

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET

AUTRES ORGANISATIONS (ISMEO)

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**Pour l'obtention du
MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCE DE GESTION
OPTION GESTION DES PROJETS**

Promotion

2011-2013



Sujet :

Contribution à l'amélioration du processus de mise en place d'un système de management environnemental selon le référentiel ISO 14001 version 2004 : cas de la CSL

Elaboré par

ABDOULAYE DJADAH

Nana Hadiza

Directeur de mémoire

M. Ousmane Dramé

Enseignant associé au CESAG

Octobre 2013

DEDICACE

- *A mes parents pour l'amour et la confiance qu'ils me portent.*

Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude.

- *A mon époux pour son amour, sa patience et ses encouragements tout au long de mon cursus au CESAG.*

Qu'il trouve ici l'expression de mon profond respect. .

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Rendons grâce à Dieu le tout puissant pour son omniprésence dans notre progression scolaire.

Mes vifs remerciements vont particulièrement à :

- M. Ousmane Dramé pour avoir accepté d'encadrer ce travail ainsi que ses nombreux conseils pour la réussite de cette œuvre ;
- mon maître de stage M. Aliou LAKH, le responsable HSE et projets de la CSL pour sa contribution lors de la rédaction de ce rapport ;
- M. Ibrahima DIEDHIOU chef service HSEQ de la CSL pour sa disponibilité et ses sages conseils ;
- Mme Bénédicte SISSOKO et Mme SECK Aissata, pour les éclaircissements qu'elles nous ont apporté dans le cadre de ce travail ;
- M. ADJE Kacou ex Directeur Général de la CSL pour m'avoir accepté dans son entreprise ;
- M .Michèle pour ses nombreuses blagues afin de nous assurer une meilleure intégration au sein de l'entreprise ;
- tous les stagiaires de la CSL ;
- M .Ousmane TOURE ancien Directeur des ressources humaines de TOTAL Sénégal pour m'avoir accompagné dans mes projets professionnels ;
- tous les personnels de la CSL ;
- ma famille Moussa GUEDEL de TOTAL Afrique et Moyen Orient pour leur soutien sans faille ;
- mes tantes Mme Garba Fatima et Mme SIDO Nana Mariama pour leur soutien sans faille
- tous mes camarades de promotion, pour avoir partagé un long parcours, des moments de stress et de joie ;
- l'ensemble du corps administratif et professoral du CESAG pour leur conseils et la qualité de la formation reçue ;
- ma chère patrie le Niger pour avoir financé le master au CESAG ;
- enfin, à toutes les personnes qui ont su m'apporter écoute, conseil et soutien pour la réussite de cette œuvre.

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

| | |
|---------|--|
| AE : | Aspect Environnemental |
| AES : | Aspect Environnemental Significatif |
| AFNOR : | Association Française de Normalisation |
| ANSI: | American National Standards Institute |
| ASTM: | International American Society for Testing and Materia |
| BASD: | Business Action for Sustainable Development |
| BFR : | Besoin en Fonds de Roulement |
| BN : | Bureau de Normalisation |
| BSI : | British Standards Institute |
| CEI : | Commission Electrotechnique Internationale |
| CEN : | Comité Européen de Normalisation |
| CESAG : | Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion |
| CSL : | Compagnie Sénégalaise des Lubrifiants |
| DIN : | Deutsche Institut fur Normung |
| EMAS: | Eco-Management and Audit Scheme |
| GRI : | Global Reporting Initiative |
| HSEQ : | Hygiène Sécurité Environnement Qualité |
| IBN : | Institut belge de normalisation |
| IE : | Impact environnemental |
| IES : | Impact environnemental significatif |
| IR : | Indice de Reporting |
| ISO: | International Organization for Standardization |
| ISSRS: | International Small Site Safety Rating System |
| JSA : | Japanese Standards Association |
| P.M.E : | Programme de management Environnemental |
| QSE : | Qualité, Sécurité, Environnement |
| RSE : | Responsabilité Sociétale de l'Entreprise |
| SAV : | Service Administrations et Ventas |
| SE : | Service Exploitation |
| SME : | Système de Management Environnemental |
| TRIR: | Total Recordable Injury Rate |

LISTE DES FIGURES

| | |
|--|----|
| Figure 1 : les dimensions du développement durable | 17 |
| Figure 2 : les exigences de la norme ISO 14001 | 35 |
| Figure 3 : modèle d'analyse..... | 40 |
| Figure 4 : Organigramme de la CSL | 50 |
| Figure 5 : Procédure des aspects environnementaux significatifs..... | 54 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau 1 : Quelques exemples d'organismes de normalisation..... | 25 |
| Tableau 2 : Répartition du personnel..... | 51 |
| Tableau 3: Fréquence des activités..... | 55 |
| Tableau 4 : Probabilité d'apparition des aspects | 55 |
| Tableau 5: Gravité des impacts | 55 |
| Tableau 6 : Diminution des ressources naturelles1+ | 56 |
| Tableau 7: Niveau de maîtrise | 56 |
| Tableau 8 : Evaluation du SME de la CSL..... | 70 |
| Tableau 9 : plan de mise en conformité à l'égard des différents groupes | 77 |
| Tableau 10 : Proposition d'une matrice de suivi sur Excel | 79 |
| Tableau 11 matrice de responsabilité : RACI..... | 80 |

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Mise en place système de management environnemental certification ISO 14001 II
Annexe 2 : Programme de management environnemental 2012-2013..... III
Annexe 3 : Politique HSEQ..... VIII

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCTION GENERALE | 1 |
| PARTIE 1: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL | 10 |
| Chapitre 1: GENERALITES SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL..... | 11 |
| Section 1 : Généralités sur les concepts de base | 11 |
| Section 2 : Les concepts liés au management environnemental selon le référentiel ISO 14001 version 2004 : | 24 |
| Chapitre 2 : MISE EN PLACE D'UN SME CONFORMEMENT AUX EXIGENCES DE LA NORME ISO 14001..... | 31 |
| Section 1 : La démarche environnementale | 31 |
| Section 2 : Les exigences et enjeux de la norme ISO 14001 | 33 |
| Chapitre 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA MISE EN PLACE D'UN SME..... | 39 |
| Section 1 : Présentation du modèle d'analyse..... | 39 |
| Section 2 : Les outils/techniques de collecte des données | 42 |
| DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE | 44 |
| Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE SENEGALAISE DE LUBRIFIANTS .. | 45 |
| Section 1 : Contexte | 45 |
| Section 2 : L'organisation de la structure | 47 |
| Chapitre 5 : DESCRIPTIONS DU PROCESSUS DE MISE EN PLACE DU SME DE CSL..... | 52 |
| Section 1 : la planification (Plan) et la mise en œuvre (DO)..... | 52 |
| Section 2 : Check Act..... | 59 |
| Chapitre 6 : ANALYSE CRITIQUE ET RECOMMANDATIONS..... | 61 |
| Section 1 :évaluation du système de management environnementale de la CSL | 61 |
| Sections 2 : Recommandations | 75 |
| CONCLUSION..... | 81 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 83 |
| TABLE DES MATIERES | 87 |
| ANNEXES..... | I |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

La protection de l'environnement représente l'un des plus grands enjeux du millénaire. La préservation des écosystèmes et la rationalisation des ressources sont devenues, à l'échelle internationale des impératifs pour un développement durable et une paix sociale. Les catastrophes naturelles, l'extinction de certaines espèces, la fonte des glaciers sont des indicateurs incontestables des impacts négatifs de l'activité de l'homme sur la nature.

En effet, jusqu'au milieu des années quatre vingt dix, le développement durable en général, l'environnement en particulier considéré comme préoccupation d'écologistes soucieux de préserver les milieux naturels deviennent des composantes principales dans le management global des entreprises. Ainsi, toute entreprise inscrite dans une démarche de développement durable, doit concilier croissance et efficacité économique tout en satisfaisant aux besoins humains et en préservant l'environnement.

Dans cette perspective, les concepts de développement durable et environnement comme base des discours commerciaux ont introduit dans l'entreprise des nouvelles pratiques managériales, d'autres modes d'organisations et de développement. En d'autres termes, il s'agit d'intégrer la prise en compte de l'environnement et du développement durable dans les processus de productions des entreprises à partir de référentiels.

C'est dans cette logique que le référentiel ISO 14001 a été mis en place pour aider les entreprises à intégrer la maîtrise des impacts environnementaux de leurs activités, produits et services. Cette initiative, est de plus en plus répandue dans les pays de l'Afrique de l'ouest.

Au Sénégal, beaucoup d'entreprises ont initié cette initiative avec comme objectif principal l'inscription des processus managériaux et de productions dans une démarche d'amélioration continue. La compagnie Sénégalaise des lubrifiants à l'instar des autres entreprises sénégalaises, tournée vers la modernité, se voulant leader dans son domaine, confrontée de plus en plus à une compétition ardue s'est lancée depuis plusieurs années dans une démarche d'amélioration continue. L'opérationnalisation de cette démarche s'est traduite par la certification qualité selon le référentiel ISO 9001¹ version 2008 en 2010 ; en Santé et Sécurité au travail selon la norme ISSRS² en 2011.

¹ Norme pour la conception, le développement, la production, l'installation et le service après-vente (qualité)

² Système, qui mesure objectivement le travail accompli dans la gestion du contrôle des pertes et un guide pour le développement d'un programme sécurité efficace (santé et sécurité au travail)

Ainsi pour l'intégration des systèmes qualité, sécurité et environnement, la CSL a engagé depuis Août 2012 la mise en place d'un SME selon le référentiel ISO 14001.

L'objectif recherché est la prise en compte des trois piliers du développement durable au sein de l'entreprise d'une part, et d'autre part l'intérêt de la mise en place d'un système HSEQ.

Dans le processus de matérialisation de cet outil, une étude portant sur la «*contribution à l'amélioration du processus de mise en place d'un système de management environnemental selon le référentiel ISO 14001, Cas de la CSL*» a été menée afin de proposer des pistes d'amélioration pour l'obtention de la certification.

✓ **Objet de l'étude :**

La présente étude a pour objet l'identification de pistes d'amélioration de la démarche de mise en place d'un SME dans la perspective de la certification environnementale selon le référentiel ISO 14001 version 2004.

✓ **Problématique**

Depuis une trentaine d'années, le monde a pris conscience de l'importance de l'environnement comme pilier fort du développement durable. Il s'agit désormais d'un enjeu mondial dont dépend à terme la survie de la planète et la prise en compte duquel aucune nation au monde ne devrait pouvoir se soustraire. Ainsi, public ou privé, industrie ou service, chaque acteur économique a un impact sur l'environnement de par ses activités, produits et services. Il convient donc de s'interroger sur la manière dont la maîtrise de l'empreinte écologique³ se manifeste de nos jours.

- le sommet « planète terre » de Rio de Janeiro en 1992 regroupant 187 Etats, a permis de lancer des appels et prendre des engagements pour pallier aux risques énormes qui planent sur la planète, du fait notamment des activités industrielles.
- Celui de Johannesburg en Août 2002 a également reconnu le rôle des entreprises dans le développement durable remontant à celui de Rio (1992). Le BASD (Business Action for Sustainable Development) pose les jalons d'un véritable partenariat soutenu par des engagements . On notera la ferme volonté de Greenpeace qui va dans le sens de la mise en place d'un cadre juridique international sur la responsabilité sociétale des entreprises. Cette dernière, dénommée « Corporate Social Responsibility » utilisé par Howard est une démarche volontaire de développement durable impliquant les parties prenantes de l'entreprise.

Parties prenantes à ces débats, les pays africains en général et ceux de l'Afrique de l'ouest en particulier ont pris la mesure de l'importance d'intégrer ces problématiques dans les différentes politiques. Ainsi, le Sénégal, depuis son indépendance en 1960, a ratifié plusieurs conventions internationales et s'est engagé pour leur mise en œuvre.

³ **L'empreinte écologique** : elle mesure la charge qu'impose à la nature une population donnée associée à son mode de vie, de consommation et de production mais aussi sa production de déchets. En ce sens, l'empreinte écologique prend en compte la capacité de support des activités humaines par la planète (carrying capacity) sous deux aspects: sa capacité à fournir et à régénérer des ressources et sa capacité à assimiler les rejets humains. L'empreinte écologique représente donc la "surface productive du sol et d'océans et de mers nécessaires pour à la fois fournir les ressources consommées par une population donnée et assimiler les rejets et déchets de la dite population. Elle est exprimée en hectares globaux.

Cet engagement s'est traduit par la mise en place d'un cadre juridique régissant la gestion des ressources naturelles. Cette prise de conscience se manifeste à deux niveaux, il s'agit d'une part de la mise en place d'une démarche environnementale dans les entreprises et d'autre part la nécessité d'avoir des référentiels d'évaluation.

Cette prise de conscience de l'enjeu que représente la protection de l'environnement aboutit à une demande de référentiels qui puissent permettre aux acteurs socio-économiques d'évaluer leurs activités, de mettre en œuvre et de démontrer leur engagement pour sa protection. Dans cette dynamique, le référentiel ISO 14001 a été adopté. Il consiste à aider les entreprises à mieux gérer leurs impacts, à améliorer les résultats. Il repose sur l'amélioration continue et la performance globale.

Depuis sa création à nos jours, la CSL est engagée dans une démarche permanente d'amélioration continue. Elle a pour ambition la pleine satisfaction de ses clients, le respect des exigences internes, légales et réglementaires, la maîtrise de l'impact environnemental de ses activités produits et services. C'est dans cette optique que la société a mis en place un programme de management environnemental, impliquant l'ensemble du personnel, en vue de prévenir les pollutions (eau/air/sol), gérer les déchets, d'optimiser les consommations (énergie, eau, papier). La mise en œuvre de ce SME passe nécessairement par une planification opérationnelle en vue de définir les objectifs environnementaux, les cibles, les actions, les moyens, les délais, les responsables ainsi que des indicateurs de suivi dont l'objectif majeur repose sur l'optimisation des ressources.

En d'autres termes en quoi la mise en place d'un système de management environnemental contribue-t-elle de manière générale à la prévention et à la réduction des pollutions ? À la gestion des déchets ? De manière spécifique à la diminution des consommations des ressources naturelles ? Pour répondre à ces interrogations, il est nécessaire de procéder à une analyse fine de la mise en place d'un SME de manière générale et spécifiquement l'expérience de la CSL afin de déceler les points forts, pistes de progrès et des propositions de recommandations.

✓ **Objectif de l'étude**

La présente étude se décline en objectif général et objectifs spécifiques.

▪ **Objectif général :**

L'objectif général de l'étude est de contribuer à l'amélioration du processus de mise en place du système de management environnemental selon le référentiel ISO 14001 version 2004.

▪ **Objectifs spécifiques**

En ce qui concerne les objectifs spécifiques, il s'agit de :

- présenter les exigences majeures de la norme ISO 14001 pour la mise en place d'un SME ;
- évaluer le processus de mise en place du SME de la CSL selon les exigences du référentiel ISO 14001 ;
- analyser les performances environnementales de la CSL ;
- proposer des recommandations relatives aux insuffisances soulevées pour une performance environnementale au sein de la CSL.

✓ **Intérêt de l'étude**

La gestion environnementale est un concept très important et fait partie intégrante du management global des entreprises. C'est pourquoi, elle est intégrée dans les activités, produits et services et constitue un moteur voir un facteur de performance et de dynamisme afin d'améliorer en permanence la satisfaction des clients. Ainsi, la réalisation de ce travail est d'un grand intérêt :

▪ **Pour la CSL**

L'étude vise à :

- contribuer à la protection de l'environnement afin d'asseoir les bases du développement durable ;
- implanter et piloter le processus de gestion environnementale de l'entreprise ;
- disposer d'un outil d'aide à la prise de décision quant aux performances environnementales permettant de suivre l'optimisation de la consommation de ressources ;
- obtenir la certification environnementale en juillet 2013.

▪ **Pour le CESAG :**

Ce travail permettra de :

- évaluer les aptitudes rédactionnelles, de recherche et de synthèse des étudiants ;
- contribuer à renforcer sa base de donnée au niveau de la bibliothèque;
- exploiter le contenu pour l'élaboration d'un mémoire ayant le même sujet.

▪ **Pour l'étudiant :**

Il s'agit de

- valider l'année académique après les cours théoriques ;
- mettre en pratique des connaissances théoriques acquises en management de projet;
- mieux cerner les contraintes internes et externes auxquelles les gestionnaires de projets font face ;
- comprendre les avantages de la mise en place d'un système de management environnemental au sein des entreprises ;
- disposer des outils d'évaluation environnementale ;
- approfondir nos connaissances sur les enjeux environnementaux car la question environnementale est incontournable de la conception à la réalisation de tout projet de développement ;
- sur le plan professionnel, elle permet de mieux orienter l'étudiant dans son projet de carrière car la protection de l'environnement reste une préoccupation majeure dans tous les organismes internationaux.

✓ **Délimitation de l'étude**

L'étude n'a pas la prétention d'analyser la problématique environnementale en milieu industriel dans sa globalité. Elle ne met pas non plus l'accent sur l'ensemble des aspects liés au système de management environnemental, vu les contraintes de temps et de disponibilité d'information au regard de la complexité de la maîtrise des impacts environnementaux et des exigences qui en découlent.

Pour cette raison, l'étude privilégiera, quelques points essentiels qui favoriseront l'optimisation de la consommation de ressources naturelles afin d'obtenir la certification conformément aux exigences de la norme ISO 14001.

✓ **Démarche de l'étude:**

Pour faciliter les rencontres ainsi que les collectes d'informations nécessaires à la réalisation de ce travail, un stage professionnel de trois(3) mois a eu lieu au sein de la Compagnie Sénégalaise de Lubrifiants. Ce travail a été effectué avec l'équipe du projet pour mieux appréhender le processus de mise en œuvre du système de management environnemental.

Ainsi, la stratégie de travail adoptée est la suivante :

- la revue documentaire c'est-à-dire la documentation générale⁴ et spécifique⁵ pour mieux approfondir les connaissances relatives au sujet d'étude.
- des interviews⁶ avec les acteurs impliqués dans le projet pour mieux appréhender la démarche ;
- les observations directes : il s'agit des inspections sur le terrain pour faire l'état des lieux afin de formuler les recommandations. Il s'agit principalement de l'entrée de l'usine et sur le site de la CSL ;
- les notes de cours ;
- collecte et analyse des données du terrain⁷: il s'agit de collecter les relevés des consommations des ressources (eau, électricité, carburant..) de 2010 à 2012 auprès de la comptabilité pour mettre en place des indicateurs de suivi des performances avec l'équipe du projet.

Tout au long de cette expérience, ce fut une intégration au sein des équipes avec des profils divers et variés. Au gré des tâches qui ont été confiées et des difficultés rencontrées, nous avons été accompagnés par la synergie, la richesse en talents et le retour d'expérience de toute l'équipe de la CSL sur tous les aspects : technique, fonctionnel et organisationnel.

⁴ Il s'agit de la norme ISO 14001 version 2004, les ouvrages, les sites internet

⁵ Elle concerne les documents internes à l'entreprise : SME de la CSL, manuel de formation, politique environnemental, programme de management environnemental etc.

⁶ Il s'agit de nos différents entretiens lors des rencontres HSEQ, en réunion avec les différents groups etc .

⁷ Il s'agit des données qui ont permis de mettre en place les indicateurs de performances. Ces données ne peuvent être relatées dans ce documents néanmoins elle nous a permis de mieux appréhender le système et pouvoir se prononcer.

✓ **Annonce du plan**

La présente étude s'articule, en plus de l'introduction et de la conclusion, autour de deux parties composées de trois chapitres chacune.

En ce qui concerne la première partie :

- le premier chapitre dresse la revue de littérature relative au sujet. Cette partie s'appesantit sur la définition des concepts de base qui guideront la compréhension du lecteur tout au long de ce mémoire ;
- le second chapitre porte sur le processus de mise en place d'un SME conformément aux exigences de la norme ISO 14001 de manière générale;
- le troisième chapitre traite de la méthodologie de recherche où seront notés les outils utilisés ainsi que le modèle d'analyse ayant servi de schéma directeur pour la réalisation de ce travail.

Dans la deuxième partie,

- le premier chapitre est consacré à la présentation de la CSL ;
- le second décrit le processus de mise en place du système de management environnemental de la CSL ;
- le dernier chapitre présente un diagnostic pour montrer le niveau d'avancement de la démarche ISO 14001 et émettre des recommandations qui serviront à l'amélioration continue du système.

Enfin, une conclusion générale présentera un bilan des objectifs de l'étude, les résultats obtenus ainsi que les limites de ce travail.

**PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE
DE LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT
ENVIRONNEMENTAL**

Chapitre 1: GENERALITES SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Le concept du développement durable en général, de l'environnement en particulier joue un rôle très important dans tous les secteurs d'activités. Ils occupent une place de choix dans la conscience collective. Ainsi, les concepts ont évolué et des protocoles, traités et conventions sont venus renforcer l'action des Etats. Plusieurs stratégies, normes environnementales et systèmes de management sont venus aussi aider les entreprises à réduire leurs impacts environnementaux et renforcer leur politique environnementale.

Ainsi, pour mener une étude sur la contribution à la mise en place d'un système de management environnemental selon le référentiel ISO 14001, il est indispensable de cerner les concepts qui fondent la démarche. Ainsi, pour cadrer avec l'objectif de la formation, la mise en place d'un SME sera considérée comme un projet d'entreprise. Pour cela, les concepts de développement durable, gestion de projet, norme ISO 14001 seront élucidés.

Section 1 : Généralités sur les concepts de base

Pour garantir sa pérennité l'entreprise doit d'abord faire des bénéfices sinon elle disparaîtra, mais si elle se contente uniquement de fonctionner pour réaliser des gains au détriment de l'environnement et du social, elle mourra également. Personne ne peut donc ignorer que l'entreprise, pour être pérenne, doit prendre en compte, en plus des questions économiques, les préoccupations sociales et environnementales, autrement-dit, elle doit veiller à devenir une entreprise socialement responsable.

Dans ce qui suit, nous évoquerons la notion du développement durable en essayant de mettre en avant les éléments théoriques les plus importants de ce concept. Pour ce faire, nous commencerons par son historique et sa définition. Ensuite, nous évoquerons la notion de responsabilité sociale des entreprises, des plans , programmes et projet, puis du suivi et de l'évaluation.

1.1. Analyse du développement durable et de la RSE

Le concept du développement durable a connu plusieurs mutations au fil du temps. Le point suivant portera sur son historique et quelques définitions données à cette notion. Ensuite nous aborderons la question de la RSE.

1.1.1. Historique du développement durable

Le concept du développement durable est mentionné pour la première fois dans un rapport de l'union internationale pour la conservation de la nature⁸, mais les problématiques liées à ce concept sont anciennes. Afin de ressortir l'impact de ces préoccupations, il est judicieux de parler de son évolution et de son émergence.

Pour mieux cerner l'émergence du développement durable, il est important de revenir à la notion de « croissance ». L'idée que la croissance doit constituer un des objectifs de la vie politique est née des réflexions de KEYNES⁹ sur les origines de la grande crise (1929) liée selon lui, à l'incapacité des managers de prévoir l'impact des économies dans le long terme, et leur refus de distribuer le pouvoir d'achat nécessaire pour que les productions nouvelles trouvent des acquéreurs.

Ainsi, le développement durable correspond à la volonté de se doter d'un nouveau projet de société qui tente de remédier aux excès d'un mode de développement dont les limites sont devenues perceptibles dès le début des années 1970. A cette époque, les premiers avertissements de la dégradation de l'environnement liés à la croissance économique exponentielle se font ressentir. L'utilisation irrationnelle des ressources naturelles crée un déséquilibre entre les pays du nord et le reste du monde en termes de développement, d'autre part, à l'épuisement des ressources naturelles.

Vu l'ampleur du phénomène, cette situation comme le confirme DORST¹⁰ a engendré beaucoup d'interrogations concernant les dimensions sociétales.

⁸ Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN), rapport intitulé : « Le développement durable », 1980

⁹ KEYNES J.-M., *“The General Theory of Employment, Interest and Money”*, Macmillan, Londres, 1936.

¹⁰ DORST J., *« Avant que Nature ne meure »*, Neuchâtel, Delachaux et Nestlé, 1965.

La mise en place de nouvelles politiques énergétiques et la nécessité de réaliser une croissance équilibrée s'avèrent nécessaires.

Selon ROSTOW¹¹ la dynamique de la croissance ne peut s'installer qu'avec le temps, il parle du décollage vers la « croissance durable » (*take-off into sustained growth*). D'où le terme « durable » est associé pour la première fois à celui de la croissance.

En effet, ce n'est pas en ajoutant le mot « durable » à la croissance que les résultats se dessinent aussitôt, il ne suffit pas de produire « plus » pour réaliser l'objectif social et environnemental du développement durable.

Quand à IGNACY¹², il estime que le développement durable comporte cinq dimensions. Il s'agit de :

- sociale (autre croissance, autre vision de la société) ;
- économique (meilleure répartition et gestion des ressources, plus grande efficacité) ;
- écologique (minimiser les atteintes aux systèmes naturels) ;
- spatiale (équilibre ville-campagne, aménagement du territoire) ;
- et culturelle (pluralité des solutions locales qui respectent la continuité culturelle).

En 1971, le club de Rome à travers les universitaires du Massachusetts Institute of Technology, et les entrepreneurs qui le composent, dénoncent dans leur rapport publié en 1972 intitulé "Halte à la croissance" le danger que représente une croissance économique et démographique exponentielle du point de vue de l'épuisement des ressources, de la pollution et de la surexploitation des systèmes naturels.

¹¹ROSTOW W. W., « Les étapes de la croissance économique », Cambridge University Press, Londres, 1960.

¹²IGNACY S., « L'écodéveloppement : Stratégies de transition vers le XXIème siècle », Syros, Paris, 1993.

En 1972, la Conférence mondiale des Nations Unies sur l'Environnement, tenue à Stockholm a mis en place la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED). Cette dernière s'interroge sur les perturbations de l'équilibre écologique de la biosphère dues à la pollution. A ce propos, la CMED avait proposé de mettre la protection de l'environnement au cœur des préoccupations des Nations Unies.

La mise en œuvre de cette politique du point de vue des naturalistes, nécessite de renoncer à toute forme de croissance.

En 1987, la CMED à travers son rapport : « *Our Common Future* » traduit en français « Notre avenir à tous », résume la réflexion menée sur les conditions du développement à travers ses propos: « au lieu de chercher à maximiser ses activités économiques, l'humanité doit s'orienter vers le développement durable ».

C'est à travers cette formule que la notion de « développement durable » a été officialisée. Il s'agit de reconnaître aux hommes le droit au développement, tout en respectant l'environnement afin de garantir la pérennité de l'Homme et de la planète. En effet, la mise en œuvre de cette formule reste critique dans la mesure où il est difficile de concilier croissance économique et équilibre écologique. En 1992, la Conférence de Rio de Janeiro a fait du développement durable une ardente obligation politique à tous les niveaux. Depuis ce jour, les débats sur ce concept ne cessent de s'ouvrir.

La littérature économique nous enseigne que le concept de développement durable est issu d'un long processus de réflexion lors des négociations internationales pour aboutir enfin à une définition de ce concept partout et de plus en plus évoqué.

1.1.2. Définition du développement durable.

Le concept du développement durable a fait l'objet de plusieurs interprétations à la fois divergentes et /ou complémentaires.

Selon MOUSEL et PIECHAUD, le développement durable représente la mise en avant de ce qui offre le meilleur résultat du point de vue des trois contraintes : économique, sociale et écologique. Il s'agit d'avoir une économie qui se développe, des hommes qui ont des conditions de vie meilleures et disposer de ressources naturelles respectées.

La commission mondiale sur l'environnement et le développement durable, présidée par Mme GRO Harlem Brundtland¹³ dans son rapport « Our common future » ou « Notre avenir à tous », stipule que le développement durable est un « développement qui permet aux générations actuelles de satisfaire leurs besoins tout en permettant aux générations futures de satisfaire les leurs ». Il s'agit de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre de leur ».

De cette définition ressort deux idées majeures :

- l'idée de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels (se nourrir, se soigner, avoir une habitation...);
- l'idée des « limitations » que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.

Par ces deux concepts, le développement durable ne remet pas en cause l'idée de croissance, condition nécessaire mais non suffisante du développement. Mais, une forte croissance peut aussi coexister avec le plus grand manque. Elle n'est qu'un moyen de répondre aux enjeux sociaux du développement. C'est-à-dire satisfaire les besoins fondamentaux de tous, matériels (nourriture, eau, logement, hygiène, santé, mobilité, etc.) ou immatériels (culture, savoir, repères sociaux, etc.) sans dépasser la capacité de charge du milieu au-delà de laquelle la dégradation des écosystèmes (dégradation des sols ou perte de biodiversité) deviennent irréversibles.

¹³ De nationalité norvégienne, elle a présidé à la rédaction du rapport « Notre avenir à tous », dit rapport Brundtland, sous l'égide des Nations unies, qui pose la définition du principe du développement durable

C'est donc une forme de développement qui suppose la recherche permanente d'équilibre entre ces trois principaux piliers.

Par ailleurs, On y ajoute fréquemment le pilier culturel, car la perception des trois piliers précédents peut considérablement varier selon les sociétés et au fil du temps.

Les théories économiques peuvent s'affronter. « Le développement durable implique un ensemble d'évolutions qualitatives des sociétés humaines, alors que le terme de croissance désigne plutôt une évolution quantitative »¹⁴.

En plus, la prise en compte des valeurs dans les décisions en particulier, la solidarité entre les hommes d'aujourd'hui et générations futures, la recherche d'équité et de justice font des marches de développements durables, des démarches éthiques dans lesquelles les seules contraintes économiques, sociales voire environnementales ne sauraient suffire.

Le développement durable apparaît donc comme une question « politique » au sens le plus large du terme .C'est donc une façon de penser le monde, mais aussi la façon dont chacun d'entre nous a envie de vivre ce monde et adopter un comportement qui permette d'avancer dans ce sens, dans le respect des autres.

Pour cette raison, on évoque plutôt des « démarches du développement durable »comme de manière d'agir, orientées vers un but encore lointain.

Le débat sur le développement durable doit donc aujourd'hui passer du strict prisme environnemental aux interconnexions à long terme des enjeux économiques, sociaux, et environnementaux, du prisme national à l'international et d'un scénario « mauvais à meilleur » à un scénario « gagnant gagnant »¹⁵.

Il s'agit donc pour les entreprises de prendre conscience des conséquences à long termes de leurs activités, produits et services pour assurer la pérennité des hommes et de la planète. Dans le cadre de cette étude, la définition retenue est celle de la commission mondiale de l'environnement et du développement durable.

¹⁴ Dictionnaire le robert collège nouvelle édition 2013

¹⁵ Alain Ayong LE KAMA : Horizon 2020 l'Etat face aux enjeux du développement durable,

Figure 1 : les dimensions du développement durable



Source : <http://rse-pro.com/piliers-du-developpement-durable-1066>

Cette figure illustre les trois volets du développement durable ainsi que leurs interconnexions. En somme, la démarche du développement durable, parce qu'elle encourage l'intégration, favorise des évolutions concomitantes et équilibrées des trois piliers du développement et représente une réelle opportunité. C'est pourquoi, la responsabilité sociale des entreprises est aujourd'hui sollicitée pour répondre aux enjeux du développement durable.

1.1.3. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) :

La responsabilité sociale des entreprises ou responsabilité sociétale des entreprises à fait l'objet de plusieurs interprétations. La RSE est née aux Etats-Unis dans les années 1950 , mais son apparition en Europe est plutôt récente. Il existe une grande différence entre la conception américaine et la conception européenne de la RSE. Pendant que la première est issue de considérations éthiques et religieuses, la seconde, plutôt politique, s'inscrit dans la perspective de contribution au développement durable.

Dans la littérature nord-américaine, CAROLL¹⁶ définit la notion de responsabilité sociale comme « ce que la société attend des organisations en matière économique, légale, éthique et discrétionnaire ».

Un autre auteur comme Bowen a défini la RSE comme « une série d'obligations entraînant une série de politiques, de décisions et de lignes de conduite compatibles avec les objectifs et valeurs de la société »¹⁷.

Contrairement à la vision américaine de la responsabilité sociétale qui se résume à des actions humanitaires externes aux activités économiques de l'entreprise, l'approche européenne a tendance à considérer que les actions humanitaires n'entrent pas dans le champ de la RSE et que les actions qui en révèlent s'apprécient au regard des activités quotidiennes de l'entreprise¹⁸. Pour définir précisément l'approche européenne de la RSE, il convient de se référer à la définition de la Commission Européenne qui considère la RSE comme « ce que les entreprises réalisent volontairement dans les domaines environnemental et social dans le cadre de leurs relations commerciales avec leurs parties prenantes, une fois satisfaites leurs obligations légales »¹⁹.

¹⁶ CAROLL.A.B. « *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*», *Academy of Management Review*, Vol. 4, 1979.

¹⁷ In. GERMAIN C., TREBUCQ S. « *La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions* », *Semaine sociale Lamy*, 2004, p.36.

¹⁸ . CAPRON M., QUAIREL L., « *La responsabilité sociale d'entreprise* », la découverte, Paris, 2007.

¹⁹ Commission de l'Union Européenne, 2001.

Pour l'AFNOR, la RSE se définit plus précisément encore comme la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »²⁰

Partant de ces différentes définitions, la RSE pourrait être considérée comme une démarche volontaire, sans contrainte ni contrôle extérieur. Ce qui permettrait de rendre compte aux parties prenantes. Elle suppose la prise en compte des contraintes légales et réglementaires dans lesquelles l'entreprise évolue, des normes morales en vigueur dans son environnement ou des progrès en matière technologique par exemple. Ces problématiques contemporaines du management ne doivent cependant pas masquer l'ancrage théorique et pratique ancien de la responsabilité sociale de l'entreprise. Après avoir pris connaissance de la RSE, dans le point qui suit nous évoquerons les concepts relatifs au plan , programme et projet.

1.2. Plan, programme et projet

1.2.1. Plan

« Un plan est défini comme étant un ensemble de projets, de mesures, de stratégies de programmes exprimés implicitement dans un document en vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs ». (AW, 2012) .

Il existe plusieurs types de plan à savoir, la planification stratégique et la planification opérationnelle. Pour mieux comprendre ce qui est la planification stratégique, il est utile de savoir ce qu'englobe la stratégie. Cette dernière représente un outil de gestion permettant d'atteindre les objectifs stratégiques adoptés. Elle peut être envisagée comme « un vaste plan unifié et intégré qui relie les avantages stratégiques d'une entreprise aux défis que lui pose son environnement et qui a pour but d'assurer la réalisation des objectifs premiers de cette organisation lorsqu'on l'exécute de manière appropriée ».²¹

²⁰ <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots>

²¹ Cours de management Ibrahima Mboulé FALL, LPGEO1 CESAG 2009

En termes simples, la stratégie représente un moyen (plan) que l'on adopte pour réaliser une fin (objectif). Elle indique de quelle manière on répartira les ressources entre les diverses unités administratives pour obtenir des résultats compatibles avec la mission et les objectifs de l'organisation.

La planification stratégique représente le processus structuré de planification à long terme qui amène à élaborer des stratégies. La planification opérationnelle quand à elle concerne l'élaboration des plans opérationnels et des plans à application unique.

- Les plans stratégiques essaient de déterminer les objectifs primordiaux d'une organisation et stratégies qu'il faudra utiliser pour les réaliser. Dans le cas d'une organisation, il s'agit aussi de la définition des axes stratégiques sur lesquels elle veut opérer.
- Les plans opérationnels : la conversion des stratégies en des programmes d'action à court terme appelés plans opérationnels se fait en deux étapes :
 - préparation des plans tactiques reliés, en général, à une fonction (production, ressources humaines,...etc.) ;
 - élaboration des plans opérationnels ainsi que des budgets.

Les plans tactiques permettent aux cadres supérieurs de déterminer la quantité de ressources qui sera attribuée à chaque division.

Elle doit ainsi avoir un caractère très détaillé et indiquer qui fera quoi, à quel moment, de quelle manière, au cours de chacun des mois de l'année à venir.

En d'autres termes, ils permettent à ceux qui s'occupent des opérations quotidiennes de l'organisation, de déterminer pratiquement comment utiliser les ressources disponibles pour réaliser les objectifs primordiaux.

- Les plans à application unique : Ils portent sur des activités particulières non répétitives et deviennent caducs sitôt que l'on atteint l'objectif visé.

Ils prennent la forme, entre autres, de budgets, de calendriers, de projets et de normes. Ils font mention des initiatives précises que doivent prendre les gestionnaires dans une situation unique. C'est ce plan qui est utilisé dans le cadre de la démarche ISO 14001 .

En somme, le plan est un ensemble de programmes visant un même objectif global de développement. (TRAORE, 2004).

La planification incite les gestionnaires à examiner différentes lignes de conduite avant de prendre une décision .Elle aide à harmoniser les plans opérationnels à court terme avec les plans stratégiques à long terme .Elle fournit une raison d'être et une orientation (les gestionnaires peuvent prévoir l'avenir et trouver la ligne de conduite à adopter au lieu de toujours réagir aux circonstances) .Elle permet également à une organisation de composer avec le changement (l'environnement au sein duquel évolue l'organisation se transforme rapidement parfois) ;simplifie le contrôle de gestion (les gestionnaires peuvent beaucoup plus facilement surveiller et évaluer les progrès réalisés après avoir établi les objectifs et plans nécessaires pour les atteindre).Dans le cas de la mise en place d'un SME, le plan peut se justifier à travers le programme de management environnemental qui regorge plusieurs sous programmes afin d'optimiser les ressources.

1.2.2. Programme

Contrairement à un projet, un programme est un cadre cohérent d'actions visant à atteindre des objectifs globaux qui comprennent des ensembles d'activités groupés sous différentes composantes et orientées vers la réalisation d'objectifs spécifiques.

Dans le cadre de la mise en place d'un SME, on parle du programme de management environnemental qui regroupe plusieurs composantes pour mieux prévenir la pollution et optimiser les ressources. Certains projets du programme peuvent être en exécution tandis que d'autres sont prévus.

1.1.1. Projet

Selon l'Association Française de Normalisation (AFNOR), un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir.

Depuis 2002, la norme X50-115 retient la définition de l'ISO 10006 : 1997 qui définit le projet comme étant « un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques ». Cette définition met en relief les contraintes qualité- cout -délai.

La conduite d'un projet efficace nécessite plusieurs phases au terme desquelles des points de contrôle doivent être définis. Cette phase se matérialise à travers les différentes étapes de la mise en place d'un SME (la boucle de l'amélioration continue), et font l'objet d'actions correctives et préventives à l'issue de l'audit interne ou l'audit à blanc.

Ainsi, chaque étape fait l'objet d'un livrable et d'une validation à partir d'un document spécifique. Cela permet de maîtriser la conformité des livrables à la définition des besoins ainsi que de s'assurer de l'adéquation aux objectifs de coûts et de délai. Ces étapes de validation, constituent une des tâches de la gestion de projet, permettant de déceler les non conformités au plus tôt et de s'adapter aux nouvelles contraintes dues aux aléas non prévus initialement. La maîtrise du temps alloué à chaque tâche est primordiale à l'analyse des risques.

En somme un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données. Un projet bien conçu requiert un document clairement formulé mettant en exergue une logique entre les ressources, les activités planifiées, les résultats attendus et les objectifs de développement. De ce fait la mise en place d'un système de management environnemental représente un projet d'entreprise. Dans le point qui , nous étayerons le concepts du suivi et évaluation des projets.

1.2. Suivi et évaluation des projets

La gestion de projet comprend la planification, l'organisation, le suivi de la progression et la maîtrise de tous les aspects du projet dans un processus continu, afin d'atteindre ses objectifs. De ce fait quelques éclaircissements doivent être apportés sur ces différentes notions.

1.2.1. Suivi

Le suivi peut être défini comme étant « la collecte, l'analyse et l'utilisation systématique et continue d'informations au service de la gestion et de la prise de décision. Elle représente également l'observation et l'examen périodique de l'ensemble des composantes / volets programmés dans le cadre d'un projet. Elle consiste également à fournir et à utiliser des informations permettant à la direction d'un projet de juger de l'évolution de l'exécution et de

prendre à temps les décisions qui s'imposent selon le programme prévu »²². Le suivi fait donc partie du système d'information en matière de gestion d'un projet et constitue une activité interne. Le suivi doit être assuré par ceux qui, à tous les niveaux de la gestion, ont à charge l'exécution d'un projet ou d'un programme.

Enfin, le suivi est un moyen de gestion : toute information doit stimuler une réflexion de la part des acteurs de l'action. Elle permet des corrections et des adaptations au cours de la réalisation de l'activité en se référant toujours à la planification initiale.

« Le suivi a pour but d'assurer une mise en œuvre effective et efficace du projet en fournissant à tous les niveaux de la direction du projet des informations remontantes qui permettront aux responsables du projet d'améliorer les plans d'opérations et de faire au besoin le nécessaire pour remédier aux insuffisances et aux contraintes qui se présentent dans l'exécution de chaque élément ou de l'ensemble du projet ». ²³

1.2.2. Evaluation

L'évaluation est une attitude critique et dynamique d'analyse. Évaluer consiste fondamentalement à porter un jugement de valeur sur une intervention ou sur n'importe laquelle de ses composantes dans le but d'aider à la prise de décision. Ce jugement peut résulter de l'application de critères et de normes (évaluation normative) ou s'élaborer à partir d'une démarche scientifique (recherche évaluative). De ce fait l'analyse critique entre le SME de la CSL et les exigences de la norme ISO 14001 est une évaluation. La section suivante portera sur des concepts relatifs au management environnemental.

En somme après avoir pris connaissance des différents concepts relatifs au développement durable, plan, programme, projet, suivi et évaluation, les concepts relatifs au système de management environnement font l'objet de notre analyse

²² Cours suivi évaluation AW 2013

²³ Cours suivi évaluation AW 2013

Section 2 : Les concepts liés au management environnemental selon le référentiel ISO 14001 version 2004 :

Pour réaliser un inventaire de ces effets sur l'environnement et répondre aux exigences de la norme ISO 14001, un organisme doit identifier les aspects et impacts de ses activités produits et services, les hiérarchiser et les prendre en compte pour l'établissement de son système de management environnemental.

Les concepts suivants présentent les définitions nécessaires à la compréhension de ces exigences :

2.1. Les Normes et la normalisation

2.1.1. Les normes

Une norme est un « document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. » (*Source* : l'ISO et IEC).

En français on utilise le mot « norme », alors que dans les pays Anglo saxon on utilise le mot « standard ».

2.1.2. La normalisation

La normalisation fait la différence entre les différentes normes à savoir les normes de qualité; normes d'émission ; normes de procédé; normes de produit, les normes de management environnement , etc.

« La normalisation a pour objet de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, les biens et les services qui se posent de façon répétée dans des relations entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux. » (Décret n° 84-74, 26 janvier 1984 fixant le statut de la normalisation²⁴). Il existe plusieurs structures de normalisation à savoir :

²⁴ <http://www.legifrance.gouv.fr> consulté le 05/12/2013 à 21h15

Tableau 1 : Quelques exemples d'organismes de normalisation

| Organismes internationaux | Organismes nationaux |
|---|---|
| ISO : International Organisation for Standardization | AFNOR : Association française de normalisation |
| | ANSI : American National Standards Institute |
| AFNOR : Association française de normalisation | ASTM International : American Society for Testing and Materia |
| | BSI : British Standards Institute |
| CEI : Commission électrotechnique internationale | DIN : Deutsche Institut für Normung |
| CEN : Comité européen de normalisation | JSA : Japanese Standards Association |
| | BN : Bureau de normalisation, organisme officiel belge de normalisation, qui a succédé à l'IBN, l'Institut belge de normalisation, le 1er décembre 2006 |

Sources : Gilles TENEAU, Jean-Guy AHANDA ,Guides commenté des normes et référentiels, éditions d'organisations, 383 pages

Ainsi, des études ont été menées pour développer des outils afin d'identifier le niveau de responsabilité des entreprises. Des recherches se sont concrétisées pour la RSE par la mise au point de référentiels internationaux (GRI), des codes de conduite des entreprises (Global compact) ou des certifications, normes ou labels (SA8000, EMAS, ISO 26000 etc.) jusqu'aux audits sociaux ou environnementaux. La norme ISO 14001 vise à aider les entreprises à maîtriser l'empreinte écologique de leur activité sur l'environnement, d'opter pour une logique d'amélioration continue et l'atteinte des objectifs fixés afin d'améliorer leur performance environnementale.

Elle n'établit pas d'exigences absolues en termes de performance environnementale au-delà de l'engagement de l'organisme défini dans la politique environnementale. Elle comporte néanmoins « l'engagement formel à respecter la législation en vigueur ».²⁵ L'attribution de cet ISO se fait suite à un audit réalisé par un organisme agréé .L'auditeur doit vérifier la conformité du système avec les exigences de la norme. Si une non conformité majeure est notifiée, le système ne peut pas être certifié tant qu'elle n'est pas levée. En plus, l'application de cette norme est volontaire, et aucun texte n'oblige un organisme à mettre en place ses exigences.

²⁵Valérie Baron : Pratiquer le management de l'environnement, Afnor 2005,217pages

2.2. L'Environnement

Ce concept d'origine anglaise est apparu dans les années 1970 et s'est substitué au terme milieu au début du XX^{ème} siècle. Il est comme un patrimoine mondial essentiel à transmettre aux générations futures.

Pour l'ISO 14001, l'environnement est un « Milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, la terre, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interactions ». (section 3.5 de la norme ISO 14001). Cette dernière sera utilisée dans le cadre de ce mémoire.

2.2.1. Aspect environnemental

Elément des activités, produits et services d'un organisme susceptible d'interactions avec l'environnement. (Section 3.6 de la norme ISO 14001 version 2004).

2.2.2. Impact

« C'est en effet l'état émanant de la combinaison de l'ensemble des changements significatifs et durables, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes et pour lesquels un lien de causalité direct ou indirect peut être établi avec le projet de développement. Il permet de juger du résultat global finalement obtenu eu égard aux effets directs et indirects obtenus et en fonction du pouvoir d'entraînement du projet qui provoque des changements au niveau de l'ensemble de la collectivité (CASLEY & LURY, mars 1983). En somme l'impact doit prendre en compte les changements ayant apporté une amélioration d'une part et d'autres part ceux qui apportent des contraintes supplémentaires. La détermination positive ou négative de ces changements dépend du système de référence choisi. Il peut être d'ordre économique, social ou culturel (AW 2013).

2.2.3. Impact environnemental :

La norme ISO 14001 version 2004 définit l'impact environnemental comme étant « toute modification de l'environnement, négative ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des activités, produits ou services d'un organisme ». (Section 3.7 norme ISO 14001).

De ce fait, l'identification de l'impact environnemental est une étape cruciale dans le processus de mise en place d'un SME.

2.2.4. Caractère significatif (AES, IES) :

Un aspect ou un impact environnemental significatif (AES) est un aspect environnemental qui a ou peut avoir un impact environnemental significatif. L'identification d'aspect environnemental peut porter à interprétation. Le raisonnement qui sera retenu ici est qu'une activité génère un aspect qui lui même produit un impact d'où la relation de cause à effet entre l'aspect et l'impact. Ainsi, il est à noter que le caractère significatif est relatif ; il ne peut pas être défini en termes absolus. Ce qui est significatif pour un organisme peut ne pas l'être pour un autre ».

En somme, l'évaluation des impacts est relative d'une entreprise à une autre. Mais elle tient compte des éléments suivants :

La fréquence d'utilisation des activités (F), la probabilité d'apparition des aspects (P) et la gravité(G) des impacts ainsi que leur niveau de maîtrise (M).

La formule de la CRITICITE(C) est = $F \times P \times G \times M$

2.3. Procédure

C'est une manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus.

2.4. Cible

Énoncé de ce qu'une organisation prévoit atteindre dans une période donnée. Une cible est précise et normalement quantifiable. Elle est élaborée sur la base d'un indicateur retenu dans la formulation de l'objectif auquel elle se réfère.

2.5. Indicateurs

Toute mesure significative, relative ou non, utilisée pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte externe.

2.6. Système de management environnemental

- Un système

C'est un ensemble d'éléments interagissant entre eux selon certains principes ou règles.

- Le management

Le mot management a probablement la même racine latine que ménagement, mot français du 16^{ème} siècle, dérivé de ménager qui, selon le petit Robert, 1976, signifie : disposer, régler avec soin et adresse.

C'est vers les années 1960 que le mot « management » est devenu un concept aux Etats-Unis, en premier. Il avait déjà été défini au début du 20^{ème} siècle comme un art.

Dans son ouvrage : " le management", R.A THIETART (1980)²⁶ le définissait comme « action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, il s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise ». Il conduit à obtenir des personnes que les tâches soient accomplies dans les meilleures conditions. Il recouvre toutes les fonctions attachées à l'entreprise, l'organisation de la production, la gestion des ressources humaines, le développement, la recherche ou l'innovation.

Sous le vocable gestion, P.G Bergeron dans « Gestion Dynamique : concepts, méthodes et applications »²⁷ estime que le management est « un processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines et physiques par lequel on veut atteindre des objectifs précis, les quatre activités en cause relevant des gestionnaires « managers ». Pour TERRY & FRANKLIN,²⁸ c'est un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle, visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources.

Dans le cadre de ce mémoire la définition retenue est la suivante :

Le management constitue une forme d'action, de direction des hommes et de gestion de ressources de toute nature d'une organisation pour réaliser des objectifs fixés et ceci de la manière la plus efficiente et efficace possible.

²⁶ Thiertart Raymond Alain « le mangement » presse universitaire de France, 127 pages

²⁷ Pierre.G Bergeron dans « Gestion Dynamique : concepts, méthodes et applications »,4é édition 696 pages

²⁸ THIERRY et FRANKLIN « Les principes du Management », Paris Economica 1985,696 pages.

Cette définition renferme les caractéristiques suivantes :

- action (caractère dynamique, intervention, agir sur les évènements et non les subir) ;
- direction (animation, mobilisation, activation, motivation, faire faire les choses) ;
- objectif (vision, prévision, direction, orientation, sens de ce qui est visé) ;
- efficacité (compatibilité action/objectif, degré de réalisation des objectifs) ;
- efficience (utilisation optimale des ressources pour atteindre les objectifs).

Le management qui est un ensemble cohérent de connaissances relatives à certaines catégories de faits, d'objets ou de phénomènes obéissant à des lois et vérifiés par les méthodes expérimentales, n'est pas une science exacte comme la physique mais sociale. Il utilise les résultats d'autres sciences telles que les mathématiques, la psychologie, la sociologie, l'économie, etc.

Après avoir pris connaissance de la notion du management, le SME représente un ensemble d'organisation qu'une entreprise met en place pour s'assurer que les produits et services qu'elle conçoit, fabrique et met sur le marché ne menacent pas, directement ou indirectement, l'environnement.

Il s'agit donc de mettre en œuvre la structure organisationnelle, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources nécessaires aux objectifs que l'entreprise se fixe en matière de protection de l'environnement, ceci de façon compatible avec les autres critères de gestion.²⁹ Le management environnemental s'inscrit dans une perspective de développement durable.

Elle représente un outil de mise en œuvre de la stratégie du développement durable. Avant d'entamer toute démarche quelconque, l'organisme doit faire un bilan –vis-à-vis des trois piliers à savoir le volet économique, social et environnemental. Ainsi, une entreprise peut s'appuyer sur son système de management environnemental pour mettre en œuvre sa stratégie de développement durable, mais il devra vraisemblablement le compléter par les dispositions concernant les aspects sociaux mais dans un SME on peut retrouver des aspects sociaux.

²⁹ <http://www.isocele.com/iso-14001/management-de-lenvironnement> 23h 47 12/08/2013

Pour ISO 14001, le système du management environnemental est une composante du système de management d'un organisme utilisé pour développer et mettre en œuvre sa politique environnementale et gérer ces aspects environnementaux. Cette dernière sera utilisée dans le cadre de ce mémoire.

2.7. La démarche environnementale

Une démarche est la manière spécifiée pour effectuer une activité ou un processus. Elle décrit l'enchaînement des étapes menant à la réalisation d'un produit ou d'un service.

De ce fait, la démarche environnementale est un processus mis en œuvre pour implanter un système de management environnemental en s'engageant dans une démarche permanente d'amélioration continue reposant actuellement sur la norme ISO 14001. En effet, le référentiel ISO 14001 version 2004 spécifie les exigences relatives à un SME .

Elle permet à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales et les autres exigences auxquelles l'organisme souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs. Elle s'applique aux aspects environnementaux que l'entreprise a identifiés comme étant ceux qu'il a les moyens de maîtriser et ceux sur lesquels il a les moyens d'avoir une influence. Elle n'instaure pas en elle-même des critères spécifiques de performance environnementale.

Chapitre 2 : MISE EN PLACE D'UN SME CONFORMEMENT AUX EXIGENCES DE LA NORME ISO 14001

Ce chapitre présentera, dans un premier temps, la démarche générale de la mise en place d'un SME. Ensuite, la deuxième partie s'appesantira sur les exigences de la norme ISO 14001.

Section 1 : La démarche environnementale

Le modèle du système de management environnemental correspondant à la norme internationale ISO 14001 peut être représenté sous la forme de la boucle de l'amélioration.

Elle peut être représentée comme suit :

1.1. Domaine d'application

Cette étape permet à l'entreprise d'identifier les activités comprises dans le périmètre de certification. Il s'agit : des activités de stockage des déchets, d'extraction et de traitement des matériaux extraits dans une carrière, mais aussi les activités qui y sont associées telles que l'entretien des engins, le traitement des effluents, la gestion du biogaz, les activités de bureau etc. L'entreprise doit également préciser le périmètre « géographique » de la certification pour chacun des sites. Ainsi, toute exclusion qui n'est pas dans le périmètre de certification devra être justifiée. Il s'agit également pour la direction de définir exactement le contour de certification pour chaque site.

1.2. Définir la politique environnementale

Il s'agit de l'engagement officiel de la direction par rapport à la performance environnementale recherchée. Elle permet à l'entreprise de créer un cadre à l'action et à la définition des objectifs et cibles environnementaux.

La politique devra être signée par le niveau hiérarchique le plus haut de la société. Elle devra comporter :

- le principe d'amélioration continue, c'est-à-dire se fixer à chaque nouvel examen de nouveaux objectifs plus ambitieux;
- un engagement de prévention de la pollution ;

- la conformité aux lois et à d'autres règlements (engagements pris avec des partenaires non institutionnels, etc.) ;
- des buts généraux en matière environnementale. Ils serviront de référence pour évaluer toutes les actions ultérieures.

1.3. « Plan » : Planifier des objectifs et actions

Elle correspond à la notion de planification, c'est-à-dire au processus conduisant à la fixation d'objectif d'amélioration d'une situation existante avec la définition des moyens nécessaires et des programmes d'actions correspondants.

Elle représente la deuxième étape et permet à l'entreprise de définir P.M.E. A cette étape, l'entreprise identifie d'abord les aspects environnementaux.

A travers une analyse environnementale, l'entreprise identifie les pollutions eau air sol déchets ainsi que les pollutions sonores et les odeurs liées à l'activité de l'entreprise.

L'analyse se fera suivant les conditions normales de travail ainsi que les situations d'urgence pouvant survenir. Il s'agit donc d'un état des lieux initial à l'issue duquel on connaîtra exactement l'influence de l'entreprise sur les milieux locaux. A l'issue de cette analyse, l'entreprise doit procéder à une veille réglementaire conformément aux exigences légales et réglementaires en vigueur.

L'analyse environnementale prend en compte tous les impacts réels ou potentiels des activités de l'entreprise au-delà même de l'étude d'impact. C'est une étape cruciale car elle est le cœur du système de management.

Ainsi, pour chaque aspect environnemental identifié, l'organisme liste les impacts environnementaux associés. Il les hiérarchise selon leur gravité, leur fréquence et la maîtrise que l'organisme peut avoir sur l'impact, afin de déterminer les aspects environnementaux significatifs (A.E.S). Il leur associe ensuite des objectifs environnementaux, ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs. Enfin, l'entreprise fixe les valeurs ciblées sur les objectifs afin de suivre l'état d'avancement des actions d'amélioration du P.M.E. Enfin le programme comprend la liste des objectifs et cibles, les actions, le délai de réalisation, l'organisation des ressources humaines et financières ainsi que la définition des responsabilités.

1.4. « Do » : Mettre en place

Cette étape correspond à la mise en œuvre du ou des P.M.E .Elle prend en compte la définition d'une structure et des responsabilités, la formation et la sensibilisation du personnel, la communication interne et externe, la documentation du S.M.E, la maîtrise documentaire, la maîtrise opérationnelle et enfin la prévention des situations d'urgence.

Elle constitue de ce fait la mise en place efficace des programmes d'actions.

1.5. « Check » : Contrôler

Elle correspond au suivi de la mise en place de ces programmes d'actions et de l'évaluation des écarts entre les objectifs initiaux et les résultats de ces programmes ainsi d'ailleurs que de leur communication. Cette quatrième étape inclut les éléments suivants : la surveillance et le mesurage, l'analyse des non conformités, le suivi des actions correctives ou préventives, les enregistrements et enfin l'audit du S.M.E.

1.6. « ACT » : corriger les écarts

Elle représente la dernière étape de la mise en place du SME. Cette dernière étape correspond aux mesures prises pour corriger les écarts à tous les niveaux même s'il faut modifier les objectifs et réorienter les SME, dans un esprit d'amélioration continue. Elle se fait au moment de la revue de la direction.

Section 2 : Les exigences et enjeux de la norme ISO 14001

L'objectif premier de la norme ISO 14001:2004 est de proposer un concept d'organisation pour déployer la stratégie environnementale à tous les niveaux de l'entreprise et de l'inscrire dans la durée. Il est primordial de garder à l'esprit que les objectifs de protection de l'environnement et de prévention de la pollution ne doivent pas fragiliser ou mettre en péril les besoins socioéconomiques de l'entreprise dans son contexte local et global.

2.1. Les exigences de la norme ISO 14001

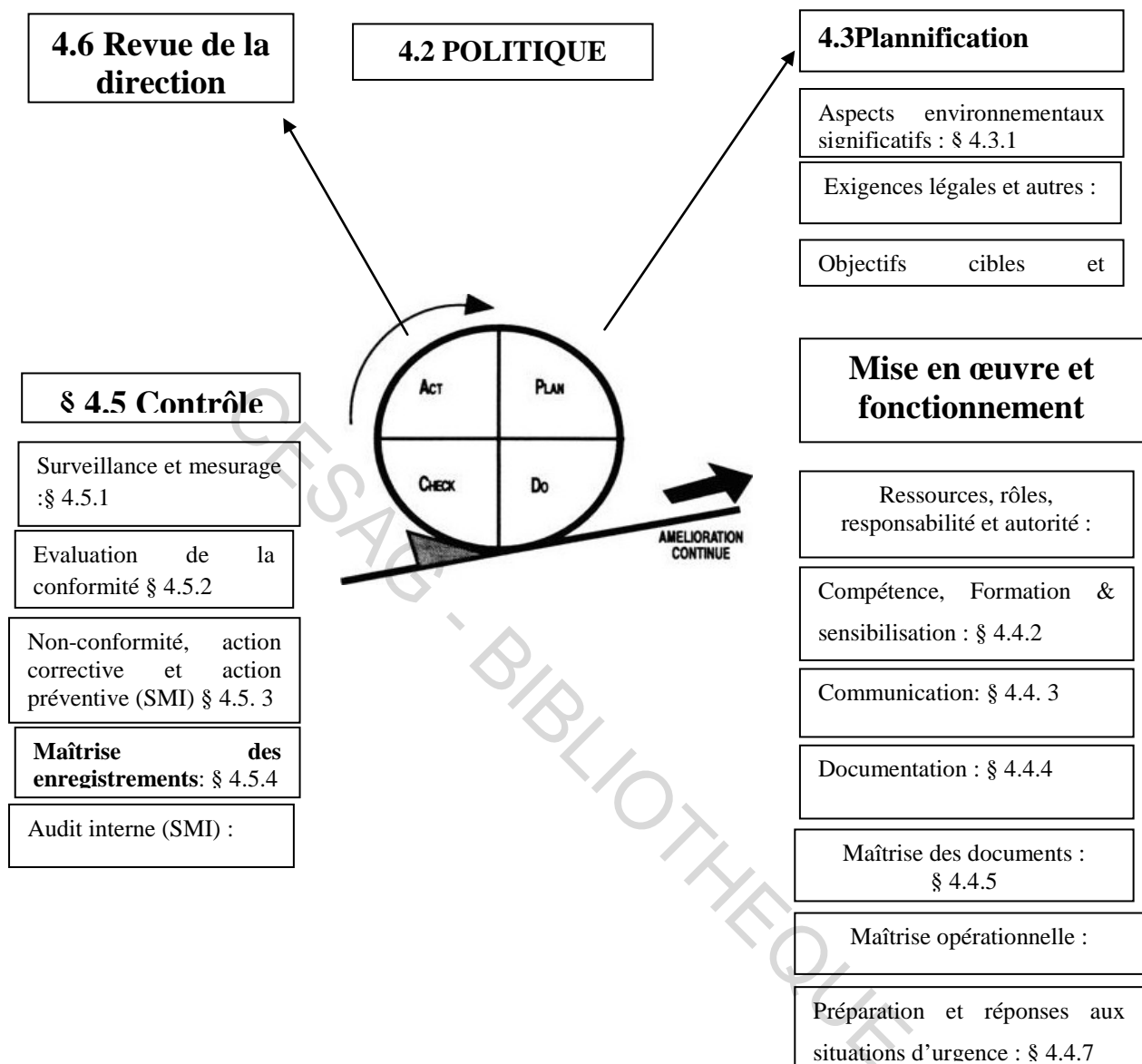
Ainsi, le modèle du système de management environnemental correspondant à la norme internationale ISO 14001 peut être représenté sous la forme de la **boucle de l'amélioration**.

Elle est composée de 20 chapitres à savoir :

- politique ;
- planification ;
- aspects environnementaux ;
- exigences légales aux autres exigences ;
- objectifs et cibles ;
- programmes de management environnemental ;
- mise en œuvre et fonctionnement ;
- structure et responsabilités ;
- formation, sensibilisation et compétences ;
- communication ;
- documentation du système de management environnemental ;
- maîtrise des documents ;
- maîtrise opérationnelle ;
- prévention des situations d'urgence ;
- contrôle et actions correctives ;
- surveillance et mesurage ;
- non-conformité et action corrective et préventive ;
- enregistrements ;
- audit du système de management environnemental et la revue de la revue de direction.

Ci-joint les exigences de la norme ISO 14001 selon le Plan, Do, Check Act.

Figure 2 : les exigences de la norme ISO 14001



Source : Valérie BARON , pratiquer le management de l'environnement ,AFNOR 2005, 217pages dépôt légal mai 2005

La figure ci-dessus porte sur les cinq exigences essentielles pour la mise en œuvre de la norme ISO 14001, qui possèdent les caractéristiques d'être objectivement auditable. Elles doivent être dirigées principalement par la politique environnementale (4.2), qui définit l'engagement de l'organisation envers la conformité aux exigences légales, la prévention de la pollution et l'amélioration continue. Pour ne pas s'appesantir sur la description de toutes les exigences, il faut retenir que les exigences portant sur les sections (4.3.1, 4.3.2 et 4.4.7) sont destinées à l'identification des préoccupations environnementales de l'organisation, alors que les exigences (4.3.3, 4.4.2, 4.6 Management Review 4.2 Environmental Policy 4.3 Planning 4.3.1 Environmental aspects 4.3.2 Legal/others requirements 4.3.3 Objectives, targets and programs 4.4 Implementation and operation 4.4.1 Resources, roles, responsibility and authority 4.4.2 Competence, training and awareness 4.4.3 Communication 4.4.4 Documentation 4.4.5 Control of documents 4.4.6 Operational control 4.4.7 Emergency preparedness / response 4.5 Checking 4.5.1 Monitoring and measurement 4.5.2 Evaluation of compliance 4.5.3 Non conformity, corrective action and preventive action 4.5.4 Control of records 4.5.5 Internal audits et 4.4.6) permettent d'assurer la gestion de ces problématiques. Néanmoins, pour assurer un suivi efficace des activités et selon l'esprit des systèmes de gestion, l'exigence 4.5 (checking) impose à l'organisation des audits internes afin d'évaluer sa conformité par rapport aux exigences de la norme et la mise en œuvre de ses objectifs. Cette évaluation de la conformité peut également permettre à l'organisation l'auto-déclaration, la confirmation de l'auto-déclaration ou la certification de son système de management environnemental par un organisme indépendant. C'est le processus de mise en place du SME dont nous analysons dans cette recherche afin d'apporter notre contribution.

En somme au vu de toutes ces exigences, il serait pertinent d'analyser les raisons qui poussent les entreprises à opter pour une démarche de management environnemental.

2.2. Les enjeux de la mise en place d'un SME

Plusieurs enjeux concourent à la mise en place d'un SME .Il s'agit :

2.2.1. Enjeux stratégiques

La mise en place d'un SME permet d'accroître la compétitivité à travers : la bonne image auprès des clients, du public, des médias et des salariés de l'entreprise.

2.2.2. Enjeux économiques

La mise en place d'une politique environnementale peut dans certains cas permettre de rationaliser des dépenses. Il s'agit de :

- diminuer la consommation des ressources naturelles (eau électricité...);
- réduire des quantités de déchets à faire traiter ;
- optimiser des consommations de matières premières ;
- diminuer des taxes et redevances en matière environnementale.

2.2.3. Les enjeux environnementaux

La mise en place d'une démarche environnementale est un ensemble d'actions qui permet à l'entreprise d'éliminer tous les aspects ou impacts pouvant nuire à l'environnement. C'est-à-dire l'entreprise met en place des méthodes pouvant réduire ses impacts sur l'environnement. C'est un investissement pour l'avenir à un niveau choisi par l'entreprise qui permet de répondre efficacement aux pressions liées aux questions d'environnement. Ainsi, les "best practices" en matière d'environnement sont un moyen de sensibiliser les parties prenantes d'un organisme et de tendre à limiter les impacts sur l'environnement.

2.2.4. Enjeux managériaux

Il s'agit toutefois d'un effort impliquant l'ensemble du personnel de l'entreprise et conduisant la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels. Il s'agit d'une démarche participative, c'est-à-dire à laquelle doit nécessairement participer l'ensemble du personnel de l'entreprise, et par conséquent nécessairement portée au plus haut niveau hiérarchique.

2.2.5. Enjeux sociaux

Enfin, la mise en place d'un SME permet de démontrer l'engagement en tant qu'entreprise citoyenne notamment auprès des riverains, de la collectivité, des associations, des autorités, etc. Il permet également de réduire des risques pour les salariés, et contribuer à la motivation et mobilisation de l'ensemble du personnel autour d'un projet fédérateur.

Après avoir pris connaissance du processus de mise en place d'un SME ainsi que des enjeux qui en découlent, le chapitre qui suit présentera le cadre méthodologique de cette étude

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA MISE EN PLACE D'UN SME

L'approche méthodologique permet de faire ressortir le modèle d'analyse, les techniques de collecte des données, ainsi que le traitement ayant servi à la réalisation de l'étude.

Elle consiste tout d'abord à prendre connaissance des procédures de manière générale d'une part, et celle de la CSL d'autre part. La seconde étape consiste à décrire sous forme narrative le SME de la CSL, les analyser puis dégager les forces et faiblesses selon les exigences de la norme ISO 14001 puis proposer des recommandations.

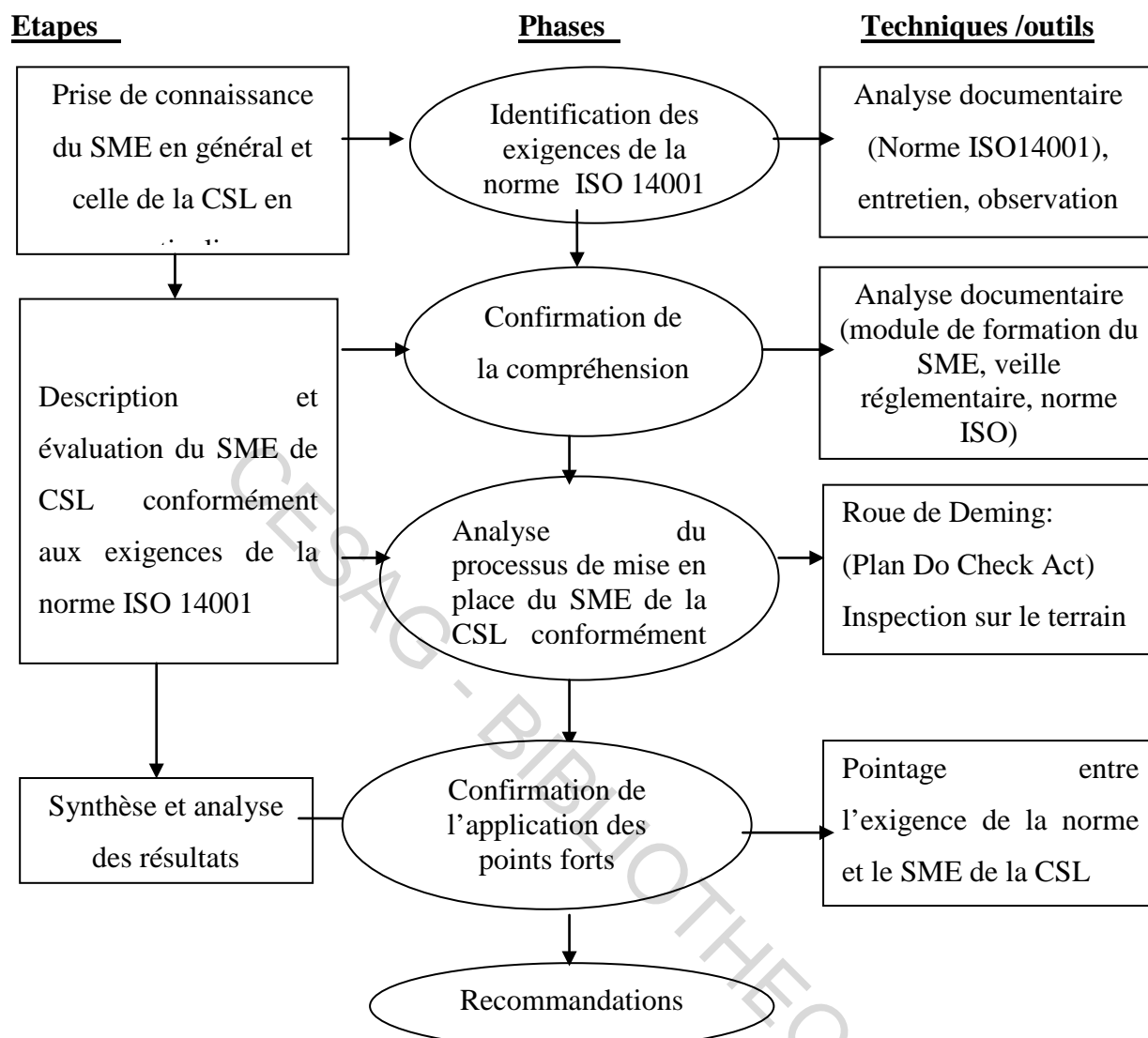
Section 1 : Présentation du modèle d'analyse

La mise en place d'un SME selon le référentiel ISO 14001 s'effectue dans un cadre bien défini en respectant les exigences de la norme ISO 14001. En effet, la revue de la littérature a permis de décliner les principales phases de la mise en place d'un SME.

Ainsi, la modélisation des étapes les plus importantes et les techniques de collecte de données de notre étude se présentent à travers le schéma ci-après

1.1. Le modèle d'analyse

Figure 3 : modèle d'analyse



Source : nous même

Cette figure est la représentation schématique de la méthodologie adoptée pour réaliser ce travail. Nous avons décliné le travail en trois étapes. La première étape correspond à la phase de prise de connaissance du SME de la CSL ainsi que les outils ayant favorisé la prise de connaissance du SME. La deuxième étape consiste à décrire et évaluer le SME de la CSL. Cette étape consiste à maîtriser d'une part le système de management environnemental et d'autre part, procéder à une analyse critique du SME conformément aux exigences de la norme ISO 14001. Pour chaque étape, il est judicieux de préciser la technique ou l'outil adopté. La dernière étape consiste à faire la synthèse et analyse des résultats ainsi que les recommandations nécessaires. Le point suivant donnera plus de détails sur chaque étape.

1.2. La phase de prise de connaissance du SME

La prise de connaissance du SME sur place est une des étapes primordiales. C'est une étape qui permet de prendre connaissance des procédures sur place.

La prise de connaissance du système de management environnemental s'articulera autour des outils suivants :

- interviews,
- analyse documentaire,
- observation.

Cette première étape, comme annoncé dans son premier point permet d'avoir une vue globale d'ensemble du SME afin de préparer la suite de la mission.

1.3. Description et évaluation du SME de CSL selon les exigences de la norme ISO 14001

Il s'agit de décrire et d'analyser le processus de mise en place du SME de la CSL. Cette étape permet de vérifier si la démarche adoptée est adéquate et que l'entreprise poursuit les objectifs fixés. La description des procédures permet également d'identifier les insuffisances pour lesquelles des recommandations seront proposées. Cette analyse se déroulera conformément aux exigences de la norme ISO 14001 version 2004.

Les outils utilisés sont :

- analyse documentaire ;
- observation directe ;
- interview ;
- inspection sur le terrain.

1.4. Evaluer le SME de la CSL

A ce niveau, il s'agit d'analyser les informations collectées lors de la phase précédente. Cette étape permet de mesurer l'impact des données par rapport aux objectifs fixés. Il s'agit également de dégager les forces, faiblesses du système en suivant le principe de l'amélioration continue.

1.5. Synthèse et analyse des résultats

Cette étape consiste à faire un récapitulatif de l'ensemble des constats à savoir les forces et faiblesses ainsi que les éventuelles implications liées aux points faibles et les recommandations proposées.

Section 2 : Les outils/techniques de collecte des données

Chaque étape de cette étude nécessite l'utilisation des certains outils afin de collecter et analyser les données

2.1. L'interview

Selon LEMANT (1995 : 181) « une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc. et de divulguer la teneur de l'entretien. C'est donc beaucoup plus qu'un simple entretien, c'est une action d'audit à part entière». ³⁰

Cet outil a permis de collecter les informations essentielles auprès du comité de pilotage de projet afin de mieux s'imprégner du domaine.

2.2. L'analyse documentaire

Elle consiste à la consultation de tout document interne à l'organisation objet de l'étude .La réussite de cette technique de collecte d'informations résulte dans la capacité de la CSL à garder les documents de la mise en place du SME.

2.3. L'observation directe

Il s'agit d'une technique de collecte de données qui peut être verbale ou non verbale.

Cette méthode peut être considérée comme un rôle de témoin c'est-à-dire d'une part en tant que personnel permanent de la CSL (observation participante) et d'autres part en que stagiaire chargée de mener une étude (observation non participante).

³⁰ LEMANT Olivier, (1995), « La conduite d'une mission d'audit interne » 2e édition DUNOD, Paris, 279 pages

2.4. Les méthodes de traitements des données collectées :

Ces données seront traitées conformément aux exigences de la norme ISO 14001 basée sur le principe de l'amélioration continue.

Tout travail de recherche doit reposer sur une méthodologie qui permettra à l'auteur de définir le cadre d'analyse de son sujet. C'est ainsi que la revue de littérature a facilité le modèle d'analyse, les techniques et outils de collecte des données et la méthodologie de traitement de ces données afin d'apporter des éléments de réponses sur les questions relatives à la problématique de cette étude.

Cette première partie a permis de circonscrire le sujet et définir nos objectifs généraux et spécifiques. C'est aussi l'étape qui a permis de faire une revue de la littérature sur les projets d'entreprises comme le cas de la mise en place d'un SME afin de recenser les points de vue des théoriciens de cette discipline ainsi que les exigences de la norme ISO 14001 version 2004 afin de développer les concepts de cette étude. Elle a permis également d'élaborer le modèle d'analyse qui a servi de guide pour réaliser ce travail.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE SENEGALAISE DE LUBRIFIANTS

Section 1 : Contexte

La présentation de la CSL à travers son histoire, ses missions, ses activités et sa structure organisationnelle est indispensable à la réussite de ce travail. Dans ce cadre, ce chapitre s'appesantira de façon résumée sur ces aspects évoqués.

1.1. Historique

Etendue sur une superficie 11463m², la compagnie sénégalaise de lubrifiants est située dans la zone des hydrocarbures du Port Autonome de Dakar. C'est une Société Anonyme créée en 1968 avec un capital social de 100 millions de FCFA dont l'actionnaire majoritaire est Total Sénégal.

1.2. Description des activités de la CSL :

Le domaine d'activité de la Compagnie Sénégalaise des Lubrifiants est la fabrication, le conditionnement et la commercialisation de lubrifiants.

La CSL est reconnue par sa polyvalence et la diversité de ses offres. De l'huile de lubrification classique aux huiles de transmission en passant par les huiles hydrauliques, les produits couvrent les secteurs de l'industrie, de l'automobile, des engins de mine, de travaux publics et de la marine.

Les huiles multigrades permettent aux équipements les plus modernes de fonctionner sur une large tranche de température tout en conservant leurs rendements.

Ses produits sont principalement destinés aux filiales de ses clients dans les pays suivants: Sénégal, Côte d'Ivoire, Burkina Faso, Bénin, Togo, Cameroun, République Centrafricaine, Guinée, Guinée Equatoriale, Gabon, Mali, Niger, Tchad, Sierra Léone, Gambie, Libéria et la Mauritanie. CSL conditionne en fûts, en jerricans, en bidons (1, 4 et 5 litres) et en vrac (citerne, IBC).

1.3. Les références de la CSL

La société s'est lancée dans une démarche permanente d'amélioration continue, à travers son système de management qualité et environnement(QSE) avec pour ambition la pleine satisfaction des clients et des parties prenantes, la maîtrise opérationnelles de ses activités dans le respect de la réglementation en matière de la prévention de pollution.

Elle a été certifiée ISO 9002³¹ en 2000, ISO 9001³² version 2000 en 2004 et ISO 9001 version 2008 en 2010.

En 2011, la CSL est certifiée avec le niveau III sur IV selon le référentiel de santé et de sécurité ISSRS³³ de niveau III.

Elle est actuellement engagée dans la mise en place d'un système de management environnemental en vue d'une certification ISO 14001 en juillet 2013.

1.4. Mission et objectifs

La mission de la CSL consiste à la fabrication, le conditionnement, la livraison et la facturation des lubrifiants automobiles et industriels.

Les objectifs de la CSL pour l'année 2013 se résument comme suit:

- certification ISO 14001 version 2004 ;
- renouvellement ISO 9001 version 2008 ;
- maintenir le niveau 3 d'ISSRS ;
- optimisation de la production, réduction des coûts et optimisation des stocks ;
- équilibrer la trésorerie.

³¹ norme pour la production, l'installation et l'assistance après-vente)

³² norme pour la conception, le développement, la production, l'installation et le service après-vente

³³ International Small Site Safety Rating System (ISSRS) est un outil de gestion du contrôle de pertes axé sur un programme de management Sécurité Santé efficace.

Section 2 : L'organisation de la structure

La CSL est dirigée par un conseil d'administration qui veille à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise telle qu'édictée par l'Assemblée Générale des actionnaires.

Ainsi, sous les ordres du Conseil d'Administration, la Direction Générale coordonne les directions fonctionnelles et plusieurs services opérations.

2.1. Les services fonctionnels

Ce service comprend des services d'appui et/ou de conseil et les responsables de ce service représentent les collaborateurs directs du Directeur.

2.1.1. Le service exploitation (SE)

Ce service est chargé de la production des lubrifiants en conformité avec les formules édictées par les clients. Il s'occupe également de la recherche et la sélection des fournisseurs des matières premières et des intrants notamment les additifs et emballages. Il doit s'assurer à une meilleure gestion de la production et contribuer au maintien de la norme de qualité ISO 9001.

2.1.2. Le service Administration Des Ventes (ADV) :

C'est le service chargé de l'accueil de la clientèle. Il reçoit les commandes et les transmet au service exploitation pour analyse et validation. Il est chargé de la livraison des produits aux clients et d'envoyer 48H après, les factures. Il s'occupe du volet commercial, logistique et exportations.

2.1.3. Le service Administratif et financier

Ce département est chargé d'assurer la gestion administrative, financière et comptable de toutes les opérations qui affectent l'entreprise et veille au respect des objectifs budgétaires et fiscaux de l'entreprise. Il existe plusieurs sections dans ce service. Il s'agit de :

- ✓ Comptabilité matière

Chargée de la comptabilité analytique des produits, elle détermine les prix des matières premières consommées, vérifie les bons de livraisons et met en œuvre les dossiers techniques des différents produits.

✓ La comptabilité clients –fournisseurs

Elle assure la réception, l'enregistrement et le classement des factures fournisseurs et des comptes des créanciers dans les livres.

✓ Le contrôle de gestion

Ses tâches essentielles consistent à:

- contrôler les activités financières (analyses des comptes de bilan et des charges, ...) tous les trimestres ;
- assurer la cohérence de l'analyse financière des opérations,
- établir mensuellement les comptes d'exploitation et de résultat ;
- Etablir le contrôle budgétaire des investissements et les états financiers annuels.

✓ La trésorerie

- veille au respect des obligations fiscales, contrôles les déclarations de TVA et renseigne la hiérarchie sur la situation des comptes ;
- la tenue des opérations comptables

En somme la finalité première de ce service est de veiller à la fiabilité et à la disponibilité des informations financières de l'entreprise en temps réels.

2.1.4. Le service Hygiène Sécurité Environnement et Qualité

C'est le lieu d'affectation du stage, il est chargé de l'hygiène, de l'environnement, de la sécurité sur le site ainsi que du management qualité du système, conformément aux exigences QSE de TOTAL Sénégal

En ce qui concerne le volet sécurité, il s'agit de faire connaître les taches critiques (dangereuses) aux agents, les sensibiliser et proposer des conduites à tenir. Il effectue un reporting périodique du site.

A travers le journal Flash, il passe des informations aux personnels. Il autorise les travaux en hauteur, les permis de travail, les manifestations des déchets etc.

Il est aussi responsable du pilotage de certains projets portant sur l'environnement et la sécurité. Il fait des exercices de simulations en cas d'incendies et veille au maintien des certifications reçues.

Ces services fonctionnels travaillent en collaborations avec les services opérationnels

2.2. Les services opérationnels et fonctionnement de la CSL

IL s'agit de l'ensemble des services impliqués dans la fabrication, la livraison, le conditionnement des produits de l'entreprise.

2.2.1. Les services opérationnels

✓ Le laboratoire ANAC et management de la qualité

Au sein du laboratoire de la C.S.L sont menées différentes activités à savoir :

- l'établissement des ordres de fabrication, de conditionnement et de rectification ;
- le contrôle des huiles de bases, des additifs ainsi que les produits fabriqués et conditionnés ;
- le traitement des non-conformités et la gestion des rejets du laboratoire ;
- la maintenance et la vérification des appareils de mesure ;

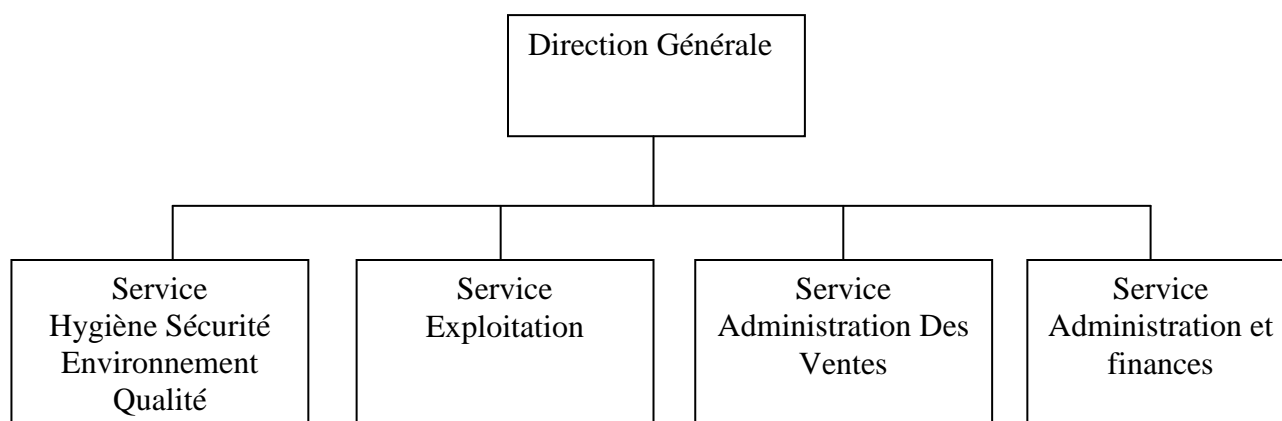
Le laboratoire de CSL a pour vocation :

- la participation à la validation de nouvelles formulations de produits,
- la vérification de la conformité de la production et des matières premières par rapport aux spécifications des clients.

Pour garantir la fiabilité des résultats d'analyses, le laboratoire participe aux essais circulaires des clients, et suit ses équipements à travers un planning de contrôle et de vérification.

Ci-joint l'organigramme de la CSL :

Figure 4 : Organigramme de la CSL



Source : nous même

2.2.2. Les ressources disponibles

IL s'agit des moyens humains, financiers et matériels de l'entreprise.

✓ Les moyens humains

Le personnel de la CSL est estimé à 64 employés permanents dont des agents de maîtrise et des cadres. Ainsi la notion de la parité n'est pas aussi développée à la CSL car 90% du personnel sont des hommes.

Le tableau ci-dessous illustre la répartition du personnel de la CSL

Tableau 2 : Répartition du personnel

| Intitulé | Qualitatif | Quantitatif | Représentativité(%) |
|-----------|---------------------|-------------|---------------------|
| Genre | Hommes | 58 | 90,63% |
| | Femmes | 6 | 9,37% |
| TOTAL | | 64 | 100% |
| Catégorie | Cadres supérieurs | 11 | 17,19% |
| | Agents de maîtrises | 8 | 12,5% |
| | | 45 | 70,31% |
| Situation | Permanent | 64 | 100% |

Sources : nous-mêmes

✓ **Les ressources matérielles :**

La CSL dispose de six(6) cuves mélangeurs pour une production de 200tonnes de produits finis par jours. La capacité de stockage est de 7810 tonnes d'huiles de base dans 7bacs. Il ya 5lignes de conditionnement dont deux(2) enfutages.

En somme, la présentation de la CSL à permis de mieux connaitre la structure de par sa structure organisationnelle son organisation et son fonctionnement.

Après avoir pris connaissance de l'entité, il serait judicieux de mieux décrire le processus de mise en place du SME de la dite entreprise.

✓ **Les ressources financières**

La CSL dispose également des moyens financiers pour son bon fonctionnement.

Chapitre 5 : DESCRIPTIONS DU PROCESSUS DE MISE EN PLACE DU SME DE CSL

Après avoir pris connaissance de l'entreprise, une étude plus centralisée sur le SME a été faite avec l'accompagnement d'un cabinet externe. Le système de management environnemental de la CSL s'applique à toutes les activités produits et services que la compagnie effectue dans le cadre de sa mission et qui ont un impact environnemental. C'est un outil de management environnemental le plus développé dans le monde. Il permet à l'entreprise de mieux manager l'impact de ses activités produits et services sur l'environnement et à démontrer qu'elle possède un management sain de l'environnement.

Section 1 : la planification (Plan) et la mise en œuvre (DO)

La première étape de la mise en place du SME de la CSL consiste d'abord à la définition de la politique environnementale. A travers cette politique, la direction s'est engagée à donner les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

(Voir la politique environnementale de la CSL en annexe 3).

Après avoir défini la politique environnementale de la CSL, nous décrivons le processus de mise en place du SME inspiré de la roue de Deming.

1.1. Planification :

Avant de lancer un projet ISO 14001:2004, il convient de définir l'équipe qui assurera sa définition et sa mise en œuvre dans l'entreprise. C'est dans ce cadre que la CSL a mis en place une équipe de projet qui fut formée et sensibilisée sur les exigences de la dite norme. Ainsi, le 24 août 2012 correspond au démarrage officiel de la mise en place du système de management environnemental de la CSL.

1.1.1. Analyse environnementale

Elle consiste à faire une analyse environnementale initiale de l'entreprise à travers la veille réglementaire basée sur les exigences légales et réglementaires en vigueur. Cette démarche, consiste à diagnostiquer et évaluer les dégâts environnementaux avant de mettre en place le SME au sein de l'entreprise. Cette analyse s'applique aux sites et concerne ces impacts sur lesquelles la CSL a la responsabilité et la capacité de maîtriser et d'influencer.

Pour cela, la CSL a procédé comme suit :

- identification du contexte environnemental ;
- réalisation de l'inventaire des aspects environnementaux ;
- hiérarchisation des aspects environnementaux ;
- mise en place d'un programme de management environnemental.

L'identification consiste à déterminer l'ensemble des aspects environnementaux significatifs des activités produits et services de la CSL; ensuite de les hiérarchiser avant d'établir des objectifs planifiés de manière opérationnelle. Il a permis à la CSL d'établir des objectifs et de mieux planifier en conséquence.

A l'issue de cette analyse, la CSL a mis en place le programme du management environnemental structuré autour des thématiques telles que : les pollutions (eau/air/sol), gestion des déchets, les consommations (énergie, eau, papier). Pour cela l'identification des AES de la CSL se présente comme suit :

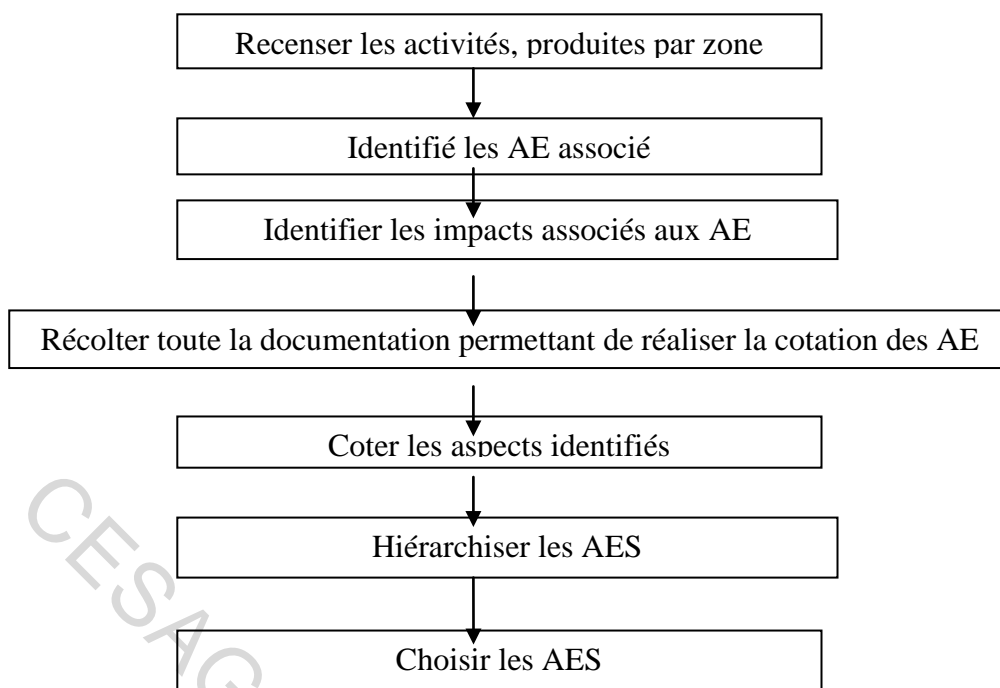
1.1.2. Aspects environnementaux

L'identification des aspects environnementaux est un processus permanent qui permet de préciser les incidences antérieures, actuelles et potentielles (positives ou négatives) de l'ensemble des activités, produits et services sur l'environnement. Il est donc judicieux d'examiner la liste des aspects environnementaux au moins une fois par année pour bien s'assurer qu'ils ne sont pas devenus désuets.

Les aspects environnementaux identifiés devront être examinés et suivis afin de déterminer ceux qui ont, ou peuvent avoir, un impact significatif (positif ou négatif) sur l'environnement.

Pour cela la CSL a procédé comme suit :

Figure 5 : Procédure des aspects environnementaux significatifs



Source : manuel d'identification des AES de la CSL

➤ **Cotation de la criticité**

Pour évaluer l'importance des impacts, il convient de faire une cotation pour voir sa criticité (C) suivant la fréquence d'utilisation des activités (F), la probabilité d'apparition des aspects (P) et la gravité des impacts (G) ainsi que leur niveau de maîtrise (M). Ce qui donne :

$$\text{CRITICITE(C)} = F \times P \times G \times M / \text{Note maximale} = 5$$

Critères de choix pour l'identification des AES

Un aspect environnemental est considéré comme Significatif si $G > 4$ et $C > 20$

F = FREQUENCE DES ACTIVITES

Tableau 3: Fréquence des activités

| NOTE | |
|------|--|
| 5 | En Continu / Activité Permanente |
| 4 | Activité réalisée au moins 1 fois par jour ouvrable |
| 3 | Activité réalisée au moins 1 fois par mois |
| 2 | Activité réalisée occasionnellement (au moins une fois par an) |
| 1 | Activité réalisée rarement (> 1 an) |

Source : archives de la CSL

P= PROBABILITE D'APPARITION DES ASPECTS/Note maximale=5

Tableau 4 : Probabilité d'apparition des aspects

| NOTE | |
|------|-----------------|
| 5 | Très probable |
| 4 | Probable |
| 3 | Acceptable |
| 2 | Improbable |
| 1 | Très improbable |

Source : archives de la CSL

G=GRAVITE DES IMPACTS

Tableau 5: Gravité des impacts

Pollutions 1+

| QUESTION | NOTE |
|--|------------------------------------|
| Est-ce que la pollution peut entraîner des pertes? | SI OUI <input type="checkbox"/> +1 |
| Est-ce que la pollution est nuisible à l'environnement () ? | SI OUI <input type="checkbox"/> +1 |
| Est-ce que cette pollution peut engendrer des pertes financières pour C.S.L. ? | SI OUI <input type="checkbox"/> +1 |
| Le milieu récepteur est sensible | VRAI <input type="checkbox"/> +1 |

Source : archives de la CSL

Tableau 6 : Diminution des ressources naturelles1+

| QUESTION | | NOTE |
|---------------------|--|-------------|
| Mode Anormal | Gaspillage | Vrai +4 |
| Mode normal | Niveau de consommation d'électricité | +10KW +2 |
| | Niveau de consommation d'eau | 1à 10 KW +1 |
| | Niveau de consommation produite pétrolier | 1à 10m 3 +1 |
| | Consommation papier | +2 |
| | Economie possible en modifiant mode d'utilisation ou en acquérant des équipements consommant moins | VRAI+2 |

Source : archives de la CSL

M= NIVEAU DE MAITRISE/NOTE MAXIMALE = 3

Tableau 7: Niveau de maîtrise

| Note | Maitrise déchets | Maitrise effluents | Maitrise conso | Maitrise incendie |
|------|--|---|--------------------|------------------------|
| 3 | | Absence de disposition | Pas de compteur | Absence de disposition |
| 2 | Trié | Existence système de rétention | Compteur général | Détection ou lutte |
| 1 | Collecté + Trié + Valorisé ou Détruit de manière maîtrisée | Existence système de rétention ET efficacité vérifiée | Compteur sectoriel | Détection et lutte |

Cette technique a permis à la CSL d'identifier les aspects environnementaux significatifs ainsi que leur impact sur l'environnement.

A l'issue de cette démarche, la direction HSEQ a établi des objectifs et cibles pour définir le programme de management environnemental afin d'impliquer toutes les directions de l'entreprise.

1.1.3. Exigences légales et autres exigences

Par ce système, la CSL vise à s'assurer de la conformité de ses activités à portée environnementale avec les lois, les engagements gouvernementaux et ministériels ainsi qu'avec sa politique environnementale. Pour cela les veilles réglementaires et le code de l'environnement ont permis de trouver plus facilement les textes applicables à une activité en particulier. Il a pour but d'évaluer la conformité de l'entreprise par rapport aux exigences légales et autres exigences applicables aux activités, produits et services qui s'appliquent à elle. L'évaluation de la conformité peut ainsi se faire plus facilement à partir de l'inventaire des exigences légales.

1.1.4. Objectifs cibles et programmes

➤ Les objectifs et cibles

Les objectifs cibles et programmes sont établis après identification des AES en cohérence avec la politique environnemental de la CSL.

La norme précise que les objectifs et cibles doivent être mesurables à chaque fois que cela est possible.

Les objectifs et cibles sont enregistrés dans le document « Programme environnemental ». Ce document indique le comment faire pour atteindre les objectifs. Toutefois ce document nécessite des améliorations.

Ainsi le programme de management environnemental de la CSL concerne quatre grands volets à savoir :

- économie eau -papier ;
- économie d'énergie ;
- pollution air eau sol ;
- déchet visuels.

Ainsi, plusieurs actions ont été planifiées à travers le programme du management environnemental. (Voir le programme de management environnemental en annexe 2).

➤ **Le plan d'action :**

Le plan d'action est un document figurant sur le programme de management environnemental de la CSL. Il s'agit d'un document qui permet à l'entreprise de décrire l'action, préciser le responsable de l'action, le délai de réalisation, le cas échéant les moyens mis à disposition et l'efficacité de l'action. L'utilisation rationnelle de ce document permet à la CSL d'atteindre les objectifs et cibles que l'entreprise s'est fixés. Toutefois dans le cadre de la CSL ce document existe mais est sujette à quelques recommandations.

1.2. Mise en œuvre et fonctionnement

1.2.1. Ressource, rôles, responsabilité et autorité

Dans le cadre de la mise en place du SME de la CSL, un chef de groupe a été identifié pour chacun des quatre groupes du programme de management environnemental.

1.2.2. Compétence, formation et sensibilisation

Cette étape porte sur les enjeux de la mise en place d'un SME. Il s'agit, d'éclairer les concepts et définitions de bases relatives à l'environnement à savoir l'aspect environnemental, impact environnemental. Ainsi, tout le personnel de la CSL a été formé sur l'identification des AES avec l'accompagnement d'un cabinet externe.

A l'issue de cette formation, les personnes travaillant à la CSL sont sensibilisées à l'importance de la conformité réglementaire, à la politique environnementale, aux procédures et aux exigences du système de gestion environnementale ; aux aspects environnementaux significatifs et aux impacts réels ou potentiels associés à leur travail.

1.2.3. Communication

C'est un moyen qui permet à la CSL de s'exprimer sur ses aspects environnementaux. Les outils de communications internes de la CSL sont les affiches, l'intranet. Toutefois cette communication nécessite des améliorations compte tenu des exigences de la norme ISO 14001.

1.2.4. La documentation :

La CSL dispose d'une documentation dans le cadre de la mise en place du SME. Toutefois, elle nécessite la prise en compte de certaines exigences de la norme ISO 14001.

1.2.5. Maitrise sur la documentation

La procédure de maitrise des documents internes est définie et formalisée pour ceux qui existent déjà.

1.2.6. Maitrise opérationnelle

En termes de maîtrise opérationnelle, des documents d'enregistrements ont été élaborés par rapport à la maîtrise des déchets, au suivi des consommations (eau, énergie...).

1.2.7. Préparations et réponses aux situations d'urgences

La liste des situations d'urgence a été prédéfinie grâce à l'analyse environnementale et à la liste des AE&AES. Ainsi quelques situations susceptibles de se produire et ayant un impact sur l'environnement ont été maintenues. De ce fait plusieurs la CSL procède à des exercices de simulation en situations d'urgence chaque mois.

Section 2 : Check Act

2.1. Contrôle (Check)

2.1.1. Surveillance et mesurage

Elle permet à la CSL de voir l'état d'avancement de ses objectifs et cibles et évaluer son niveau de performance.

Pour cela des indicateurs de performance ont été mis en place pour évaluer le niveau de performance de chaque volet du programme de management environnemental.

2.1.2. Evaluation de la conformité

La dernière évaluation de la conformité réglementaire suppose que la CSL présente quelques non-conformités.

2.1.3. Non-conformité, action corrective et action préventive

Cet aspect du système n'a pas été totalement abordé. Les réclamations sont faites lors des inspections sur le site et l'audit à blanc. Certaines non conformités sont traitées souvent de manière informelle entraînant ainsi l'absence de traçabilité.

2.1.4. Maitrise des enregistrements

Elle permet à la CSL de démontrer la mise en œuvre et le fonctionnement de son système de management ; mais aussi d'enregistrer toutes les informations qui prouvent l'atteinte des objectifs et cibles.

2.1.5. Audit blanc

L'audit blanc ou interne s'est tenu en janvier 2013 après avoir mise en place une grande partie du SME. Il s'agit de faire une introspection pour voir ce qui a été fait par rapport à ce qui a été prévu. A l'issue de l'audit blanc quelques non conformités et points sensibles ont été constatées. Des mesures correctives doivent être prises afin de passer avec succès l'audit de certification prévu pour juillet 2013. Le programme d'audit portait sur toute la partie du SME. La première phase portait sur la phase documentaire ensuite il ya eu une phase terrain c'est à dire des inspections sur le site de la CSL et de ses alentours. La phase terrain en présence de l'auditeur et des responsables projets et nous même a été très déterminante pour apporter une touche à l'obtention de la certification.

2.2. ACT

Il s'agit pour la CSL d'élaborer le plan d'amélioration afin de lever les écarts. C'est une étape cruciale qui permet à la Direction générale d'évaluer dans quelles mesures les objectifs et cibles sont atteints.

Ainsi, une revue de la direction est soumise chaque année pour revoir certains aspects du système de management environnemental de la CSL.

Après avoir décrit le processus de mise en plan du SME de la CSL, nous procédons à une analyse critique pour soulever les forces et faiblesses du système et proposer des recommandations. (Voir le SME de la CSL en annexe1).

Chapitre 6 : ANALYSE CRITIQUE ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre permettra d'analyser les différentes démarches adoptées dans le cadre de la mise en place du SME de la CSL. Il permet de faire ressortir les forces et pistes de progrès éventuelles au niveau de chaque étape et proposer les recommandations nécessaires à leur amélioration. La démarche retenue dans cette partie est celle décrite dans le modèle d'analyse conformément aux exigences de la norme ISO 14001. Il s'agira d'identifier à chaque étape les points forts et pistes de progrès, décliner les implications possibles et proposer des recommandations

Section 1 : évaluation du système de management environnementale de la CSL

Cette partie fera une analyse des écarts entre ce qui a été fait par rapport à ce qui a été prévue conformément aux exigences de la norme ISO 14001 .Nous allons également proposer des pistes de progrès pour mieux atteindre les objectifs.

1.1. Les points forts et pistes de progrès du SME de la CSL conformément aux exigences de la norme ISO 14001

A l'issue des inspections sur le terrain et conformément aux exigences de la norme ISO 14001, l'analyse du SME mis en place par la CSL permet d'appréhender les forces et pistes de progrès de celui-ci.

L'approche d'audit a été basée sur le niveau de maturité des activités environnementales, revues documentaires, visites sur le terrain ainsi que des interviews avec des employés de tous les niveaux hiérarchiques.

Afin de donner un aperçu global des résultats de l'évaluation de la performance du SME au niveau de la CSL, nous proposons de présenter une série d'éléments d'appréciation du SME ainsi que les principaux axes d'amélioration pour chaque élément des différentes exigences de la norme ISO 14001.

1.1.1 Evaluation globale des exigences de la norme

L'appréciation globale du SME de la CSL selon le référentiel ISO 14001 révèle des éléments d'appréciation positive qui sont les suivants :

- tous les éléments du SME existent et sont mise en œuvre. Il est nécessaire d'utiliser les éléments du SME et de les capitaliser sur certaines bonnes pratiques qui ont déjà fait leurs preuves sur le terrain ;
- une politique environnementale existe;
- des programmes de formation et d'instruction sur la protection de l'environnement existent ;
- respect de la réglementation environnementale ;
- gestion des urgences;
- disponibilité d'outils informatiques de gestion ;
- élaboration de différentes études environnementales de base en phase de construction du projet ;
- différents investissements en matière de protection de l'environnement.

Malgré l'existence de tous ces aspects positifs, il existe des éléments du SME présentant des lacunes tels que le domaine d'application du SME, objectifs cibles et programmes, ressources rôles et responsabilité, documentation, revue de la direction, les audits internes, auxquelles nous pouvons proposer quelques recommandations. Pour mieux approfondir notre analyse nous procéderons par la suite à une évaluation des différents éléments de la norme ISO 14001.

1.1.2 Evaluation des éléments des exigences de la norme.

Pour évaluer chaque élément de la norme, nous avons décidé de procéder à un pointage des exigences de la norme par rapport à celle de la CSL.

➤ **Politique environnementale**

Exigences : elle correspond à la section (§ 4.2) de l'ISO 14001 :2004.

Éléments d'appréciation : la CSL s'est conformée aux exigences de la norme. Aucune défaillance n'a été notée dans la politique environnementale de la CSL.

1.1.2 Planification :

Cette rubrique porte sur :

➤ **Aspect environnementaux § 4.3.1 de l'ISO 14001 :2004**

Exigence : Il s'agit d' :

- identifier les AE des activités produit et services
- déterminer ceux qui sont les plus significatifs(AES)

Éléments d'appréciation: Pour identifier les AES, la CSL a procédé à une étude d'impact sur l'environnement de ses activités produits et services. Une mise à jour de cette étude s'avère nécessaire pour la préparation de l'audit de certification.

➤ **Exigences légales et autres exigences**

Exigences : l'entreprise doit établir et tenir à jour des procédures pour :

- identifier et avoir accès aux exigences légales applicables et aux autres exigences applicables relatives à leurs aspects environnementaux, auxquelles elles ont souscrit, et déterminer comment ces exigences s'appliquent à leurs aspects environnementaux.

Éléments d'appréciations : la CSL doit s'assurer que ces exigences légales applicables et aux autres exigences applicables auxquelles elle a souscrit sont prises en compte dans l'organisation, la mise en œuvre et la tenue à jour de son SME. La CSL a mis en place une veille réglementaire pour les exigences légales et autres exigences auxquelles elle avait souscrit.

Une mise à jour a été faite sur ce fichier. Il en est sorti une liste des textes et documents applicables à l'organisme, un recueil des non-conformités aux exigences applicables et une procédure d'identification des exigences applicables à l'organisme déterminant la façon dont ces exigences s'appliquent aux aspects environnementaux.

➤ Objectifs, cibles et programmes environnementaux

Exigences : l'entreprise, à son niveau et fonctions concernées, doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour des objectifs cibles environnementaux documentés. Les objectifs et cibles doivent être mesurables, lorsque cela est possible, et en cohérence avec la politique environnementale, y compris l'engagement de prévention de la pollution, de conformité avec les exigences légales applicables et les autres exigences applicables auxquelles elles ont souscrit, et d'amélioration continue.

Lors de la rédaction et de la revue des objectifs et cibles, l'entreprise doit prendre en compte les exigences légales et les autres exigences auxquelles elle a souscrit, et leurs aspects environnementaux significatifs (AES). Elle doit également prendre en considération les options technologiques, les exigences financières, opérationnelles et commerciales, et les points de vue des parties intéressées. Pour atteindre les objectifs et cibles, la CSL doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un ou plusieurs programme(s). Ce(s) dernier(s) doivent comporter :

- pour chaque activité planifiée, la désignation des responsabilités afin d'atteindre ces objectifs et cibles,
- les moyens et le calendrier de réalisation.

Éléments d'appréciation : en matière d'objectifs, cibles et programmes environnementaux, nous pouvons émettre les constatations suivantes :

Tous les aspects environnementaux avaient déjà été identifiés avec une procédure d'identification des aspects environnementaux. Un document d'identification a été réalisé, redéfinissant les aspects environnementaux et intégrant l'évaluation des aspects environnementaux et l'évaluation des déchets que produisent les activités, produits et service de l'entreprise. Ceci a alors donné suite à une redéfinition de grille de cotation des aspects environnementaux et des déchets produit. L'évaluation des aspects environnementaux et des exigences légales ont permis de définir des objectifs et cibles à atteindre. Ces objectifs par rapport aux aspects ont été retranscrits dans le PME comme plan d'actions à réaliser.

Néanmoins ces objectifs doivent être en général détaillés, mesurables, réalisables et réalistes. Le calendrier d'exécution ainsi que les rôles et les responsabilités ne sont pas clairement définis.

➤ **Évaluation de la « Mise en œuvre et fonctionnement »**

L'évaluation de la mise en œuvre porte :

➤ **Ressources, rôles et responsabilités et autorité**

Exigences : permettre que les personnes travaillant pour l'entreprise ou pour son compte soient sensibilisées

Éléments d'appréciations: une structure de responsabilités hiérarchiques en matière d'environnement existe au sein de la CSL. En matière environnementale, les responsabilités sont connues mais pas formalisées ; elles sont orientées vers : la gestion des déchets, économie d'énergie, économie eau papier, la formation de base en environnement, la réalisation d'inspections dans des zones spécifiques (suivi des observations). Il existe un représentant officiel de la direction en matière d'Environnement. Lors de nos différents entretiens avec les représentants de tous les niveaux hiérarchiques du management nous avons pu constater une assez bonne prise de conscience en matière d'environnement, mais, sa mise en pratique demeure un peu limitée. Par ailleurs, les rôles et les responsabilités au sein des groupes ne sont pas clairement définis.

➤ **Compétence, formation et sensibilisation**

Exigences : l'organisme doit mettre en œuvre et tenir à jour une ou des procédures pour que les personnes travaillant pour lui ou pour son compte soit sensibilisées.

- à l'importance de la politique environnementale, aux politiques et aux exigences du SME ;
- aux AES et IES;
- à leurs rôles et responsabilités pour réaliser la conformité environnementale et
- aux conséquences des écarts par rapport aux procédures spécifiées.

Éléments d'appréciation : Une formation convenable est essentielle pour que les dirigeants et les employés effectuent leur travail de manière efficace et consciencieuse, ce qui est nécessaire pour obtenir de bonnes performances environnementales. Un bon programme de formation en environnement exige l'identification systématique de tous les besoins de formation, des instructeurs qualifiés, des systèmes de formation utilisant les outils et les

approches les plus efficaces, ainsi qu'une évaluation et un suivi après la fin de la formation. Au niveau du département HSEQ, il n'existe pas encore une matrice de formation qui permet de suivre l'évolution des formations données à l'ensemble du personnel de la CSL.

Il existe des formations d'introduction pour les nouveaux employés, les visiteurs et les sous-traitants. Il faut également un système d'évaluation de la qualification des formateurs. Actuellement, il n'y a pas de système d'évaluation qui permette de mesurer l'efficacité des formations (Pas d'examens de vérification des connaissances, pas d'évaluation du contenu). Il convient de revoir les modalités d'évaluation globale des formations (indicateur global sur l'efficacité des formations).

➤ **Communication § 4.4.3 de l'ISO 14001 :2004**

Exigences : assurer la communication interne et traitement (recevoir, documenter et répondre) des demandes externes.

Éléments d'appréciations : les systèmes de communication les plus efficaces utilisent toute une gamme d'outils et de techniques comprenant des publications d'informations, des communications personnelles, des réunions de groupe et des communications extérieures. La reconnaissance des résultats obtenus par le groupe et les individus dans le contrôle des pertes encourage le soutien positif et la participation. Les moyens de communications utilisées sont : affichage, internet (mails et autres), notes internes, réunions, formation. Malgré l'existence de quelques techniques de communications, (réunions,...), cela reste peu efficace. Il ya également absence d'un système de communication externe efficace.

➤ **Documentation § 4.4.4 de l'ISO 14001 :2004**

Exigences : la documentation du système de management environnemental doit comprendre :

- la politique environnementale, les objectifs et cibles ;
- la description du domaine d'application du système de management environnemental ;
- la description des éléments du SME et leurs interactions ainsi que les références des documents concernés.

Éléments d'appréciation : dans son ensemble la documentation relative à l'environnement semble être organisée et bien gérée .Il existe des manuels au sein de la CSL qui couvrent essentiellement l'environnement. Ceux-ci incluent la politique et décrivent le SME tel qu'il existe. Néanmoins, il n'ya pas encore un système formel de gestion documentaire décrivant la manière avec laquelle les documents sont gérés (qui, comment, fréquence, etc). Les éléments du SME sont décrits dans un document autorisé. Ce document est largement disponible pour les employés de l'équipe projet. Néanmoins, aucun document du système de management environnemental ne décrit le domaine d'application du SME.

➤ **Maîtrise de la documentation** § 4.4.5 de l'ISO 14001 :2004

Exigences : maîtriser la documentation (approbation, révision, contrôle, surveillance des versions, lisibilité, ...)

Eléments d'appréciation : tous les documents relatifs à l'environnement sont disponibles au niveau du service HSEQ. – Néanmoins plusieurs documents du Système de Management ne sont pas référencés et il n'existe pas un système de suivi efficace.

➤ **Maîtrise opérationnelle** : § 4.4.6 de l'ISO 14001 :2004

Exigences : maîtriser les situations où l'absence des procédures élaborées peut entraîner des écarts par rapport au SME.

Eléments d'appréciations : en termes de maîtrise opérationnelle, des documents d'enregistrements ont été élaborés par rapport à la maîtrise des déchets, aux suivi des consommations (eau, énergie...) .La CSL a identifié et planifié correctement les opérations associée aux AES identifiés et en cohérence avec la politique environnementale et leurs objectifs cibles demeure quelque peu faible.

➤ **Préparation et réponse aux situations d'urgence** : § 4.4.7 de l'ISO 14001 :2004

Exigences : identifier les situations d'urgences potentielles et les accidents potentiels

Eléments d'appréciations: les exercices de simulation des situations d'urgence se font essentiellement sous forme de formation. Il s'agit de vrais scénarios et plan de risques de contrôle sur la façon dont les manipuler par une approche de planification efficace.

Les rôles et les responsabilités sont clairs, concis et non ambigus dans le plan de réponse aux situations d'urgence. Toutes les urgences possibles qui peuvent se produire sont considérées dans le plan de secours. Il n'y a pas eu d'identification formelle des besoins en matière de gestion des urgences. L'orientation de la gestion des urgences est essentiellement axée vers l'environnement et la sécurité.

➤ **Évaluation du « Contrôle »**

➤ **Surveillance et mesurage** : § 4.5.1 de l'ISO 14001 :2004

Exigences : surveiller et mesurer régulièrement les principales caractéristiques de ses opérations qui peuvent avoir un IES.

Éléments d'appréciations : l'appréciation de la surveillance et mesurage est assez satisfaisante. La CSL mesure régulièrement les principales caractéristiques de leurs opérations qui peuvent avoir un Impact Environnemental Significatif (IES). Les vérifications des équipements de surveillance et de mesure sont régulièrement étalonnés ou minutieusement vérifiés et entretenus en conservant les enregistrements associés.

➤ **Évaluation de la conformité** : § 4.5.2 de l'ISO 14001 :2004

Exigences : engagement de conformité aux exigences légales applicables, et conserver les enregistrements des résultats.

Éléments d'appréciation : la CSL, avec son engagement de conformité dispose de procédures pour évaluer périodiquement sa conformité aux exigences légales applicables. Elle conserve des enregistrements des résultats de ces évaluations périodiques.

➤ **Non-conformité, action corrective et préventive** : § 4.5.3 de l'ISO 14001 :2004

Exigences : traiter les non conformités pour entreprendre des actions correctives et préventives.

Éléments d'appréciations : les constats de l'audit interne n'ont pas totalement fait l'objet d'actions correctives. Il convient donc de préciser pour quel type de constat, une analyse des causes et des actions correctives sont nécessaires.

➤ **Maîtrise des enregistrements** : § 4.5.3 de l'ISO 14001 :2004

Exigences: maîtriser les enregistrements (identification, stockage, protection, accessibilité, durée de conservation et élimination) .

Eléments d'appréciations : la CSL a identifié ses opérations et activités avec beaucoup d'attention sur les aspects environnementaux qui doivent être contrôlés. Globalement, la maîtrise des opérations est très bonne du point de vue optimisation de la production journalière en vue de garantir la production annuelle et de préserver l'exploitation pour les années à venir.

➤ **Audit interne** ; § 4.5.5 de l'ISO 14001 :2004

Exigences : établir des audits environnementaux internes

Eléments d'appréciations : l'audit interne a eu lieu .Les prises de note concernant les non-conformités a été très déterminant pour proposer des actions correctives.

✓ **ACT**

➤ **Revue de la direction** :

Exigences : les données d'entrée de la revue de la direction doit comprendre :

- les résultats de l'audit interne, les exigences légales et autres ;
- la performance environnementale de la CSL ;
- le degré d'atteinte des objectifs et cibles ;
- l'état des actions correctives et préventives ;
- le suivi des actions et les recommandations pour l'amélioration.

Eléments d'appréciations : Les revues de direction ont lieu chaque année en Mai ou Juin au sein de la CSL. Pour mieux faire la synthèse de cette analyse critique du SME de la CSL, nous avons mis en place le tableau suivant :

Tableau 8 : Evaluation du SME de la CSL

| §4.2 POLITIQUE | | | |
|--|--|---|---|
| Exigence de la norme | SME de la CSL | Points forts | Pistes de progrès |
| 4.2 POLITIQUE | Politique environnemental de la CSL | - respect par la direction des exigences de la norme concernant la rédaction de la politique environnementale | - |
| §4.3 PLANNIFICATION | | | |
| Exigence de la norme | SME de la CSL | Forces | Pistes de progrès |
| <p>✓ Exigences légales et autres : § 4.3.2</p> <p>Identifier et avoir accès aux exigences légales et autres et déterminer comment elles s'appliquent aux aspects environnementaux</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic du SME - <i>Evaluation initiale à la réglementation</i> | Respect des exigences de la norme. | - |
| <p>Objectifs cibles et programmes : § 4.3.3</p> <p>Pour chaque niveau et fonction, désignation des responsabilités à tous les niveaux, les moyens et le calendrier de réalisation</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Définition des PME - Revue des processus - Revue politique - Définition des objectifs et cibles | - | <ul style="list-style-type: none"> - Les dates de début et de fin non mentionnés sur le PME - Le suivi des actions du PME n'est pas bien assuré |

| MISE EN ŒUVRE ET FONCTIONNEMENT | | | |
|---|---|--|---|
| § 4.4 | | | |
| Exigence de la norme | SME de la CSL | Forces | Pistes de progrès |
| <p>✓ Ressources, rôles, responsabilité et autorité :</p> <p>✓ § 4.4.1</p> <p>Permettre que les personnes travaillant pour l'entreprise ou pour son compte soient sensibilisées</p> <p>✓ Compétence, Formation & sensibilisation : § 4.4.2</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Revue des fiches de poste - Revue du plan de formation - Procédures de communication - Sensibilisation personnel - Sensibilisation fournisseurs - Formations sur maîtrise opérationnelle | <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place des chefs d'équipes au sein des groupes issus du PME - Bonne technique de sensibilisation, - Expertise du cabinet chargé de la formation | <ul style="list-style-type: none"> - Cumuls des fonctions, - L'outil de suivi de l'efficacité des formations doit être amélioré |
| <p>✓ Communication: § 4.4. 3</p> <p>Assurer la communication interne et externe</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Procédures de communication - Sensibilisation personnel | <p>Bonne communication interne</p> | <p>La communication externe efficace</p> |
| <p>✓ Documentation : § 4.4.4</p> <p>Maîtriser la documentation la documentation (approbation, révision, contrôle, surveillance des versions, lisibilité,</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Revue des instructions - Revue des procédures communes - ISO 9001/14001 | <p>Existence des documents relatifs au SME</p> | <p>La mise à jour des documents du système doit être mieux suivie</p> |
| <p>✓ Maîtrise des documents : § 4.4.5</p> <p>✓ Maîtrise opérationnelle : § 4.4.6</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Rédaction procédures d'urgence | | <p>Le suivi de du traitement de certains déchets auprès des prestataires n'est pas bien documenté</p> |

| § 4.5 CONTROLE | | | |
|---|---|--|--|
| Exigence de la norme | SME de la CSL | Forces | Pistes de progrès |
| Surveillance et mesurage : § 4.5.1 | | Mise en place des indicateurs de suivi de performance des différents volets du PME | - |
| Evaluation de la conformité § 4.5.2 | Réévaluation conformité à la réglementation | - Veille réglementaire | - |
| Non-conformité, action corrective et action préventive (SMI) § 4.5. 3 | - -Suivi des indicateurs de performance environnementale - -Revue de Direction | - audit blanc, - inspection journalier sur le terrain | Retard dans la lever de certains écarts décelés lors l'audit blanc et inspection |
| Maîtrise des enregistrements: § 4.5.4 | Test des procédures d'urgence | - | - |
| Audit interne (SMI) : § 4.5.5 | Audit SME | - audit sur le terrain et de la documentation | |
| ACT | | | |
| Exigence de la norme | SME de la CSL | Forces | Pistes de progrès |
| Revue de la direction | - Revue de direction annuelle | | - Non prise en compte des résultats de l'audit blanc lors de la revue de direction |

Source : nous même

1.2. Constats

Au vu de notre analyse, nous pouvons affirmer sans risque de nous tromper que le projet de mise en place d'un système de management environnemental de la CSL suit bien son cours.

Toutefois, dans une optique d'amélioration continue et suite aux inspections effectuées et notre séjour à la CSL, nous pensons que la prise en compte de certains aspects, pourrait contribuer au succès du projet. Ainsi le management des hommes, la gestion des compétences et les facteurs de motivations nécessitent une attention particulière.

✓ Management des hommes

La dimension humaine est primordiale pour la réussite d'un tel projet. L'efficacité du système de management environnemental de la CSL, qui est en cours d'implantation aura principalement comme moteur l'engagement de tous les travailleurs de la société.

Il est maintenant connu qu'une utilisation optimale des compétences est devenue le versant complémentaire à celui des outils et méthodes de gestion, de suivi et de contrôle.

La réussite du projet, ne dépend plus d'une bonne planification, et de la rédaction des procédures ; elle nécessite une cohésion sociale pour une bonne dynamique de groupe. Cette dernière favorise l'échange des savoir-faire individuels et à leur mutualisation. Ce sont autant d'impératifs auxquels les gestionnaires de projets devront faire face. Ainsi, le projet de mise en place d'un SME nécessite forcément un changement de comportement. Ce dernier permettrait à l'équipe de projet de respecter les contraintes de qualité coût et délai et l'atteinte des objectifs fixés.

✓ La gestion des compétences

La gestion des compétences représente l'un des principaux chantiers de la gestion des ressources humaines. Ainsi, le déploiement d'une gestion des compétences dans l'organisation doit être mûrement réfléchi. Elle représente une méthode, un outil de gestion des ressources humaines qui permettra à la CSL d'optimiser sa compétitivité en recherchant la meilleure adéquation possible entre les compétences nécessaires et les compétences en ressources humaines disponibles.

Ainsi, le manager est amené à s'interroger sur le sens des pratiques de gestion des compétences. S'agit-il d'une prise en compte plus précise des capacités des salariés afin d'assurer une équité interne, tant en matière de rétribution que de parcours professionnel ? S'agit-il plutôt d'une instrumentation plus complexe permettant de faire évoluer une organisation ?

Dans ce second cas, la gestion des compétences n'est pas que la seule instrumentation d'une direction des ressources humaines. Elle s'inscrit dans un projet d'entreprise comme le cas de la mise en place du SME de la CSL, qui implique plusieurs niveaux de management appelés ainsi à coordonner leurs pratiques. De ce fait pour assurer un meilleur rendement, il faut toujours l'homme qu'il faut à la place qu'il faut.

✓ **Facteurs de motivations**

La CSL doit également trouver un moyen efficace pour motiver le personnel sur ce projet fédérateur afin que chacun se sente concerné .L'objectif recherché n'est pas de promouvoir un seul groupe mais tout le personnel afin que la victoire finale revienne à la CSL.

Sections 2 : Recommandations

Lors de l'apprentissage au sein de la CSL et après analyse du système de management environnemental, nous recommandons ce qui suit :

- dans une démarche de mise en place d'un système de management environnemental, il est indispensable de sensibiliser tout le personnel des entreprises ainsi que les vigils ;
- toutes activités/rapport/procédures doivent être le résultat d'un besoin identifié ;
- mise en place d'un système de gestion documentaire globale avec structuration de la documentation ;
- élaboration de plans d'action à long terme ;
- l'amélioration continue doivent être bien revus et améliorés ;
- par rapport aux dates de début et de fin, l'entreprise doit préciser le calendrier d'exécution des activités inscrites sur le programme de management environnement et définir un responsable de l'action conformément aux exigences de la norme ;
- les objectifs et cibles doivent faire l'objet d'un suivi automatique pour voir l'état d'avancement des objectifs en temps réel ;
- par rapport aux ressources, rôles, responsabilité et autorité, il serait pertinent de mieux clarifier le rôle et les responsabilités des membres de chaque groupe au-delà même de désignation de l'équipe de projet ;
- par rapport à la compétence, formation & sensibilisation il serait opportun de mettre en place un système d'évaluation de formation pour s'assurer de l'efficacité de la formation dispensée ;
- pour ce qui est de la communication externe, la CSL doit promouvoir sa certification auprès des sites internet de ses trois clients (SHELL TOTAL et OILYBIA) d'une part, et d'autres part encourager des études comme c'est le cas de ce mémoire qui fera la promotion de la CSL en tant qu'entreprise citoyenne ;
- conformément aux exigences de la norme ISO 14001, la CSL doit définir le domaine d'application de son SME ;
- la CSL doit s'assurer de suivi des déchets auprès des prestataires après enlèvements ;
- les non-conformités mineures issues de l'audit blanc et des inspections sur le terrain doivent faire l'objet d'un suivi automatique. Elles doivent également être prises en compte dans la revue de la direction.

Ces recommandations sont liées aux écarts identifiés conformément aux exigences de la norme.

Néanmoins dans une optique d'amélioration, nous recommandons également des outils et techniques qui permettront à la CSL d'atteindre les objectifs fixés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1. Proposition d'un plan de mise en conformité à l'égard des différents groupes

Tableau 9 : plan de mise en conformité à l'égard des différents groupes

| Thème | Actions correctives | Responsabilité | Indicateurs de suivi | Coûts | Délai de mise en œuvre |
|----------------------------|---|---|---|--------------|------------------------|
| Economie eau papier | <ul style="list-style-type: none"> - sensibiliser le personnel pour un changement de comportement - imprimer que si c'est nécessaire - sensibiliser le personnel sur l'utilité de photocopie en recto et verso - faire sortir des papiers par service avec un responsable de suivi - utiliser les imprimantes réseau c'est à dire une imprimante pour tous, gérer par une solution logicielle qui assure le contrôle des copies. | <p>Groupe économie eau papier</p> <p>Service Achat et approvisionnement</p> | Indicateurs de performances (les factures) | A déterminer | Immédiat |
| Thème | Actions correctives | Responsabilité | Indicateurs de suivi | Coûts | Délai de mise en œuvre |
| Economie d'énergie | <ul style="list-style-type: none"> - mettre en place un détecteur de mouvement au niveau des toilettes - sensibiliser les vigiles à éteindre les lampes qui se trouvent devant la comptabilité - utiliser les panneaux solaires AWANGO de total Sénégal - sensibiliser les conducteurs de chariot | <p>Groupe économie d'énergie et volontaires</p> | Facture d'électricité par rapport à la production | à déterminer | Immédiat |

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|-----------------------------------|
| Pollution eau air sol | <ul style="list-style-type: none"> - planter des fleurs qui aspirent la pollution dans le jardin de l'usine - éviter les déversements des huiles usées - sensibiliser d'avantage le personnel - s'assurer de la destination finale des eaux collectées par la société | Groupe déchets visuels et volontaires Laboratoire CSL | | | |
| Pollution visuelle et gestion de déchets | <ul style="list-style-type: none"> - élaborer une procédure de gestion des déchets (inventaire, collecte, tri, etc.) - mettre en place un système de suivi de déchets afin de réduire le nombre de bennes mis à la décharge - former le personnel sur la gestion de déchets. - mettre en place un registre vert pour la destruction des déchets | | | | Au plus tard le 31 Décembre 2013. |

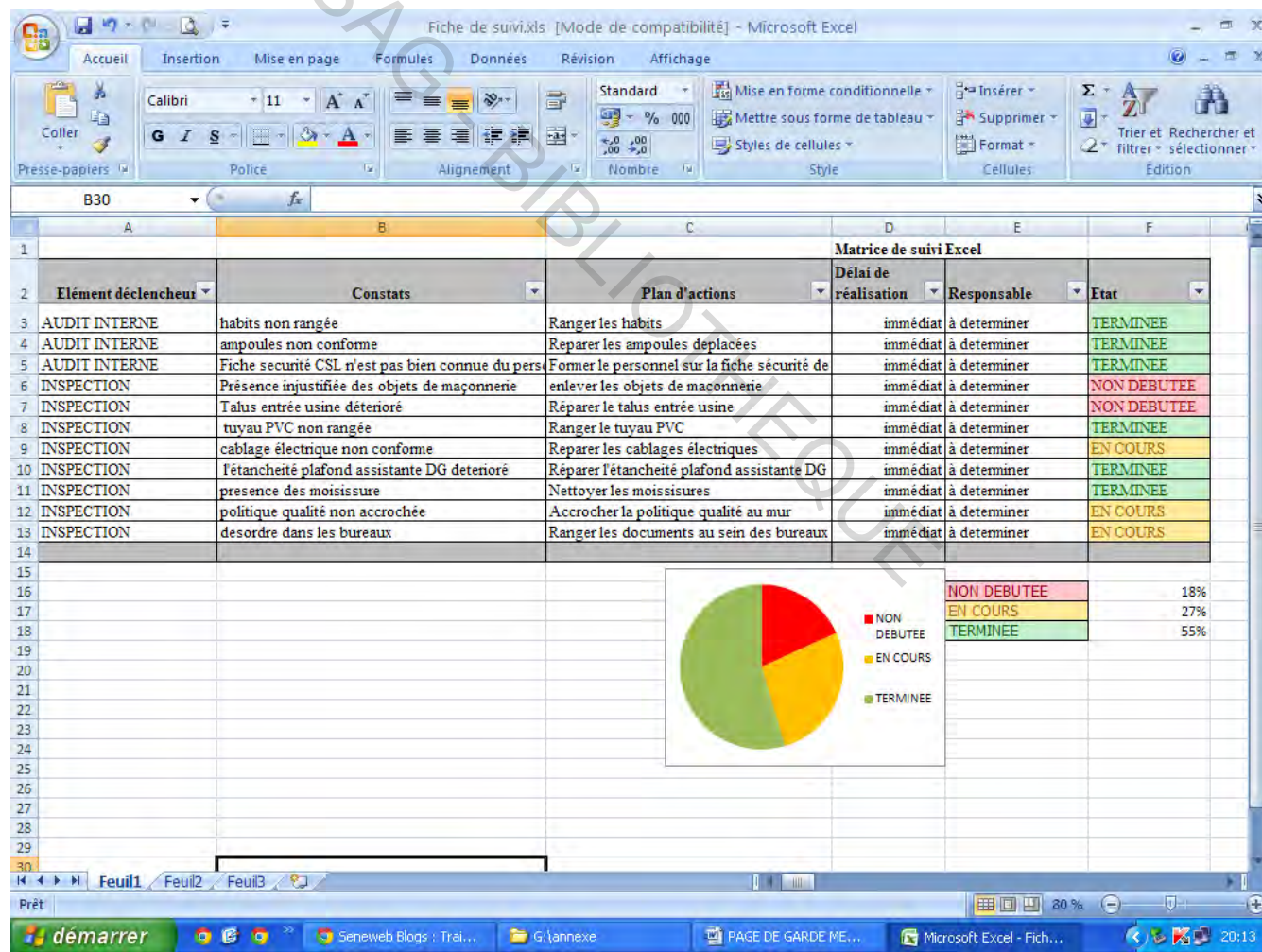
Source : nous même

2.2 Proposition d'une matrice de suivi automatique sur Excel pour l'obtention de la certification

Lors des inspections sur le terrain et suite aux remarques relatives à l'audit interne, afin de minimiser les non conformités, et assurer un suivi efficace nous recommandons la matrice de suivi Excel. Il s'agit de répertorier tous les non conformités, préciser l'élément déclencheur c'est-à-dire l'audit interne ou l'inspection,

Cet outil faciliterait un suivi efficace pour chaque activité. Il suffit juste de dérouler le bouton et choisir l'option appropriée parmi les trois possibles (débuter, en cours ou terminer). Il permet de mieux voir l'état d'avancement des activités et est facile d'usage.

Tableau 10 : Proposition d'une matrice de suivi sur Excel



Source : nous même.

2.3 Proposition d'une matrice de responsabilité : la matrice RACI

Lors de notre stage, nous avons constaté que dans les groupes de travail, l'ensemble des personnes ne sont pas impliquées. Pour cela il serait mieux de clarifier le rôle et responsabilité de chacun au sein des groupes. Pour cela nous proposons la matrice RACI en colonnes les personnes, en ligne les tâches, et pour chaque tâche on doit identifier le responsable (R), la personne qui doit approuver (A) la personne à consulter (C) et la personne à informer une fois la tâche finie.

Tableau 11 : matrice de responsabilité : RACI

| | Chef de projet | Chef d'inspection sur le terrain | Chargé de la communication/ rapporteur | documentariste | Responsable collecte des données |
|---|-----------------------|---|---|-----------------------|---|
| Planning mensuel du groupe | A | | I | R | |
| Rédiger le compte rendu des réunions | A | I | I | R | C |
| Soumettre des doléances | A | C | I | C | R |
| Sensibiliser le personnel | C | I | A | R | R |

Source : nous même

Cette deuxième partie a permis de décrire la CSL ainsi que son système de management environnemental. Elle a également permis d'évaluer le SME de la CSL afin de soulever les points forts et les pistes de progrès. A l'issue de cette analyse, plusieurs recommandations ont été soumises dans une optique d'amélioration continue. Le point qui suit présentera le bilan de l'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

En définitive, il convient de rappeler que la CSL, de par sa structure organisationnelle, présente un cadre favorable pour la prise de décision sur la conduite de ses activités. Elle fournit également des efforts considérables pour la protection de l'environnement.

Ainsi, la CSL a pu grâce à la réalisation d'une analyse environnementale identifier les aspects environnementaux significatifs (AES) liés à ses activités, produits et services puis établir un programme d'actions pour réduire et maîtriser ces derniers.

La réalisation de ce mémoire, a permis de constater ce besoin de plus en plus présent dans les entreprises, au Sénégal comme ailleurs, de montrer à leurs partenaires leur engagement face aux problématiques environnementales. L'environnement devenant une très grande priorité pour les entreprises, la qualité du produit, n'est plus le seul élément à prendre en compte. Désormais, dans son besoin de satisfaction, le client s'intéresse aux bonnes pratiques environnementales mises en place pour la réalisation du produit ou service.

Ensuite, les missions confiées ont été menées avec une certaine méthodologie et réflexion, afin d'apporter de meilleures bases à la réussite du projet

Cependant quelques retards ont été notés au niveau de la réalisation des actions, mais cela est dû en partie aux problèmes liés à la non-implication de tout le personnel.

A la fin de la rédaction de ce mémoire, nous pouvons estimer que la CSL est sur la meilleure voie en vue de respecter les exigences de la norme ISO version 2004, nos travaux ont largement contribué à l'amélioration du processus menant à la mise en place de cette politique environnementale.

Certes obtenir la certification serait un grand pas vers l'excellence, mais la maintenir en est un autre et suppose une gestion participative, de manière continue.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. **Alain Etchegoyen** dans « Horizon 2020 / l'Etat face aux enjeux du développement durable », 2005 pages.
2. **Alain Etchegoyen** dans « le développement durable affaire publique ou privée ? L'Etat et la responsabilité sociale des entreprises à l'horizon 2020 », 176pages.
3. **Boucary ADJI** dans « l'Afrique à la croisée des chemins ,problématique du développement, édition eburnie Abidjan septembre 2003 » ,215 pages.
4. **CAROLL A.B** dans « A three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance », Academy of Management Review, Vol. 4, 1979.
5. **DORST J.** dans « Avant que nature ne meure », Neuchâtel, Delachaux et Nestlé, 1965
6. **Gilles TENEAU et Jean-Guy AHANDA** dans « Guides commenté des normes et référentiels, éditions d'organisations » , 383 pages.
7. **IGNACY S.** dans « L'écodéveloppement : Stratégies de transition vers le XXIème siècle », Paris, Syros, 1993.
8. **Jacques SALAMITOU** dans « management environnemental application à la norme ISO 14001 révisée » , Dunod paris 2004 ,273 pages.
9. **KEYNES J-M.** dans « The General Theory of Employment, Interest and Money », Macmillan, Londres, 1936.
10. **LEMANT Olivier, (1995)** dans « La conduite d'une mission d'audit interne » 2e édition DUNOD, Paris, 279 pages
11. **Odile Faure ROCHET** dans « Analyse environnementale » , Afnor 2005 ,329 pages ,dépôt légal octobre 2005.
12. **Pierre.G Bergeron** dans « Gestion Dynamique : concepts, méthodes et applications » ,4é édition 696 pages.
13. **Philippe BERNIER et Annabelle GRESILLON** dans « La GPEC : Construire une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences » ,édition Dunod ,le 25 février 2009, Collection Fonctions de l'entreprise, 221 pages.
14. **THIERRY et FRANKLIN** dans « Les principes du Management », Paris Economica 1985,696 pages.
15. **Valérie BARON** dans « pratiquer le management de l'environnement » ,AFNOR 2005, 217pages dépôt légal mai 2005.
16. **Yvett veyret** dans « le développement durable approche plurielles » , hâtier 2005 , 284 pages dépôt légal septembre 2005.

Document divers

17. Code de l'environnement du Sénégal
18. Commission Européenne (CE), « Livre vert », juillet 2001
19. Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED), rapport intitulé : « Notre Avenir à tous », Editions du Fleuve, Montréal, 1988.
20. Documents internes de la CSL(manuel de formation, le référentiel ISO 14001)

Mémoire /rapport

21. **Mlle Adama Souna**, rapport de stage de portant sur « évaluation d'impacts environnementaux des produits chimiques utilisés au laboratoire de la CSL» ; étudiante en HSEQ à l'université Cheikh Anta Diop de Dakar ; novembre 2012
22. **Mme ARAB née HALATA Lyasmine**, mémoire de fin d'Etude portant sur « impact de la certification environnementale ISO 14001 sur la performance environnementale d'une entreprise algérienne : cas de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager (ENIEM) » étudiante à l'université MOULOUDE MAMMERI DE TIZI-OUZOU ; novembre 2012.

Codex :

23. **Mr Aw**, cours sur le suivi et évaluation de projets, CESAG (2013)
24. **Mr Remi Bachelet** professeur à l'école centrale de Lille France , Cours sur MOOC (2013)
25. **Mr Ousmane dramé** , cours sur l'étude d'impact environnemental et social, CESAG (2013)
26. **Mr Ibrahima Mboulé Fall**, Cours de management LPGEO1, CESAG (2009)
27. **Mme Issimath Ichola**, cours sur la responsabilité sociale des entreprises, CESAG(2012)

Webographie :

28. <http://www.afnor.org/> consulté le 12/12/2013 à 16h35
29. http://doc.sciencespolyon.fr/Ressources/Documents/Etudiants/Memoires/Cyberdocs/MFE2009/buttet_a/pdf/buttet_a.pdf consulté le 17/06/2013 à H43
30. http://elisabelle0108.free.fr/cariboost_files/05_03_02_20BC_20Management_20de_201_27environnement_20ISO_2014001.pdf consulté le 25/05/2013 à 9H48
31. <http://www.iso.org/iso/fr/> consulté le 5/11/2013 à 16h45
32. <http://www.minearnaud.com> consulté le 17/04/2013 à 21h 34
33. http://isocelle.com/iso_14001/demarche_environnement.htm consulté le 4/06/2013 à 16h45

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----------|
| DEDICACE | i |
| REMERCIEMENTS..... | ii |
| LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS..... | iii |
| LISTE DES FIGURES | iv |
| LISTE DES TABLEAUX..... | v |
| SOMMAIRE..... | vii |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL..... | 10 |
| Chapitre 1: GENERALITES SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL | 11 |
| Section 1 : Généralités sur les concepts de base | 11 |
| 1.1. Analyse du développement durable et de la RSE..... | 12 |
| 1.1.1. Historique du développement durable..... | 12 |
| 1.1.2. Définition du développement durable..... | 15 |
| 1.1.3. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : | 18 |
| 1.2. Plan, programme et projet..... | 19 |
| 1.2.1. Plan..... | 19 |
| 1.2.2. Programme | 21 |
| 1.2.3. Projet | 21 |
| 1.3. Suivi et évaluation des projets | 22 |
| 1.3.1. Suivi | 22 |
| 1.3.2. Evaluation..... | 23 |

| | |
|---|-----------|
| Section 2 : Les concepts liés au management environnemental selon le référentiel ISO 14001 version 2004 : | 24 |
| 2.1. Les Normes et la normalisation | 24 |
| 2.1.1. Les normes | 24 |
| 2.1.2. La normalisation..... | 24 |
| 2.2. L'Environnement | 26 |
| 2.2.1. Aspect environnemental..... | 26 |
| 2.2.2. Impact..... | 26 |
| 2.2.3. Impact environnemental : | 26 |
| 2.2.4. Caractère significatif (AES, IES) : | 27 |
| 2.3. Procédure | 27 |
| 2.4. Cible..... | 27 |
| 2.5. Indicateurs..... | 27 |
| 2.6. Système de management environnemental..... | 27 |
| 2.7. La démarche environnementale | 30 |
| Chapitre 2 : MISE EN PLACE D'UN SME CONFORMEMENT AUX EXIGENCES DE LA NORME ISO 14001 | 31 |
| Section 1 : La démarche environnementale | 31 |
| 1.1. Domaine d'application..... | 31 |
| 1.2. Définir la politique environnementale | 31 |
| 1.3. « Plan » : Planifier des objectifs et actions | 32 |
| 1.4. « Do » : Mettre en place..... | 33 |
| 1.5. « Check » : Contrôler..... | 33 |
| 1.6. « ACT » : corriger les écarts | 33 |
| Section 2 : Les exigences et enjeux de la norme ISO 14001 | 33 |
| 2.1. Les exigences de la norme ISO 14001..... | 34 |
| 2.2. Les enjeux de la mise en place d'un SME | 37 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 2.2.1. | Enjeux stratégiques | 37 |
| 2.2.2. | Enjeux économiques | 37 |
| 2.2.3. | Les enjeux environnementaux..... | 37 |
| 2.2.4. | Enjeux managériaux | 37 |
| 2.2.5. | Enjeux sociaux | 38 |
| Chapitre 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA MISE EN PLACE D'UN SME | | 39 |
| Section 1 : Présentation du modèle d'analyse..... | | 39 |
| 1.1. | Le modèle d'analyse | 39 |
| 1.2. | La phase de prise de connaissance du SME..... | 41 |
| 1.3. | Description et évaluation du SME de CSL selon les exigences de la norme ISO 14001 41 | |
| 1.4. | Evaluer le SME de la CSL | 41 |
| 1.5. | Synthèse et analyse des résultats..... | 42 |
| Section 2 : Les outils/techniques de collecte des données..... | | 42 |
| 2.1. | L'interview..... | 42 |
| 2.2. | L'analyse documentaire | 42 |
| 2.3. | L'observation directe | 42 |
| 2.4. | Les méthodes de traitements des données collectées :..... | 43 |
| DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE..... | | 44 |
| Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE SENEGALAISE DE LUBRIFIANTS...45 | | 45 |
| Section 1 : Contexte | | 45 |
| 1.1. | Historique..... | 45 |
| 1.2. | Description des activités de la CSL : | 45 |
| 1.3. | Les références de la CSL | 46 |
| 1.4. | Mission et objectifs | 46 |
| Section 2 : L'organisation de la structure | | 47 |
| 2.1. | Les services fonctionnels | 47 |
| 2.1.1. | Le service exploitation (SE)..... | 47 |
| 2.1.2. | Le service Administration Des Ventes (ADV) : | 47 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 2.1.3. | Le service Administratif et financier..... | 47 |
| 2.1.4. | Le service Hygiène Sécurité Environnement et Qualité | 48 |
| 2.2. | Les services opérationnels et fonctionnement de la CSL | 49 |
| 2.2.1. | Les services opérationnels..... | 49 |
| 2.2.2. | Les ressources disponibles | 50 |
| Chapitre 5 : DESCRIPTIONS DU PROCESSUS DE MISE EN PLACE DU SME DE CSL | | 52 |
| Section 1 : la planification (Plan) et la mise en œuvre (DO) | | 52 |
| 1.1. | Planification :..... | 52 |
| 1.1.1. | Analyse environnementale | 52 |
| 1.1.2. | Aspects environnementaux | 53 |
| 1.1.3. | Exigences légales et autres exigences | 57 |
| 1.1.4. | Objectifs cibles et programmes..... | 57 |
| 1.2. | Mise en œuvre et fonctionnement..... | 58 |
| 1.2.1. | Ressource, rôles, responsabilité et autorité | 58 |
| 1.2.2. | Compétence, formation et sensibilisation | 58 |
| 1.2.3. | Communication | 58 |
| 1.2.4. | La documentation :..... | 59 |
| 1.2.5. | Maitrise sur la documentation..... | 59 |
| 1.2.6. | Maitrise opérationnelle..... | 59 |
| 1.2.7. | Préparations et réponses aux situations d'urgences | 59 |
| Section 2 : Check Act..... | | 59 |

| | |
|--|-----------|
| 2.1. Contrôle (Check)..... | 59 |
| 2.1.1. Surveillance et mesurage..... | 59 |
| 2.1.2. Evaluation de la conformité | 59 |
| 2.1.3. Non-conformité, action corrective et action préventive..... | 60 |
| 2.1.4. Maitrise des enregistrements..... | 60 |
| 2.1.5. Audit blanc | 60 |
| 2.2. ACT..... | 60 |
| Chapitre 6 : ANALYSE CRITIQUE ET RECOMMANDATIONS | 61 |
| Section 1 : évaluation du système de management environnementale de la CSL | 61 |
| 1.1. Les points forts et pistes de progrès du SME de la CSL conformément aux exigences de la norme ISO 14001 | 61 |
| 1.2. Constats..... | 73 |
| Sections 2 : Recommandations | 75 |
| 2.1. Proposition d'un plan de mise en conformité à l'égard des différents groupes..... | 77 |
| 2.2. Proposition d'une matrice de suivi automatique sur Excel pour l'obtention de la certification | 79 |
| 2.3 Proposition d'une matrice de responsabilité : la matrice RACI | 80 |
| CONCLUSION | 81 |
| BIBLIOGRAPHIE | 83 |
| TABLE DES MATIERES..... | 87 |
| ANNEXES | I |

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 : Programme de management environnemental 2012-2013

| C.S.L. | | PROGRAMME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL 2012 - 2013 | | | | PMS.FE09 REV : 00 Page 1/1 |
|---|--|--|--|------------|-------------|----------------------------------|
| OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX | CIBLES | ACTIONS | MOYENS | DELAIS | RESPONSABLE | SUIVI |
| Diminuer la consommation d'eau | -25% en 2013 par rapport à 2011 | Faire éco-carte des conso eau/papier (en rouge les zones où il y a du gaspillage) | Interne | 12/11/2012 | | |
| | | Faire un poster de photos de gaspillage d'eau et de papier | Interne | 12/11/2012 | | |
| | | Créer un tableau pour le suivi des performances | Interne | 19/11/2012 | | |
| | | Récupérer le cumul des consommations d'eau 2010 / 2011 | Interne | 19/11/2012 | | |
| | | Créer check-list de l'ensemble des points d'eau | Interne | 12/11/2012 | | |
| | | Faire une inspection initiale | Interne | 19/11/2012 | | |
| | | Remettre à niveau les points non étanches | Budget de maintenance | 26/11/2012 | | |
| | | Réaliser affiche de sensibilisation (message + photo) | Budget imprimerie (5000 F par affiche) | 04/12/2012 | | |
| | | Créer un tableau de suivi de consommation de l'eau | Interne | 19/11/2012 | | |
| Diminuer la consommation de papier | -50% en 2013 par rapport à 2011 | Mettre en place imprimantes en réseau | Budget pour achat imprimantes | 31/12/2012 | | |
| | | Rédiger une instruction expliquant comment bien utiliser le papier | Interne | 26/11/2012 | | |
| | | Passer en revue l'ensemble des carnets et identifier ceux pour lesquels on peut diminuer le nb d'exemplaire | Interne | 30/11/2012 | | |
| | | Réaliser affiche de sensibilisation (message + photo) | Budget imprimerie (5000 F par affiche) | 04/12/2012 | | |
| | | Créer un tableau de suivi de consommation de papier | Interne | 19/11/2012 | | |
| | | Calculer les consommations de papier de 2010 - 2011 | Interne | 19/11/2012 | | |
| | | Intégrer sur bon de commande de papier, exigence que le papier soit certifié FSC | Interne | 12/11/2012 | | |
| Diminuer le taux de pertes de cartons | -50% en 2013 par rapport à 2011 | Renforcer suivi fournisseur bidons (audit fournisseur) pour prévenir pb de coulage | Interne | 31/12/2012 | | |
| | | Renforcer maîtrise et suivi au niveau du conditionnement (insérer instructions au niveau des doc déjà existants) | Interne | 26/11/2012 | | |
| Diminuer le taux de palettes mises au rebut | -50% entre début et fin 2013 (en fonction tonnage produit) | Réparer l'ensemble des palettes | Interne | 26/11/2012 | | |
| | | Mettre en place indicateurs pour suivre le % de palettes mis au rebut par rapport au tonnage produit | Interne | 26/11/2012 | | |

| C.S.L. | PROGRAMME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL 2012 - 2013 | | | | | PMS.FE09 REV : 00 Page 1/1 |
|--|--|--|--|---------------|--------------------|----------------------------------|
| OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX | CIBLES | ACTIONS | MOYENS | DELAIS | RESPONSABLE | SUIVI |
| Diminuer la consommation d'électricité | -15% en 2013 par rapport à 2011 (en fonction tonnage produit) | Faire éco-carte des conso d'énergie (en rouge les zones où des économies sont possibles) | Interne | 12/11/2012 | | |
| | | Faire un poster de photos de gaspillage d'énergie | Interne | 12/11/2012 | | |
| | | Créer un tableau pour le suivi des performances | Interne | 19/11/2012 | | |
| | | Réaliser 3 affiches de sensibilisation (message + photo) | Budget imprimerie (5000 F par affiche) | 04/12/2012 | | |
| | | Créer un tableau pour le suivi des consommations d'électricité | Interne | 19/11/2012 | | |
| | | Récupérer le cumul des consommations d'électricité 2010-2011 | Interne | 19/11/2012 | | |
| | | Installer compteurs divisionnaires | Budget | 31/12/2012 | | |
| | | Budgétiser investissements pour diminuer conso électricité | Interne | 30/11/2012 | Demba TOURE | |
| | | Investissements pour diminuer conso électricité (nature) | Budget 2013 | 31/12/2013 | | |
| | | Isolation batiments administratif (plaques de PSE sur toiture) | Cotation à chercher | 31/12/2012 | | |
| | | Intégrer dans plan de maintenance préventive inspection réseau air comprimé | Interne | 19/11/2012 | | |
| | | Intégrer dans instruction fermeture usine, la vérification de l'extinction de l'éclairage / de la climatisation | Interne | 26/11/2012 | | |
| | | Installer des lampes à détecteur de mouvements aux endroits stratégiques (bop de va-et-vient et besoin d'éclairage même en plein jour) | Budget à rechercher | 31/12/2012 | | |
| Diminuer la consommation de gasoil | -10% entre début et fin 2013 (en fonction nb d'heures de fonctionnement) | Remettre en place tableau de suivi des consommations de gasoil par poste | Interne | 19/11/2012 | | |
| | | Acheter des chariots neufs | Budget 2013 (96M) | 31/01/2013 | Aliou LAKH | |
| Stopper consommation butane | | | | | | |

| C.S.L. | PROGRAMME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL 2012 - 2013 | | | | | PMS.FE09 REV : 00 Page 1/1 |
|---|---|---|--|------------|-------------|----------------------------------|
| OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX | CIBLES | ACTIONS | MOYENS | DELAIS | RESPONSABLE | SUIVI |
| Améliorer la propreté du site et la valorisation des déchets | 75% de conformité lors des inspections -50% de déchets mis à la décharge | Faire éco-carte des déchets (en rouge les zones mal rangées / en vert les zones bien rangées) | | 06/11/2012 | | |
| | | Faire un poster de photos de pollution visuelle | | 06/11/2012 | | |
| | | Définir un circuit d'inspection et créer une check-list d'inspection | | 13/11/2012 | | |
| | | Créer un tableau pour le suivi des performances | | 13/11/2012 | | |
| | | Définir les catégories de déchets | | 06/11/2012 | | |
| | | Pour chaque catégorie, définir mode et lieu de stockage | Acquisition de poubelles | 13/11/2012 | | |
| | | Nettoyage et rangement général pour "mise en conformité" initiale | Une journée de travail prise sur heures de prod ou en heures sup | 20/11/2012 | | |
| | | Rechercher filière de valorisation pour chaque catégorie de déchets | | 27/11/2012 | | |
| | | Renforcer les espaces verts (choisir des plantes qui absorbent les produits toxiques : chercher sur internet) | Budget jardinage | 27/11/2012 | | |
| | | Réaliser 3 affiches de sensibilisation (message + photo) | Budget imprimerie | 04/12/2012 | | |
| Intégrer le mode de gestion des déchets au niveau des instructions de travail | | 04/12/2012 | | | | |

| C.S.L. | PROGRAMME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL 2012 - 2013 | | | | | PMS.FE09 REV : 00 Page 1/1 | | |
|---|--|---|-----------------------------------|--|-------------|----------------------------------|--|--|
| OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX | CIBLES | ACTIONS | MOYENS | DELAIS | RESPONSABLE | SUIVI | | |
| Améliorer la prévention de pollution du sol et à la maîtrise des situations d'urgence | 100% des aspects maîtrisés d'ici déc 2013 | Se rapprocher du jardinier afin de vérifier s'il utilise des produits phytosanitaires | Interne | | | | | |
| | | Vérifier agrément des autorités des produits phytosanitaires et conformité des conditions d'utilisation | Interne | | | | | |
| | | Définir un circuit d'inspection de l'ensemble des dispositifs de rétention et créer une check-list d'inspection | Interne | | | | | |
| | | Définir un planning de serrage des jonctions (brides, vannes, couplage) | Interne | | | | | |
| | | Identifier les points de perte d'étanchéité de la dalle | Interne | | | | | |
| | | Remettre à niveau la dalle | Budget pour remise à niveau dalle | | | | | |
| | | Mettre en conformité les décanteurs selon exigences TOTAL GROUPE | Budget | | | | | |
| | | Acquérir kit anti-pollution | Budget | | | | | |
| | | Former le personnel à l'utilisation du kit | Interne | | | | | |
| | | Rédiger instruction d'utilisation du kit anti-pollution | Interne | | | | | |
| | | Organiser des simulations de situation d'urgence de pollution du sol | Interne | | | | | |
| | | Améliorer la prévention de pollution de l'air | Mise en conformité réglementaire | Renforcer suivi maintenance préventive chariot Cf Programme PATROM | | | | |
| | | | | Renforcer suivi maintenance préventive groupe électrogène | | | | |
| Renforcer suivi maintenance préventive motopompes | | | | | | | | |

| C.S.L. | PROGRAMME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL 2012 - 2013 | | | | | PMS.FE09 REV : 00 Page 1/1 |
|--|--|---|-------------------|------------|-------------|----------------------------------|
| OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX | CIBLES | ACTIONS | MOYENS | DELAIS | RESPONSABLE | SUIVI |
| Diminuer la charge polluante des effluents aqueux vers le milieu naturel | 0% Effluents aqueux rejetés dans milieu naturel | Faire éco-carte des pollutions eau/air/sol (en rouge les zones où il y a risques de pollutions) | Interne | 06/11/2012 | | |
| | | Faire un poster de photos représentant les pollutions eau/air/sol | Interne | 06/11/2012 | | |
| | | Créer un tableau pour le suivi des performances | Interne | 13/11/2012 | | |
| | | Réaliser 3 affiches de sensibilisation (message + photo) | Budget imprimerie | 04/12/2012 | | |
| | | Rédiger procédure "suivi de la qualité des effluents aqueux" | Interne | 04/12/2012 | Aliou LAKH | |
| | | Se rapprocher de SAWA pour connaître le devenir des eaux polluées (demander manifeste) | Interne | 04/12/2012 | | |
| | | Choisir des produits entretien plus respectueux de l'environnement | Interne | 04/12/2012 | | |
| | | Stocker les chiffons souillés dans bacs à l'abri de la pluie | Interne | 04/12/2012 | | |
| | | Mettre en place un manifeste pour tous les déchets pour pouvoir suivre le devenir de l'ensemble des déchets | Interne | 04/12/2012 | | |
| | | Rédiger instruction pour gestion des produits chimiques au laboratoire | Interne | 04/12/2012 | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Annexe 3 : Politique HSEQ

| | | |
|---------------|-----------------------|--------------------------------|
| C.S.L. | POLITIQUE HSEQ | FMS.SP01 REV 05 Page 1/1 |
|---------------|-----------------------|--------------------------------|

La Compagnie Sénégalaise des Lubrifiants (C.S.L.) est engagée dans une démarche permanente d'AMÉLIORATION CONTINUE avec pour ambition la pleine **SATISFACTION DE SES CLIENTS** et la **MAÎTRISE DE SES ACTIVITÉS** pour la diminution de ses impacts sur **l'ENVIRONNEMENT** et des risques sur la **SANTÉ** et la **SECURITE** des biens et des personnes.

C'est pourquoi, nous devons tous ensemble améliorer sans cesse :

- 1- **LE RESPECT DES EXIGENCES INTERNES, LEGALES ET REGLEMENTAIRES** : mise en place d'une veille réglementaire et évaluation de la conformité aux textes en vigueur ;
- 2- **LA COMMUNICATION AVEC LES PARTIES INTERESSEES** : détermination de leurs besoins et attentes, informations en cas de situation d'urgence, écoute et prise en compte de l'ensemble des demandes dans le domaine HSEQ, sensibilisation des personnes travaillant pour CSL ou pour son compte ;
- 3- **LA CONFORMITE AUX EXIGENCES CLIENTS** : respect des formulations et de leur confidentialité, qualité de l'étiquetage, conformité des contenances, fiabilité des résultats d'analyse, respect des délais négociés ;
- 4- **NOS IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX** : gestion durable des ressources (eau, papier, énergie), gestion des déchets, prévention des pollutions de l'eau, de l'air et du sol ;
- 5- **LA MAÎTRISE DES RISQUES HSS** : prévention des risques d'incendies, de vols ou de vandalisme, de dommages matériels, de blessures ou maladies professionnelles ;
- 6- **NOTRE COMPETITIVITE** : réduction des coûts, amélioration des rendements, maîtrise des flux de matières ;
- 7- **L'EFFICACITE DE NOTRE SYSTEME DE MANAGEMENT (SM)** : planification, suivi des performances, pilotage et amélioration du système ;

Pour nous permettre d'atteindre nos objectifs déclinés de cette politique, je m'engage à donner les ressources nécessaires et renouvelle mon soutien au Service HSEQ qui a pour mission, entre autres, d'animer le SM et de me rendre compte de son efficacité.

REDIGEE ET VALIDEE PAR : Adje KACOU, DG

23/11/2012

VISA/DATE