyen d'une liste de contrôle révèle un niveau de conformité de 36% relative à la mise en œuvre du système HSE au sein du Cabinet ACoRT Consulting. Les différentes observations relevées apparaissent dans la liste de contrôle.

V-2 Résultats Relatifs à la Politique de prévention

La partie du système de gestion global mise en œuvre pour définir et réaliser sa politique HSE en atteignant les objectifs qu'elle s'est fixée comprend les structures organisationnelles, les planifications, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les processus et en partie des ressources.

L'existence d'une politique de prévention a été observée au sein du Cabinet, avec diffusion restreinte aux différents responsables de service. Il en est de même des responsabilités en matière d'hygiène et de sécurité qui sont clairement identifiées, mais uniquement au niveau du staff dirigeant et établis dans leurs fiches de postes respectives.

V-3 Résultats Relatifs à l'Organisation

L'analyse des écarts a relevé une absence d'organisation adéquate du système HSE au sein du Cabinet, avec l'absence d'une politique d'implication du personnel. La haute direction a conscience de l'enjeu de la mise en œuvre du système et a procédé au recrutement d'un responsable QHSE, mais la mise en place d'un comité HSE n'est pas encore effective. De même il n'y a aucune implication des délégués du personnel dans les questions relatives au HSE au sein du Cabinet

V-4 Résultats Relatifs à la Planification des actions

Les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs et l'environnement n'ont pas été identifiés sur la base d'une procédure d'identification et de gestion des risques clairement établie et documentée. Des actions de protection du personnel à travers la distribution d'équipements de protection individuelles sont mises en œuvre, mais sur la base de la bonne pratique générale et non sur la base d'un processus clair d'identification des dangers et d'analyse des risques.

Le responsable QHSE réalise des inspections sur les chantiers de construction mais aucun planning documenté n'a été établi à ce sujet et les inspections réalisées ne sont pas non plus documentées. Les formations HSE ne sont pas planifiées à l'endroit du personnel et la tenue des registres d'incidents n'est pas adéquate.

V-5 Résultats Relatifs à la Mise en œuvre et fonctionnement

L'analyse des écarts révèle l'absence d'un programme de formations dument établi qui tiennent compte des questions relatives au HSE. Seul le responsable QHSE dispose de formation en la matière mais là encore il continue avec des séances de renforcement de capacités.

Une analyse des risques pouvant déboucher sur l'identification des formations individuelles et collectives en HSE n'a pas été réalisée

Les formations suivantes ont été réalisées par certains membres de l'encadrement et quelques employés de terrain mais aucune planification périodique pour leur actualisation n'a été établie.

Il s'agit de :

- Premiers secours / Les gestes qui sauvent
- Manipulation des extincteurs
- Sensibilisation sur les marchandises dangereuses

Un système réactif de gestion des accidents est en place et géré par le responsable QHSE après chaque survenu de situation d'urgence mais les enregistrements ne sont pas systématiques ni ordonnés.

V-6 Résultats Relatifs à la Mesure de performance, analyses et actions correctives

Aucun indicateur clé de performance n'a été identifié ni mis en place pour garantir le suivi des mesures de performance. De même il n'existe aucun tableau de bord réalisé à cet effet outre un tableau Excel tenu par le responsable QHSE ou il enregistre les accidents survenus sur les

différents chantiers en exécution et les actions prises pour éviter la survenue des mêmes accidents dans les mêmes circonstances.

V-7 Résultats Relatifs à l'Amélioration du système de management

L'analyse des rapports et comptes rendus de revue de direction disponibles a révélé l'absence de l'inscription systématique des questions relatives au HSE à l'ordre du jour des dites revues. Aucun audit externe n'a encore été réalisé par des tiers depuis le début des activités du cabinet ACoRT Consulting. De même il n'existe aucun processus d'audit interne ni d'auditeurs internes formés à cette fin.

Seul le responsable QHSE réalise des inspections de façon aléatoire sur les chantiers existants, lesquelles ne sont pas toujours documentées de façon systématique.

VI. DISCUSSION ET ANALYSES

Pour mieux cerner cette partie de ce projet de mémoire, la discussion et l'analyse du système de gestion sera fonction de la méthode PDCA (roue de Deming) et aux objectifs d'amélioration de la santé et sécurité au travail et de leur intégration dans la gestion du cabinet ACoRT.

VI.1 : Plan (Planification) :

En dépit de toutes les dispositions mise en place pour la mise en place du SGHSE, force est de constater les éléments suivants :

VI.1.1 Etablissement des objectifs :

Quelques objectifs HSE sont proposés à la Direction Générale par le responsable QHSE et sont établis :

- Sans une consultation préalable des parties intéressées (travailleurs, clients, etc.)
- Sans aucune évaluation des risques méthodiquement documentée
- Sans l'identification et la prise en compte intégrale des exigences légales et réglementaires.

Nous avons remarqué d'une part que les objectifs ne sont pas communiqués à tous les niveaux de l'organisation mais ne sont plutôt diffusés qu'à quelques membres du personnel d'encadrement. Ceci démontre à souhait les raisons du non-implication effective de l'ensemble du personnel, que nous avons observé pendant nos travaux.

D'autre part, la même observation a été faite au sujet des objectifs de l'entreprise qui ne sont pas déployés au niveau de chaque département, ni au niveau des différents employés, afin de pouvoir réaliser efficacement une évaluation des performances atteintes.

VI.1.2 Structure et responsabilité

La structure organisationnelle du cabinet ACoRT Consulting est transcrite dans son organigramme et définit les différents niveaux hiérarchiques, le sens de circulation des instructions du sommet au plus bas niveau (les ouvriers) et dans le sens inverse la remontée de l'information, mais aussi le retour entre superviseur et supervisé.

En ce qui concerne le rôle et la responsabilité des différents acteurs de l'entreprise, les fiches de poste décrivant les missions et tâche de chacun sont élaborés mais n'incluent pas les responsabilités HSE à tous les niveaux. Les procédures, mode opératoires, instruction de travail ne sont pas toutes rédigées, et celles qui le sont ne contiennent pas une description détaillée des rôles et responsabilité des personnes qui y sont impliquées (QUI ? QUOI ? QUAND ? COMMENT ?). Il faut tout de même signaler que, ces procédures sont intégrées aux formations et séances de sensibilisation organisées à l'endroit du personnel. Par contre les rôles et responsabilités doivent aussi être communiqués au personnel extérieur à l'entreprise (sous-traitant, fournisseurs, etc.), ce qui reste une défaillance importante du système.

VI.2. DO (Mise en place du système)

Dans cette section, les discussions et analyses se porteront sur la façon dont les différents éléments du système seront mis en place conformément aux exigences de l'ISO 14001 : 2015 et l'ISO 45001 : 2015.

VI.2.1 Formation, information et sensibilisation

Les formations devront être identifiées et inscrites dans un programme de formation bien élaboré qui devra passer par un processus interne de validation. Les formations doivent

être exécutées suivant un planning annuel préalablement établi, validé par le Directeur Général et pris en compte dans le budget prévisionnel, en tenant en compte aussi bien des compétences internes mais aussi en prenant contact avec des organismes de formations externes agréés. Les informations et sensibilisation ne sont pas souvent faites, et devront non seulement être renforcées mais aussi et surtout planifié.

VI.2.2. Communication

Les communications HSE de l'entreprise se font sur deux principaux axes, interne et externe. Elles sont plus axées sur le personnel administratif et à intervalle très irréguliers sont quelques fois portées vers les ouvriers sur les chantiers. Les sondages d'opinion sont des éléments à travers lesquels les avis du personnel peuvent être recueillis de façon efficace, malheureusement ce n'est pas le cas. Un véritable travail de renforcement devra se réaliser sur tous les aspects liés à la communication pour accentuer la participation et l'implication effective de l'ensemble des acteurs.

VI.2.3. Documentation et enregistrements

La documentation pertinente est quasi absente au sein de l'organisation, tant s'agissant des procédures internes que des exigences règlementaires. La maîtrise de la documentation devra être réalisée sous l'impulsion du responsable QHSE, à partir de la rédaction d'une procédure de maîtrise des documents et des enregistrements. Ainsi tous les documents du système de management devront suivre le processus établi. Les documents seront élaborés en fonction des besoins opérationnels.

Les enregistrements seront gérés par le responsable QHSE qui devra en assurer l'archivage adéquat dans les endroits, classeurs prévus à cet effet ; ils serviront d'éléments de preuve lors des audits clients. Les enregistrements seront détruits au moment convenu par le Responsable QHSE.

VI.2.4. Maîtrise opérationnelle

VI.2.4.1. Aspects environnementaux et des risques

A l'issu de l'évaluation des risques et aspects environnementaux significatifs réalisés dans les premières phases de la mise en place du système de gestion HSE, des mesures ont été identifiées et mises en place pour le contrôle des risques. Un état des éléments permettant

d'assurer que la tâche est réalisée correctement, c'est-à-dire, au sens SSE, que les activités sont réalisées de manière à prévenir ou limiter les conséquences réelles ou potentielles sur l'Homme et l'environnement. Nous avons observé l'existence de difficultés de financement des équipements lourds indispensables à la réalisation de certains projets, ce qui oblige parfois à la sous-traitance et la location auprès des tiers ; par contre, les procédures, et les instructions de travail à élaborer pour s'assurer de la prise en compte des aspects environnementaux significatifs et des risques pour la santé et sécurité ne requièrent pas d'énormes ressources financières, et devront être accélérées; quelques instructions sont mis à disposition par le responsable HSE et leur contenu fait l'objet de formation, d'information et parfois de sensibilisation des personnes concernées.

VI.2.4.2. Maitrise opérationnelle des fournisseurs

Dans le cadre de la réalisation de ses activités, ACoRT achète des services auprès des organismes sur le marché local et aussi à l'international. Les exigences (Entreprises Fournisseurs) définies surtout dans les contrats de prestation ou de sous-traitance sont surtout appliquées par les fournisseurs internationaux qui sont déjà dans des zones où le respect de ces exigences leur est imposé. Les opérations avec les fournisseurs locaux des services sont moins maîtrisées et il manque un suivi de l'application des exigences de l'entreprise. Il n'existe pas à suffisance des procédures documentées dans l'entreprise et l'application de celle qui sont disponibles reste un défi à relever.

VI.2.5. Situation d'urgence :

A part l'évaluation des risques et aspects environnementaux réalisé en début de la mise en place du système de management HSE, à l'issue duquel un plan d'évacuation a été mis en place avec des consignes de sécurité pour des cas d'évacuation d'urgence. Aucune information n'est donnée sur le déroulement de l'évacuation des lieux de travail à l'endroit du personnel (formation sur l'aspect HSE général de l'entreprise). Par contre les rôles et responsabilités des acteurs de cette évacuation en cas de situation d'urgence doivent être consignés dans un plan d'urgence ou seront :

- Évaluées les situations d'urgence potentielles,
- Décrites les mesures à mettre en place pour réagir efficacement en cas d'occurrence situations d'urgence

- Identifiés les moyens de maîtrise existant et le besoin en moyen supplémentaire

Au final l'organisation à mettre en place (décrite dans le plan d'urgence), doit être testée afin de vérifier sa pertinence et sa compréhension par tous les acteurs concernés.

VI.3. Check (vérification du système)

VI.3.1. Surveillance et mesure des performances :

Pour s'assurer du suivi de sa performance des indicateurs de performance seront mis en place, monitorés par des pilotes de processus ou responsables d'activités ; supervisés par le Responsable QHSE. Ces indicateurs sont variés et concernent tous les aspects du système HSE.

VI.3.2. Inspection et audit

Une procédure d'inspection est écrite mais reste à mettre en place, de même que la formation de tous les acteurs pour une implication effective et une réussite de ladite activité reste défailante. Des équipes d'auditeurs et inspecteurs internes doivent être identifiées, formées et accompagnées par le responsable QHSE dans le cadre de la mise en œuvre des activités de contrôle qualité.

Tout reste à faire au niveau des audits, aucun système d'audit formalisé n'est en place.

VI.4. Act (amélioration du système)

VI.4.1. Evènements indésirables, actions correctives et préventive

Pour tous évènements indésirables, des enquêtes et analyses d'accidents doivent être réalisées de façon systématique, avec l'implication des différents acteurs de l'entreprise (depuis le niveau des ouvriers jusqu'à celui du Directeur Général), cette implication se fera pendant les travaux de l'équipe d'enquête et d'investigation dans le cadre de l'identification des causes intrinsèques de chaque accident, mais aussi par la proposition d'actions correctives ou préventives pour éviter la récurrence du même accident. L'enquête pour l'identification des causes, mesures correctives et préventives est une chose, mais l'allocation des ressources pour sa mise en place est nécessaire et fondamentale. La non-disponibilité des ressources nécessaires à la mise en place des mesures correctives et surtout de la mise à disposition de ces ressources qui nécessitent un financement important peut entraîner un dépassement raisonnable des délais

de mise en place des actions, et peut occasionner des difficultés allant au non mise en place de ces actions.

VI.4.2. Revue de direction

Les revues de direction actuelles sont tenues en début de chaque année entre le Directeur Général et tous les responsables d'activités du Cabinet, au cours de laquelle le responsable QHSE présente les statistiques de l'année précédente en termes d'accidents de travail enregistrés et ses analyses. Il propose ensuite en fonction des projets en cours, des objectifs pour l'année suivante qu'il soumet à débat en plénière avant l'approbation par le Directeur Général. Nous constatons une absence de tableau de bord qui présente tant de manière visuelle que textuelle tous les aspects HSE, l'absence d'analyse comparative avec les années précédente en vue de la validation du niveau de performance de l'année échue. Des activités seront réalisées à ce sujet en identifiant des indicateurs de performance et en réalisant des tableaux de bord pour le monitoring et la supervision efficace de la performance de l'entreprise.

Tout ceci dans un souci d'amener le système à son plus haut niveau de maturité et de préparer la certification de l'entreprise dans le domaine HSE.

VII. RECOMMANDATIONS

A la suite de l'analyse des écarts réalisés dans le cadre de ce travail de mémoire, et aux regards des différentes observations relevées et inscrites dans l'annexe 2 de ce document, il en ressort une série de recommandations dont la prise en compte s'impose dans la poursuite des objectifs du Cabinet ACoRT Consulting. A cet effet, nous avons réalisé un plan d'actions correctives qui retrace toutes les recommandations à l'endroit de l'entreprise comme une feuille de route concise et précise qui indique les défaillances observées ainsi que les actions requises pour leur mise en œuvre. Les périodes inscrites au plan d'actions correctives ont fait l'objet d'échanges constructifs avec les acteurs clés du système et surtout avec la haute direction pour ce qui concerne les actions qui requièrent d'importants financements pour leur aboutissement. Voir l'annexe 2 relative aux recommandations pour plus de précision.

En matière de gestion, le traitement des différentes données qui souvent interagissent entre elles à des fins d'analyse pour une exploitation future, est souvent une tâche complexe,

et, optimiser ses processus HSE c'est avant tout travailler sur l'enregistrement et l'archivage de l'information. Il est important d'avoir toutes les fonctions dans une base des données unique, c'est-à-dire un lieu unique pour les différents problèmes et archives, suffisamment flexible pour l'adaptation à la réalité. Pour ce faire, des outils sont développés de nos jours pour simplifier le quotidien des préventeurs. L'utilisation d'un outil digital dédié est une assurance de bénéficier d'une Gestion Electronique Documentaire (GED) accessible à et partageable par toutes les parties prenantes de l'entreprise. Le logiciel est devenu indispensable à la gestion des ressources humaines, et son utilisation pour prévenir et maîtriser les risques permet d'agir de façon bénéfique sur l'hygiène, la sécurité et la santé au travail, et de sensibiliser les salariés.

L'amélioration continue d'un système de gestion passe par une maîtrise des procédés et une exploitation des données recueillis, raison pour laquelle nous recommandons fortement l'adoption de tels outils au sein du Cabinet ACoRT Consulting en vue de faciliter la continuité de la mise en œuvre efficiente de son système de management HSE

V. CONCLUSIONS

La mise en place d'un système de gestion HSE est un travail de longue haleine qui exige beaucoup de rigueur et de méthodologie, et chaque élément dont on passe outre constitue un frein au système étant donné que l'ensemble des éléments forme un bloc interdépendant.

Avec la mise en place de son système de gestion HSE le Cabinet ACoRT Consulting connaîtra une nette amélioration de ses performances tant sur le plan interne qu'externe, dont voici quelques exemples probants :

- Une meilleure organisation du travail : les travaux seront planifiés, confiés à des personnes compétentes. Et pour tout travail à haut risque, une analyse des risques sera réalisée et des mesures préventives mis en place
- La communication avec les employés s'améliorera ainsi que la façon dont les différents acteurs prennent en compte leur environnement de travail et la sécurité collective dans le cadre de leurs activités quotidiennes (culture HSE)
- La consultation des travailleurs sur des sujets qui affectent leur sécurité et leur environnement de travail et la motivation du personnel s'en sortiront plus élevées.
- L'amélioration des relations avec les clients, surtout ceux ayant des exigences en matière HSE

- Une meilleure relation avec les organismes environnementaux et l'inspection du travail sur l'applicabilité des exigences légales.
- Une opportunité de certification et de visibilité qui contribue à l'accroissement des affaires

La mise en place du système de gestion HSE du Cabinet ACoRT Consulting n'est pas chose facile mais vu l'effort déjà réalisé par le cabinet et l'engagement effectif du Directeur Général qui en comprend bien les tenants et intérêts en jeu, son effectivité n'est pas irréalisable en tenant compte des observations non conformes détaillées dans les résultats de notre analyse des écarts détaillée en annexe. Cependant, l'implication effective de tous les acteurs de l'entreprise est déterminant pour l'atteinte de ce noble objectif. Le Cabinet ACoRT Consulting doit plus s'investir dans la rédaction des documents et procédures, la formation et la communication interne, ce qui implique l'affectation des ressources humaines et financières adéquates pour une meilleure amélioration des performances.

La priorité pour développer toutes les possibilités d'amélioration est clairement celle de créer et pratiquer un système efficace d'information. Ceci peut s'obtenir en créant un espace Intranet sur le site Internet de l'entreprise pour y diffuser tous les renseignements qui servent aux différentes fonctions ainsi que toute information utile à l'atteinte des objectifs et le respect des normes en vigueur.

Ainsi le système informatique sera mieux structuré et constamment mis à jour, consultable rapidement sans difficulté.

Par ailleurs, au début des travaux de ce mémoire dans le cabinet ACoRT Consulting nous avons constaté que l'aspect sécurité et environnement se résumait à la personne du Directeur général et au responsable QHSE dans leurs efforts minimiser les risques et protéger l'image de l'entreprise, ce qui faisait que le système de management arrête de fonctionner quand ils ne sont pas présents.

L'amélioration d'un système de gestion même quand celui-ci est totalement déployé est une tâche ardue et qui demande un véritable engagement de la Direction et une implication de tous les acteurs de l'entreprise. Dans le cas du Cabinet ACoRT Consulting, au moment où nous réalisons nos travaux de recherche, aucune action coordonnée et documentée n'était menée pour améliorer la sécurité sur les lieux de travail, mis à part quelques actions immédiates et

superficielles de façon momentanée et réactive. Cependant en plus de l'approche réactive, par lequel on attend la survenue d'un problème pour agir de sorte à éviter une récurrence, le cabinet doit s'appuyer sur des méthodes proactives et prédictives pour plus d'efficacité. Ainsi donc, au lieu d'attendre l'occurrence d'un évènement indésirable, des standards (procédure, inspection des lieux de travail, consultation des travailleurs) seront mis en place pour s'assurer que les risques sont identifiés et évalués, éliminés ou réduits à un niveau acceptable. Le plus important c'est que cette approche permet d'être constamment à la recherche de défaillances dans le système de gestion en place pour anticiper sur leur correction, dans le but de l'amélioration des performances de l'entreprise.

Bibliographie

Ouvrages et articles

- KABORE RUFIN (2019) cours SANTE SECURITE AU TRAVAIL LES RISQUES PROFESSIONNELS
- GILLET-G. F. (2006), *Bâtir un système intégré Qualité / Sécurité / Environnement. De la qualité au QSE*
- Benoit P. (2010), *Le guide de la sécurité au travail ! – Les outils du responsable*
- Jean-M.G. et Daniel C. (2009), *Le management de la Santé et de la Sécurité au Travail Maitriser et mettre en œuvre OHSAS 18001*
- **BSI**, BS OHSAS 18001 :2007 (2008) : *Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail*, 3^{ème} tirage, février 2008, British Standards Institute, ISBN 978 0 580 594045
- **ISO**, NF EN ISO 14001 :2004 (2005) : *Systèmes de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation*, 1^{er} tirage, décembre 2004, AFNOR, ISSN 0335-3931
- ISO 45001 : 2018 : système de management de la santé et de la sécurité au travail
- BARRIAT V-Anne, FTU (2003), *Systèmes de gestion environnementale et participation des travailleurs*, Guide pratique à destination des représentants des travailleurs
- Mettre en place un système de management de la santé et de la sécurité au travail : Carole PIERRON, publié le 06 mars 2015, relu et validé le 28 novembre 2016

- Management Qualité, HSE, Digitation...publié le 14 décembre 2021

Sites internet

- <http://.www.officiel.prevention.com\dossier\formation\conseils\les-systèmes-de-management-de-la-santé-et-de-la-sécurité-au-travail-smsst> consulté en juillet 2022
- www.management-intégré.com\smi-référentiel système management intégré SMI consulté en juin 2022
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Roue_de_Deming consulté en juin 2022
- https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_819803/lang--fr/index.htm. Consulté en Septembre 2022
- <https://datascope.io/fr/template/g%C3%A9n%C3%A9ral/Liste-de-contr%C3%B4le-du-syst%C3%A8me-de-gestion-hse9198f?id=133845> Liste de contrôle pour la mise en place d'un système HSE. Consulté le 10 Juin 2022.
- https://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/faqs/WCMS_153254/lang--fr/index.htm. Les éléments que préconise l'OIT pour un système efficace de gestion de la sécurité et de la santé au travail.
- <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/49604/65115/F98BENo1.htm> Code du travail de la République du BENIN
- <https://www.suitedispatch.com/fr/blog/hse-chantier-btp/> HSE :Hygiène, sécurité, environnement sur les chantiers de BTP

ANNEXES

- **Annexe 1** : Proposition de Plan d'Actions Correctives

Annexe 1 : Proposition de Plan d'Actions Correctives

A la suite de l'analyse des écarts réalisés au sein du Cabinet ACoRT Consulting, nous proposons le plan de mise en œuvre ci-dessous en vue de poursuivre les efforts d'implémentation du système HSE au sein de l'entreprise.

N°	QUESTIONNAIRE	NON	OBSERVATIONS	ACTIVITES A REALISER	DEBUT	FIN	DUREE ESTIMEE	STATUT
1	Votre organisation dispose-t-elle d'un système de gestion HSE ? Est-il certifié par une autorité indépendante reconnue. Si oui, quel a été le dernier résultat.	<input type="checkbox"/>	Les responsables ont conscience de la nécessité de mise en œuvre du système mais n'ont pas encore pu affecter les ressources nécessaires à cet effet. Le système est encore embryonnaire et dans sa phase de mise en œuvre. Aucune certification n'a encore été réalisée à ce jour	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poursuivre les efforts de mise en œuvre ▪ Elaborer les fiches et les procédures requises ▪ Former et sensibiliser le personnel ▪ Elaborer et assurer le suivi des processus ▪ Déterminer des objectifs, des indicateurs de performance et un tableau de bord ▪ Contacter un organisme externe pour réaliser un audit à blanc ▪ Contacter un organisme de certification pour réaliser l'audit de certification 	15 Juin 2022	20 Décembre 2024	18 mois	EN COURS
2	Existe-t-il un comité HSE sur le lieu de travail ou des	<input checked="" type="checkbox"/>	Il n'existe pas un comité HSE établi. Le responsable QHSE est	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire une réunion de sensibilisation à 	11 Juillet 2022	05 Aout 2022		FINALISE

	réunions régulières avec les employés (par exemple, réunions sur la sécurité, boîte à outils, etc.) ?		le seul garant des exigences HSE au niveau du Cabinet. Il assure des séances de sensibilisation au personnel exécutant ainsi qu'une supervision des travaux pendant leur exécution.	<p>l'endroit du personnel d'encadrement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proposer la création du comité avec les membres constitutifs ▪ Rédiger la feuille de route du comité en prenant en compte les exigences légales en la matière ▪ Faire valider la proposition de création du comité par le DG ▪ Installer une boîte à pharmacie pour les premiers soins dans le lieu du travail 				
3	Les employés sont-ils impliqués dans la prise de décision sur les questions HSE ?	☒	Les employés ne sont pas impliqués dans la prise de décision sur les questions HSE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire du représentant du personnel un membre actif du comité HSE ▪ Elaborer une fiche de notification des événements HSE pour faciliter la remontée d'informations par le personnel ▪ Sensibiliser le personnel à l'utilisation de la fiche et les encourager à remonter sans filtre les 	11 Juillet 2022	29 Juillet 2022		FINALISE

				informations en vue de leur prise en compte				
4	Avez-vous des procédures pour identifier, évaluer et contrôler les risques associés à la manutention manuelle (par exemple, contrôles en place - chariots manuels, chariots élévateurs, grues, etc.) ?	<input checked="" type="checkbox"/>	Aucune procédure de contrôle des risques n'a encore été élaborée au niveau du Cabinet ; un formulaire d'identification des dangers et d'évaluation de risques a été élaboré mais non encore mis en pratique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rédiger la procédure de gestion des risques ▪ Sensibiliser le personnel sur la procédure après sa validation par le DG ▪ Réaliser l'identification des dangers dans l'environnement du travail et procéder à l'évaluation des risques ▪ Communiquer au personnel le résultat des évaluations de risques ainsi que sur les mesures d'atténuation existantes 	15 Aout 2022	30 juin 2023		EN COURS
5	Avez-vous des procédures pour la sélection, l'utilisation, le stockage, la manipulation, la gestion des déversements et l'élimination des substances dangereuses et des marchandises dangereuses (par	<input checked="" type="checkbox"/>	Il n'existe à ce jour aucune procédure élaborée, validée et communiquée au personnel dans le cadre de la gestion des déversements et des marchandises dangereuses. Toutefois une formation de sensibilisation pour la reconnaissance des	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rédiger la procédure de gestion des déversements et de manipulation des marchandises dangereuses, la faire valider par le DG et la communiquer au personnel ▪ Etendre la formation de sensibilisation sur les marchandises dangereuses à 	05 janvier 2023	05 décembre 2023		NON REALISE

	exemple, corrosifs, poisons, liquides et gaz inflammables, etc.) ?		matières dangereuses a été faite au personnel d'encadrement.	l'ensemble du personnel de l'entreprise				
6	Vos procédures environnementales concernent-elles les processus de confinement et de récupération ?	<input checked="" type="checkbox"/>	Aucun travail n'est encore fait à ce niveau	<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger la procédure de gestion des déchets • Rédiger la procédure de contrôle des émissions de gaz • Communiquer au personnel le contenu des procédures élaborées et validées par le DG 	01 octobre 2022	31 octobre 2023		NON REALISE
7	Votre organisation a-t-elle des procédures pour prévenir et réduire les émissions et les dommages environnementaux ?	<input checked="" type="checkbox"/>	Il n'existe à ce jour aucune procédure élaborée, validée et communiquée au personnel dans le cadre de la gestion des déversements et des marchandises dangereuses. Toutefois une formation de sensibilisation pour la reconnaissance des matières dangereuses a été faite au personnel d'encadrement.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rédiger la procédure de prévention ▪ Faire valider la procédure par la direction ▪ Etendre et renforcer la formation de sensibilisation pour la reconnaissance des matières dangereuses 	30 aout 2022	30 octobre 2022		EN COURS

8	Votre organisation dispose-t-elle d'un processus de sélection, d'évaluation, de suivi et d'examen des sous-traitants qui intègre les exigences HSE ?	<input checked="" type="checkbox"/>	Les contrats de prestation signés avec les sous-traitants ne prévoient pas les clauses afférentes aux exigences HSE de façon spécifique.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prévoir dans les contrats les clauses spécifiant les exigences HSE ▪ S'assurer du respect des exigences HSE prévu dans les contrats et par les normes 	01 juin 2023	30 janvier 2024		NON REALISE
9	Votre organisation dispose-t-elle d'un système de permis de travail (par exemple, travail à chaud, espace confiné, etc.) ?	<input checked="" type="checkbox"/>	Aucune procédure afférente à ce volet n'a encore été mis en place à ce jour.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contacter l'organisme en charge de délivrer ledit permis ▪ Constituer le dossier pour l'obtention du permis ▪ Faire une formation et une sensibilisation aux personnels choisis pour les travaux à risques élevés ▪ Prévoir les équipements de protection spéciaux 	15 avril 2023	30 avril 2024		NON REALISE
10	Votre organisation mène-t-elle régulièrement des audits HSE de votre système de gestion HSE par des parties externes ?	<input checked="" type="checkbox"/>	Tout reste à faire au niveau des audits, aucun système d'audit formalisé n'est en place.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place un comité d'audit interne ▪ Elaborer une procédure d'audit ▪ Mise en place d'un planning d'audit interne par le responsable QHSE 	10 mars 2023	30 aout 2023		NON REALISE

				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contacter des organismes pour des audits externes 				
11	Comment votre organisation communique-t-elle les dangers à vos employés et à vos sous-traitants ?	☒	Il n'existe aucune procédure documentée dans l'entreprise à ce sujet, cependant le responsable QHSE lors de ses visites de chantiers procède à des séances de sensibilisation par petits groupes, mais lesdites sensibilisations ne sont pas documentées.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prévoir des formations pour la sensibilisation sur les dangers ▪ Faire des séances de sensibilisation hebdomadaire pour le personnel du chantier soit par le responsable QHSE ▪ S'assurer par des contrôles et inspections du port des EPI au poste de travail pour le personnel du chantier ▪ Mettre en place des alertes de sensibilisations qui seront disposées sur les tableaux d'affichages 	01 février 2023	30 juillet 2023		NON REALISE
12	Existe-t-il un processus par lequel les employés peuvent signaler les dangers sur les lieux de travail (et les risques potentiels pour la santé, la sécurité et l'environnement) ?	☒	Il n'existe pas des fiches de renseignement ni de procédure clairement documentée à ce sujet.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborer des fiches de notification ▪ Assurer l'écoute du personnel et le retour d'informations sur les dangers signalés 	20 septembre 2022	30 novembre 2022		EN COURS

13	Existe-t-il d'autres formations HSE spécifiques pour les employés ?	<input checked="" type="checkbox"/>	Aucune formation spécifique HSE n'a été organisée à l'endroit du personnel, mis à part celle que suit le Responsable QHSE dans le cadre de ses responsabilités fonctionnelles.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recenser les formations ▪ Elaborer un planning de formation ▪ Contacter les organismes agréés pour les formations ▪ Allouer des ressources nécessaires pour sa mise en oeuvre 	01 septembre 2022	01mars 2023		EN COURS
14	Des listes de contrôle d'inspection du lieu de travail sont-elles utilisées pour effectuer des inspections de santé, de sécurité et d'environnement ?	<input checked="" type="checkbox"/>	Aucune liste n'a été élaborée pour réaliser les inspections. Selon les commentaires du responsable QHSE la vérification se fait au quotidien par observation, mais elle n'est pas documentée.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborer une liste de contrôle pour les inspections ▪ Elaborer un programme annuel d'inspections ▪ Assurer la formation des agents chargés de réaliser les inspections ▪ Assurer la mise en œuvre des actions correctrices découlant des inspections 	15 septembre 2022	15 février 2023		NON REALISE
15	Votre organisation a-t-elle un processus d'inspection régulière (par exemple hebdomadaire, mensuelle) HSE sur les chantiers ?	<input checked="" type="checkbox"/>	Le responsable QHSE réalise des inspections régulières du lieu de travail et des chantiers mais ce processus n'est pas documenté.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer de réaliser les inspections sur la base des fiches préétablis ▪ Assurer l'enregistrement des informations relevant des inspections 	01 décembre 2022	30 juin 2023		EN COURS

16	Existe-t-il une procédure documentée de gestion des incidents et d'enquête ?	<input checked="" type="checkbox"/>	Une enquête suivie d'une analyse sont réalisées pour chaque incident ou accident qui se produit, cependant il n'existe pas une procédure documentée qui établit comment doit se réaliser la gestion desdits incidents.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rédiger une procédure de gestion des incidents ou accidents ▪ Sensibiliser l'ensemble du personnel sur la procédure après sa validation 	01 octobre 2022	01 janvier 2023		EN COURS
17	L'organisation a-t-elle eu des activités d'application de la loi ou a-t-elle été condamnée pour une infraction HSE au cours des 3 dernières années (par exemple, avis d'amélioration / d'interdiction, etc.) ?	<input checked="" type="checkbox"/>	Aucun avis de condamnation n'a été reçu par le Cabinet à ce jour, ni une visite des autorités en charge des questions de santé et sécurité au travail.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se rapprocher des autorités locales en charge des questions HSE et recueillir toute la documentation en vigueur pour s'y conformer. ▪ Instaurer une approche de sollicitation externe qui facilite la collaboration et la transparence avec les autorités locales 	01 janvier 2023	30 décembre 2023		NON REALISE
18	Existe-t-il un système d'enregistrement et d'analyse des statistiques de performance HSE ?	<input checked="" type="checkbox"/>	Des objectifs sécurité clairement définis ne sont pas en place, de même il n'existe pas un tableau de bord permettant de mesurer la performance en	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir les objectifs HSE ▪ Définir des indicateurs de performance ▪ Documenter tous les enregistrements 	03 octobre 2022	03 janvier 2023		NON REALISE

			<p>matière de HSE, par contre le responsable QHSE tient dans son bureau quelques enregistrements des événements survenus, des analyses réalisées ainsi que des recommandations retenues pour en éviter la récurrence.</p>					
19	<p>Les employés reçoivent-ils régulièrement des informations sur vos performances HSE ?</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Pour s'assurer du suivi de la performance en matière HSE des indicateurs de performance seront mis en place et suivi par le Responsable HSE, ces indicateurs sont variés et concerne divers aspects du HSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communiquer à l'ensemble du personnel les performances HSE par affichage sur les tableaux d'information et par le biais de sensibilisation des équipes 	<p>10 septembre 2022</p>	<p>décembre 2023</p>		<p>EN COURS</p>