



NOTE SUR LES BONNES PRATIQUES

# Gestion de la performance environnementale et sociale des entrepreneurs

© International Finance Corporation 2017. Tous droits réservés.  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433 Internet : [www.ifc.org](http://www.ifc.org)

Le contenu de cette publication fait l'objet d'un dépôt légal. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite ou transmise sans autorisation préalable. IFC encourage la diffusion de ses études et, normalement, accorde sans délai l'autorisation d'en reproduire des passages ; si la demande de reproduction est émise à des fins éducatives et non commerciales, cette autorisation est accordée gratuitement sous réserve des attributions et avis que nous pourrions raisonnablement exiger.

La présente note sur les bonnes pratiques est destinée à servir d'outil de référence pour les opérations d'investissement d'IFC et ses équipes de projet. Elle ne doit pas être considérée comme un guide de conformité, comme un substitut aux normes de performance d'IFC, ni comme un recueil de directives du Groupe de la Banque mondiale sur l'environnement, la santé et la sécurité.

La série de notes sur les bonnes pratiques fournit des informations sur les approches retenues par le secteur privé pour faire face à un éventail d'enjeux environnementaux et sociaux qui, de l'avis d'IFC, démontrent un ou plusieurs des éléments de bonnes pratiques à retenir dans ces domaines.

Les informations en question peuvent provenir de sources publiées ou d'autres sources d'une tierce partie. Il se peut que IFC ou ses affiliés aient investi dans certaines des sociétés et parties nommées ici, ou encore détiennent un intérêt financier dans celles-ci.

IFC se réserve le droit de surseoir, dans ses propres investissements, à l'une ou l'autre ou à l'ensemble des pratiques décrites dans cette note, et peut décider à sa seule discrétion de ne pas financer ou de ne pas prêter assistance aux entreprises ou aux projets qui adhèrent à ces pratiques. Toute telle pratique, en vigueur ou proposée, sera évaluée par IFC au cas par cas et en tenant dûment compte des particularités du projet.

IFC ne garantit pas l'exactitude, la fiabilité ou l'exhaustivité du contenu de cette note ni des conclusions et jugements qui y sont décrits, et n'accepte aucune responsabilité en cas d'omissions ou d'erreurs (y compris, sans s'y limiter les erreurs typographiques et techniques) présentes dans le contenu ; elle ne saurait non plus être tenue responsable de sa fiabilité. Les frontières, les couleurs, les dénominations et toute autre information figurant sur les cartes du présent document n'impliquent de la part de la Banque mondiale aucun jugement quant au statut juridique d'un territoire quelconque et ne signifient nullement que l'institution reconnaît ou accepte ces frontières. Les constats, interprétations et conclusions y figurant ne reflètent pas nécessairement les opinions des administrateurs de la Banque mondiale ou des pays qu'ils représentent.

Le contenu de ce travail est uniquement produit à des fins d'information générale et n'est pas destiné à tenir lieu de conseils juridiques, de conseils sur des titres ou des investissements, ou d'opinion quant au caractère approprié d'un investissement ou d'une demande de soumission quelle qu'elle soit. Il se peut que l'IFC ou ses affiliés aient investi dans certaines des sociétés et parties nommées ici, leur aient fourni des conseils ou des services, ou encore détiennent un intérêt financier dans celles-ci.

Pour tout autre renseignement sur les droits et licences, y compris les droits dérivés, envoyez votre demande à l'adresse suivante : IFC's Corporate Relations Department, 2121 Pennsylvania Avenue, N.W., Washington, D.C. 20433.

La Société financière internationale est une organisation internationale constituée par les gouvernements des États membres en vertu de ses Statuts, et est membre du Groupe de la Banque mondiale. Tous les noms, logos et marques déposées sont la propriété d'IFC et ne peuvent être utilisés à quelque fin que ce soit sans le consentement écrit explicite d'IFC. De plus, « Société financière internationale » et « IFC » sont des marques déposées d'IFC et sont protégées en vertu du droit international.

Pour en savoir plus sur l'engagement d'IFC en faveur du développement durable, y compris sur son cadre pour une action durable, voir le site Web d'IFC à l'adresse suivante : [www.ifc.org/sustainability](http://www.ifc.org/sustainability).

Octobre 2017

Photo de couverture : Shutterstock

Photos : Collections du Groupe de la Banque mondiale et de Shutterstock



## Table des matières

Liste d'acronymes	v
Remerciements	vi
Résumé analytique	vii
1. Introduction	1
2. But de cette note de bonnes pratiques	3
3. Public visé	5
4. Sélection des entrepreneurs	6
4.1 Présélection	8
4.2 Demande de soumissions	8
4.3 Évaluation des soumissions et sélection de l'entrepreneur	13
4.4 Adjudication de contrats	14
4.5 Sous-traitance et passation de marchés	20
4.6 Contrats existants gérés par le client	20

5. Résultats du projet	21
5.1 Construction	22
5.1.1 Mobilisation	22
5.1.2 Principaux travaux de construction	23
5.1.3 Démobilisation et cession du site	24
5.1.4 Suivi des activités par le client	25
5.1.5 Suivi et présentation de rapports par l'entrepreneur	25
5.1.6 Approbation des factures aux fins de paiement	28
5.2 Exploitation et entretien	29
Annexe A. Modèle de questionnaire à utiliser lors de l'appel à manifestation d'intérêt ou de la présélection des entrepreneurs	31
Annexe B. Ressources supplémentaires	35

# Abréviations

BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
E&S	Environnemental(e) et social(e)/ Environnementaux et sociaux/ Environnementales et sociales
EAS	Exploitation ou abus sexuels
EIES	Évaluation de l'impact environnemental et social
ESSS	Gestion environnementale et sociale, de santé et de sécurité
FIDIC	Fédération internationale des ingénieurs-conseils
ICMM	Conseil international des mines et des métaux
HST	Hygiène et sécurité du travail.
ICP	Indicateur clé de performance
IFC	Société financière internationale
IMRP	Initiative mondiale sur les rapports de performance
IPC	Ingénierie, passation de marchés et construction
IPCG	Ingénierie, passation de marchés, construction et gestion
ITIE	Initiative pour la transparence dans les industries extractives
NP	Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale (IFC)
ODD	Objectifs de développement durable
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
PAES	Plan d'action environnementale et sociale
PGE	Plan de gestion des entrepreneurs
SGES	Système de gestion environnementale et sociale
VBG	Violence basée sur le genre

# Remerciements

Le présent document, « Note sur les bonnes pratiques : gestion de la performance environnementale et sociale des entrepreneurs (2017) » fait partie d'une série de guides de bonnes pratiques préparés par le Département de l'environnement, des affaires sociales et de la gouvernance de la Société financière internationale (IFC).

Cette note a été écrite par Raymi Beltran (spécialiste senior en environnement d'IFC), Jack Mozingo et Kate Harcourt (consultants auprès d'IFC). Elle a été révisée par John Graham, Diana Baird, Samir Besirevic, Paola Castillo, Sofie Fleischer Michaelsen, Susan Holleran, Paolo Lombardo, Larissa Luy, Lama Mosad El Hatow, Justin Pooley, Pablo Taborga et Wenlei Zhou (tous d'IFC). Robert Montgomery, Michael James Hall et Verena Phipps, de la Banque mondiale, et Kate Wallace, de l'Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA) ont en outre participé à sa préparation.

Nous souhaitons aussi remercier l'équipe du Département de l'environnement, des affaires sociales et de la gouvernance d'IFC chargée de la promotion du leadership durable, dirigée par Jamie Fergusson, et surtout Fiorella Facello pour l'aide constante et assidue qu'elle a apportée à la préparation de la présente note.

## Résumé analytique

Les clients de la Société Financière Internationale (SFI/IFC) comptent souvent sur des entrepreneurs pour mener à bien leurs projets financés par IFC. Cependant, plusieurs ont du mal à s'assurer du respect, par ces entrepreneurs, des exigences environnementales et sociales (E&S) prescrites pour leurs projets.

Comme le précise la norme de performance (NP) 1 — Évaluation et gestion des risques et des impacts E&S — aux paragraphes 2 et 14, les clients d'IFC sont responsables de la gestion des performances environnementales et sociales de leurs entrepreneurs : « *Les sous-traitants retenus par le (les) client(s) ou agissant pour son (leur) compte sont considérés comme étant directement sous le contrôle du client et ne sont pas considérés comme des tierces parties...* », et « *Les programmes [de gestion des performances environnementales et sociales] peuvent s'appliquer de manière globale à l'échelle de l'organisation du client, notamment à ses principaux entrepreneurs et fournisseurs sur lesquels l'organisation exerce un certain contrôle ou une certaine influence...* ».

Il appartient au client de veiller au respect des normes de performance d'IFC en matière de durabilité environnementale et sociale (NP), des directives du Groupe de la Banque mondiale sur l'environnement, la santé et la sécurité (ESS), des engagements liés à l'accord de prêt, des exigences de l'Évaluation de l'impact environnemental et social (EIES), des lois et règlements locaux, des permis et des normes en vigueur, et de faire en sorte que tous les entrepreneurs qui lui fournissent tout type de service respectent ces exigences pendant toute la durée du contrat.

Les clients sont conscients de cette responsabilité. Cependant, il peut s'avérer difficile pour eux de gérer la performance E&S des entrepreneurs et des sous-traitants qui sont souvent perçus comme des « entités distinctes » ou des « tierces parties » sans lien avec eux ou avec leur organisation.

Cette note de bonnes pratiques vise à aider les clients à mettre en œuvre des approches judicieuses, cohérentes et efficaces conformes aux exigences d'IFC pour gérer la performance E&S de leurs entrepreneurs, sous-traitants et autres tierces parties participant à la réalisation d'un projet. Elle offre des conseils pratiques aux clients et aux entrepreneurs sur les procédures de présélection, de demande de soumissions, d'évaluation, d'adjudication de contrats et de passation de marchés afin de promouvoir une gestion E&S adéquate pendant les activités de construction, d'exploitation et de démobilitation. Enfin, elle formule des recommandations concernant la



« Les clients d'IFC sont responsables de la gestion des performances environnementales et sociales de leurs entrepreneurs : « Les sous-traitants retenus par le (les) client(s) ou agissant pour son (leur) compte sont considérés comme étant directement sous le contrôle du client et ne sont pas considérés comme des tierces parties... » »

façon de gérer la performance du projet pendant les différentes phases des services fournis par les entrepreneurs (c'est-à-dire, mobilisation, construction, exploitation et entretien) et sur la façon de veiller au suivi de la performance de l'entrepreneur et d'en rendre compte efficacement.

## **UNE APPROCHE DE SÉLECTION DE L'ENTREPRENEUR AXÉE SUR LES RISQUES**

Le moyen le plus efficace de faire face aux risques environnementaux et sociaux qui se posent à l'étape de l'adjudication du contrat consiste à intégrer les exigences de gestion des risques dans le contrat. À la suite du processus d'évaluation des risques de construction, le client devrait définir les mesures de gestion des risques qu'il imposera à l'entrepreneur dans un « plan de gestion des risques des entrepreneurs » ou dans un « recueil des exigences environnementales et sociales des entrepreneurs », afin de respecter et d'intégrer ces documents dans le processus de passation de marchés.

Les documents précités devraient décrire d'une manière complète et structurée les divers enjeux environnementaux et sociaux, les mesures de contrôle et les engagements liés aux principales activités que l'entrepreneur sera tenu de mettre en œuvre dans le cadre de son contrat. Ils devraient inclure toutes les exigences en matière E&S, les engagements et les dispositions dérivées des divers documents de référence (par exemple, politiques environnementales et sociales, exigences réglementaires, registres des engagements E&S, documentation sur l'EIES, évaluations supplémentaires, etc.), et devraient faire partie intégrante du contrat.

Ces plans aident l'entrepreneur à mieux comprendre les exigences environnementales et sociales du projet et lui donnent un aperçu général des attentes du client en ces matières. L'entrepreneur peut ainsi déterminer dès le départ les ressources qui seront nécessaires à l'exécution des travaux, et les coûts y afférents.

Ainsi, les exigences environnementales et sociales du client (et du projet) seront définies d'emblée aux étapes de l'appel d'offres, de la sélection de l'entrepreneur, de l'adjudication du contrat et de l'exécution des travaux. En incluant toutes les exigences pertinentes dans ces documents et en faisant en sorte que le plan de gestion ou le recueil des exigences environnementales et sociales à respecter fassent partie intégrante du contrat, le client sera mieux outillé pour gérer la performance E&S de ses entrepreneurs et pour surveiller et atténuer les risques et les impacts recensés du projet ou de l'activité.

La sélection de l'entrepreneur devrait être confiée à une équipe pluridisciplinaire comptant un ou plusieurs spécialistes E&S, notamment des spécialistes de la performance E&S, des spécialistes de la santé et de la sécurité des travailleurs et de la collectivité, et des spécialistes des ressources humaines. On prendra ainsi en compte dès le début du processus de sélection les questions et les variables environnementales et sociales.





## **SUIVI PROACTIF POUR LA GESTION DE LA PERFORMANCE DU PROJET**

Le client est responsable de la gestion des risques E&S du projet et doit donc suivre activement la performance E&S de ses entrepreneurs et sous-traitants. Les entrepreneurs doivent pour leur part suivre au jour le jour leur propre performance E&S ainsi que celle de leurs sous-traitants pendant toute la durée des phases de mobilisation, de construction, d'exploitation et de démobilisation.

Il est essentiel de définir clairement les responsabilités et les rapports hiérarchiques pour éviter les doubles emplois ou les lacunes dans le suivi. Les clients devraient convenir des mesures de suivi à retenir (qui devraient inclure les informations et données pertinentes des sous-traitants, le cas échéant), et exiger des entrepreneurs qu'ils préparent des rapports de leur performance E&S conformément à un calendrier convenu à l'avance. De tels rapports permettent au client de déceler les opportunités d'amélioration, d'éviter les problèmes causés par une piètre performance, et de prêter assistance aux entrepreneurs lorsque des mesures correctives doivent être mises en place. Il est essentiel de tenir des réunions périodiques entre les clients et les entrepreneurs, et entre les entrepreneurs et leurs sous-traitants, pour veiller à la bonne performance des entrepreneurs et à l'exécution de leur mandat. Tout au long de ce processus, les clients devraient veiller à ce que les entrepreneurs emploient des spécialistes qualifiés pour surveiller la performance E&S, et s'assurer que les ressources humaines et physiques mobilisées sont à la mesure du travail à exécuter et du calendrier à respecter, ainsi que des risques E&S possibles.

Un suivi proactif de la performance E&S de l'entrepreneur est essentiel au succès des travaux réalisés et des services fournis, ainsi qu'à la performance E&S globale du projet. Un entrepreneur compétent favorisera la bonne performance E&S de son client.

La présente note formule des recommandations sur la façon de suivre et de faire une révision et un contrôle réguliers de la performance de l'entrepreneur tout au long des étapes de la mobilisation, des principaux travaux de construction, de la démobilisation et de la livraison du projet, et fournit des conseils sur la façon d'organiser les visites sur le terrain, de veiller à l'initiation et à la formation du personnel aux enjeux E&S, et d'évaluer la performance E&S globale des activités. Elle fournit en outre des exemples des exigences de suivi et d'établissement de rapports auxquelles doivent satisfaire les entrepreneurs, ainsi que des suggestions sur les moyens auxquels le client peut recourir pour contrôler les factures de l'entrepreneur afin de s'assurer que ce dernier s'acquitte de ses obligations contractuelles.





# 1. Introduction

1. Les clients d'IFC<sup>1</sup> comptent souvent sur des entrepreneurs pour la mise en œuvre de leurs projets financés par IFC. Ils doivent veiller à ce que ces entrepreneurs comprennent et respectent les normes de performance d'IFC en matière de durabilité environnementale et sociale (NP) relatives à leurs activités, ainsi que les directives du Groupe de la Banque mondiale sur l'environnement, la santé et la sécurité (ESS) (voir encadré 1). Les entrepreneurs doivent de leur côté respecter les exigences environnementales et sociales décrites dans le dossier de projet et dans le Plan d'action environnementale et sociale (PAES)<sup>2</sup>.

2. Les clients d'IFC font souvent des défis pour s'assurer que leurs entrepreneurs respectent efficacement les exigences E&S. Ainsi, ces derniers risquent de faillir aux engagements qu'ils ont pris en ces matières pour la réalisation de projets particuliers, et de ne pas se montrer à la hauteur des bonnes pratiques internationales en vigueur dans leur secteur d'activité, comme l'exigent les normes de performance d'IFC. Ces déficits de performance peuvent s'observer n'importe où, mais ils sont particulièrement aigus dans les pays où les pratiques de construction et les modes opératoires ne répondent pas d'ordinaire aux normes internationales en matière de performance E&S, et où la surveillance et le contrôle de la conformité à la réglementation locale sont défectueux.

3. Les opportunités et les enjeux E&S englobent tous les aspects des normes de performance d'IFC, qui incluent notamment l'hygiène et la sécurité du travail (HST), la santé et la sécurité publiques — y compris la prévention de l'exploitation et des abus sexuels (EAS) et de la violence basée sur le genre (VBG) —, les conditions de travail, la sécurité, la réinstallation, la biodiversité, le patrimoine culturel, la mobilisation des parties prenantes, la passation des marchés et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Il convient de noter que certains de ces aspects — par exemple, les relations de travail, l'hygiène et la sécurité du travail et la gestion des forces de sécurité privée ou publique — risquent de relever de services autres que celui chargé des questions environnementales et sociales au sein de l'organisation du client, mais tous doivent être traités sur un pied d'égalité tout au long du processus de sélection, de désignation et de gestion des entrepreneurs.



« Les clients d'IFC doivent veiller à ce que leurs entrepreneurs comprennent et respectent les normes de performance d'IFC en matière de durabilité environnementale et sociale (NP) relatives à leurs activités, ainsi que les directives ESS du Groupe de la Banque mondiale. »

<sup>1</sup> Les clients d'IFC incluent les bénéficiaires d'investissements directs ainsi que les clients des intermédiaires financiers auxquels IFC consent des prêts.

<sup>2</sup> Pour les fins de la présente note, les exigences environnementales et sociales comprennent les exigences applicables des NP d'IFC et les directives ESS du Groupe de la Banque mondiale. Elles visent notamment la gestion des risques et de leurs impacts, les risques professionnels et les risques pour la santé et la sécurité publiques, la main-d'œuvre et les conditions de travail, la prévention de la pollution, la lutte contre la pollution, les interventions d'urgence, le recours aux forces de sécurité, l'acquisition de terres et la réinstallation, la protection de la biodiversité et des ressources naturelles, la protection du patrimoine culturel, la protection des populations autochtones, la mobilisation des parties prenantes et le traitement des plaintes. Elles comprennent enfin les prescriptions des lois nationales et locales et les directives du PAES.

## Encadré 1.

### Normes de performance d'IFC en matière de durabilité environnementale et sociale

- *Les normes de performance aident les clients à reconnaître les risques et les impacts E&S ; elles sont conçues pour les aider à éviter, atténuer et gérer ces risques et impacts pour conduire leurs activités d'une manière durable.*

### Directives environnementales, sanitaires et sécuritaires (ESS) du Groupe de la Banque mondiale

- *Les directives ESS sont des documents de référence techniques proposant des exemples de bonnes pratiques internationales générales ou propres à des secteurs d'activité particuliers.*

### Les clients d'IFC sont responsables des entrepreneurs associés au projet

- *« Les sous-traitants retenus par le (les) client(s) ou agissant pour son (leur) compte sont considérés comme étant directement sous le contrôle du client et ne sont pas considérés comme des tierces parties... » (NP1, paragraphe 2).*
- *« Les programmes [de gestion des performances environnementales et sociales] peuvent s'appliquer de manière globale à l'échelle de l'organisation du client, notamment à ses principaux entrepreneurs et fournisseurs sur lesquels l'organisation exerce un certain contrôle ou une certaine influence... » (NP1, paragraphe 14).*



## 2. But de cette note de bonnes pratiques

4. IFC a préparé la présente note de bonnes pratiques pour aider ses clients à mettre en œuvre des approches judicieuses, cohérentes et efficaces de gestion de la performance E&S de leurs entrepreneurs qui soient conformes à ses exigences. Cette note vise aussi à aider les entrepreneurs à gérer leurs sous-traitants.

5. Les normes de performance d'IFC exigent des ses clients qu'ils définissent les risques et impacts E&S de leurs projets par le biais d'évaluations de l'impact environnemental et social (EIES) pour ainsi veiller à optimiser la conception et la configuration des projets, et à définir l'ordre d'application des mesures d'atténuation afin d'en minimiser les impacts négatifs<sup>3</sup>. Le processus conduit normalement à la préparation d'un certain nombre de documents, y compris une évaluation d'impact, un registre des engagements (définissant les conditions d'approbation et d'émissions de permis des autorités), et/ou un plan de gestion E&S ou un document semblable comportant une série de plans de gestion de projets particuliers et de procédures qui peuvent être mis en œuvre dans le cadre d'un système de gestion environnementale et sociale (SGES)<sup>4</sup>. Des critères de conception environnementale ou des principes de conception technique peuvent aussi être élaborés dans le cadre du processus d'EIES ou d'un autre processus.

6. Le processus d'EIES précise que les activités de construction, d'exploitation et décommissions d'un projet doivent être gérées de manière à éviter, minimiser ou neutraliser les impacts négatifs ou à les compenser, et que les impacts résiduels doivent être prévus. La gestion des impacts sera incluse dans les divers documents énumérés au paragraphe 5, ainsi que dans les accords de prêts ou de participation et dans les conditions afférentes à l'approbation du projet à l'échelle nationale, selon l'autorité responsable. Le SGES est composé d'une série de politiques, procédures, plans, programmes et normes qui permettent au client de mener ses activités en tenant compte des impératifs de protection E&S et de sécurité du milieu de travail. C'est par le biais de ce mécanisme que l'ordre d'application des mesures d'atténuation est défini et que les mesures de contrôle sont élaborées pour éliminer les risques et les impacts ou les ramener à des



« IFC a préparé cette note de bonnes pratiques pour aider ses clients à mettre en œuvre des approches judicieuses, cohérentes et efficaces de gestion de la performance E&S de leurs entrepreneurs qui soient conformes à ses exigences. »

<sup>3</sup> Aux termes de la NP1, l'adoption d'une *hiérarchie des mesures d'atténuation* vise à anticiper et éviter les impacts ou, lorsque ce n'est pas possible, de les atténuer le plus possible, et lorsque des impacts résiduels perdurent, à compenser les risques et les impacts auxquels sont confrontés les travailleurs, les collectivités touchées et l'environnement.

<sup>4</sup> Le SGES peut être intégré au système de gestion de l'hygiène et de la sécurité du travail (HST), aux systèmes de gestion de la qualité et à un plan de gestion de la sécurité des travailleurs pour former un système de gestion intégré.



niveaux acceptables. Bien que la mise en œuvre d'un SGES constitue une bonne indication de la qualité des mesures de gestion en place, son existence ne suffit pas en soi à garantir la conformité aux exigences E&S d'IFC ou aux autres exigences semblables<sup>5</sup>.

7. La Société exige de ses clients qu'ils adoptent et mettent en vigueur un SGES « permettant de gérer les risques et les impacts environnementaux et sociaux de manière structurée et continue » (NP1, paragraphe 1) et qu'ils fassent en sorte que leurs entrepreneurs et sous-traitants adoptent et mettent en œuvre un SGES. La présente note vise à encourager les clients à veiller à ce que les entrepreneurs respectent cette exigence, à favoriser l'harmonisation des SGES du client et des entrepreneurs, et de veiller à ce que les entrepreneurs soient dotés d'une SGES propice à leurs propres activités<sup>6</sup>.

8. La présente note fournit des informations pratiques sur chacune des étapes du processus de gestion des entrepreneurs, de la préparation des appels d'offres à la conclusion du contrat. Pour en savoir plus sur les façons de faire face aux risques environnementaux et sociaux liés aux forces de sécurité, à l'engagement des parties prenantes et à d'autres thèmes ou enjeux mentionnés dans ce document et de gérer ces risques, consulter l'annexe B.

<sup>5</sup> Un système de gestion environnementale entièrement opérationnel et certifié (par exemple, en vertu de la norme ISO 14001:2015) ne garantit pas une performance environnementale conforme aux exigences réglementaires d'IFC ou du PAES puisque la certification ne couvre que le système de gestion, qui peut être parfaitement conforme quant à sa teneur et aux procédures en place sans pour autant garantir que les divers éléments, programmes et mesures et plans d'atténuation ont été mis en œuvre efficacement sur le terrain pour satisfaire aux enjeux de performance environnementale.

<sup>6</sup> Voir IFC. 2014. « *Environmental and Social Management System Implementation Handbook: Construction* », rev 2.2. Washington, DC. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c03aa6804493c5bba71aafc66d9c728b/ESMS+Handbook+Construction.pdf?MOD=AJPERES>.

### 3. Public visé

9. Cette note de bonnes pratiques est destinée principalement aux entreprises qui retiennent les services d'entrepreneurs pour réaliser la construction et les activités d'exploitation et d'entretien de projets financés par IFC, et aux institutions financières qui bénéficient des financements de la Société. Les entrepreneurs sont souvent recrutés pour la réalisation de contrats d'ingénierie, de passation de marchés et de construction (IPC), d'ingénierie, de passation de marchés, de construction et de gestion (IPCG), ou d'études et de construction. Ils peuvent aussi être recrutés pour des activités d'exploitation — par exemple, contrats de conception-construction-exploitation, d'exploitation et d'entretien, ou d'exploitation pure et simple. Des entrepreneurs ou des sous-traitants distincts peuvent aussi être recrutés pour assurer des services de sécurité ou de transport, ou d'autres services spécialisés.

10. La présente note s'adresse aussi i) au personnel chargé de la passation des marchés, de l'adjudication des contrats, des services juridiques, des services d'ingénierie d'avant-projet et de la gestion, ainsi qu'aux responsables E&S des entrepreneurs et sous-traitants, ii) aux entrepreneurs eux-mêmes, y compris lorsqu'ils retiennent les services de sous-traitants, iii) aux ingénieurs des clients et aux autres intervenants chargés de la supervision des entrepreneurs et de l'approbation de leurs factures, et iv) aux membres du personnel d'IFC et des autres prêteurs chargés de l'examen et du suivi de la performance E&S des projets auxquels participent des entrepreneurs.



« La présente note de bonnes pratiques est destinée principalement aux entreprises qui retiennent les services d'entrepreneurs pour réaliser la construction et les activités d'exploitation et d'entretien de projets financés par IFC, et aux institutions financières qui bénéficient des financements de la Société. »



## 4. Sélection des entrepreneurs



11. Le processus de sélection des entrepreneurs devrait être confié à une équipe pluridisciplinaire composée d'un ou plusieurs professionnels spécialistes E&S qui seront principalement responsables de la performance E&S, de la santé et de la sécurité des collectivités et des travailleurs, et de la gestion des ressources humaines. La participation de ces professionnels au processus de sélection des entrepreneurs vise à porter dès le départ l'attention voulue aux enjeux E&S.

12. La première étape du processus de sélection des entrepreneurs consiste à préparer l'appel d'offres. Cette tâche est d'ordinaire confiée au personnel chargé de la passation des marchés, auquel viennent prêter assistance le gestionnaire de projet, les spécialistes techniques (par exemple, ingénieurs et spécialistes E&S) et les juristes.

13. Une bonne pratique en ce qui concerne les contrats IPC au plan international consiste à laisser au client le soin de préparer un plan de gestion des entrepreneurs (PGE) ou tout document semblable décrivant d'une manière exhaustive et structurée les divers enjeux E&S, les mesures de suivi et les engagements liés aux principales activités que l'entrepreneur IPC sera tenu de mettre en œuvre dans le cadre de son mandat. Ce plan doit décrire les exigences que les entrepreneurs devront respecter pour assurer une gestion proactive des risques et impacts E&S de leurs activités ; il doit notamment comprendre une définition claire des responsabilités, des besoins de formation, des outils de mesure de la performance et des exigences en matière de rapports. En somme, ce plan de gestion des risques décrit les mesures et actions d'atténuation et d'amélioration des performances qui doivent être retenues pour faire face aux risques et impacts E&S anticipés du projet<sup>7</sup>.

14. Un ensemble de PGE traitant de les questions E&S pertinentes aide les entrepreneurs à mieux comprendre les exigences à respecter et procure un cadre d'ensemble des attentes du client en ces matières. L'entrepreneur ainsi sensibilisé peut déterminer les ressources nécessaires pour exécuter le travail en tenant dûment compte des exigences E&S du client. Ainsi, le processus d'appel d'offres, la sélection de l'entrepreneur, l'adjudication du contrat et l'exécution des travaux tient en compte les considérations E&S du client (et du projet) dès le début.

15. Pour d'autres types de contrats (par exemple, contrats de portée différente des contrats IPC ou IPCG), les clients pourront opter pour l'élaboration à l'intention des entrepreneurs et des sous-traitants d'un document de synthèse résumant leurs attentes générales en matière de santé et de sécurité au travail et leurs exigences E&S. Cette pratique d'usage courant dans le secteur aide à préciser les principales normes et dispositions de gestion environnementale et sociale, de santé et de sécurité (ESSS) auxquelles tout entrepreneur ou sous-traitant devrait se conformer au moment de conclure un accord avec le client. Une définition de haut niveau des attentes en matière d'ESSS aide l'entrepreneur à mieux comprendre les exigences minimales qui doivent être remplies. Elle aide également le client à établir les attentes de bases du cadre ESSS qui définiront dès le départ la relation client-entrepreneur. Un guide des exigences en matière E&S à l'intention de l'entrepreneur favorise une meilleure compréhension des attentes, et aide l'entrepreneur à mieux comprendre dès le départ ce qu'on attend de lui et ce qui sera requis pour répondre aux exigences et aux coûts y afférents. Cela peut s'avérer particulièrement utile pendant les processus d'appel d'offres et de passation de marchés.

<sup>7</sup> Les plans de gestion des entrepreneurs peuvent notamment aborder les questions de gestion de l'empreinte écologique, de lutte contre l'érosion et de remise en état, de restauration, de transport, de santé et de sécurité de la collectivité, de surveillance de l'environnement, de prévention de la pollution, de mobilisation des parties prenantes, et d'emploi et d'achat local.



16. Ces documents (le PGE et le document des exigences E&S) doivent inclure l'ensemble des exigences, engagements et dispositions relatives aux enjeux E&S dérivées de diverses sources, y compris, le cas échéant :

- les normes de performance de la Société ;
- les directives ESS générales du Groupe de la Banque mondiale et celles propres à la branche d'activité ;
- les engagements des EIES et des permis liés aux enjeux environnementaux et sociaux ;
- les registres des engagements ESSS ;
- les obligations juridiques et les codes et normes applicables ;
- les politiques et procédures internes de l'entreprise.

17. En incluant toutes les dispositions pertinentes de ces documents et en veillant à ce que les PGE et les documents précisant les enjeux E&S fassent partie intégrante du contrat, le client sera mieux outillé pour gérer la performance E&S de ses entrepreneurs, veillera à respecter les exigences E&S et pourra mieux faire face aux risques identifiés et aux impacts d'un projet ou d'une activité.

18. Il arrive parfois qu'une demande d'informations, qu'un appel à « manifestation d'intérêt » ou qu'un questionnaire de qualification soit publié avant un appel d'offres. Les demandes d'informations sont généralement limitées et servent à déterminer l'intérêt du marché et à solliciter des informations préliminaires sur les fournisseurs ou entrepreneurs potentiels, et aussi possiblement à dresser une courte liste d'entrepreneurs en prévision du processus d'appel d'offres.



« ... en veillant à ce que les PGE et les documents précisant les enjeux E&S fassent partie intégrante du contrat, le client sera mieux outillé pour gérer la performance E&S de ses entrepreneurs, veillera à respecter les exigences E&S et pourra mieux faire face aux risques et aux impacts d'un projet ou d'une activité. »

#### 4.1 PRÉSÉLECTION

19. Il convient de demander aux entrepreneurs potentiels de fournir des renseignements détaillés portant notamment sur leurs performances antérieures en matière d'ESS ; l'état du SGES ; le nombre et les qualifications des membres du personnel ESSS ; leurs procédures et contrôles de santé et de sécurité au travail ; leurs politiques en matière de ressources humaines, les codes de conduite et les mécanismes de gestion des plaintes, y compris les mesures prévues de lutte contre le harcèlement et les autres formes de VBG, incluant un rapport des incidents passés d'EAS et de VBG ; et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Le nombre de documents réclamés et le niveau d'information requis dépendront de l'étendue des travaux prévus et d'autres conditions particulières auxquelles l'entrepreneur sera sensé satisfaire.

20. La présélection peut être effectuée de diverses façons, y compris au moyen d'un simple questionnaire fondé sur des NP pertinentes, comme celui présenté à l'annexe A. Ce questionnaire générique peut être adapté à un projet ou à un contexte particulier. Les réponses recueillies devraient inclure des informations qui ne sont pas normalement fournies par les entrepreneurs, et renseigner sur la mesure dans laquelle ces derniers comprennent les enjeux généraux d'ESSS et sont capables de gérer les questions environnementales et sociales, y compris les enjeux réels et potentiels d'un projet particulier. Les entrepreneurs peuvent aussi être invités à fournir des détails sur leur engagement auprès de la collectivité et sur leurs programmes de gestion des plaintes, et à faire part de leur volonté de contribuer à la bonne exécution des politiques et programmes E&S sur le site de construction.

#### 4.2 DEMANDE DE SOUMISSIONS

21. Pour favoriser une meilleure prise de conscience des exigences E&S propres au projet, les clients sont encouragés à inclure dans leurs appels d'offres ou autres appels à manifestation d'intérêt préparés à l'intention d'éventuels entrepreneurs les documents suivants :

- i. Documents attestant du respect des exigences juridiques nationales en matière d'ESSS.
- ii. Exposé de leur politique E&S et des autres politiques pertinentes, y compris celles portant sur la gestion des ressources humaines, sur la lutte contre la corruption, sur la passation de marchés et sur l'engagement des parties prenantes.
- iii. Exposé des conditions à remplir par l'entrepreneur décrivant les principales attentes du client en matière de santé et de sécurité au travail et de prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et communautaires.
- iv. Autres cadres de gouvernance ou recueils de normes sectorielles que le client s'est publiquement engagé à respecter. Ces documents, qui peuvent fournir des informations utiles aux entrepreneurs, peuvent



« Le nombre de documents réclamés et le niveau d'information requis dépendront de l'étendue des travaux prévus et d'autres conditions particulières auxquelles l'entrepreneur sera sensé satisfaire. »

par exemple inclure les Principes d'Équateur, les directives de l'Initiative mondiale sur les rapports de performance (GRI), les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), les Objectifs de développement durable (ODD), l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE), et les dix principes du Conseil international des mines et métaux (ICMM)<sup>8</sup>.

- v. En cas d'absence d'EIES ou d'exposé des exigences à satisfaire pour la réalisation du projet, les documents suivants pourront servir de sources d'informations sur les enjeux E&S : a) étude environnementale et sociale (Environmental and Social Review Summary – ESRS), disponible sur le site Web d'IFC dans les cas où IFC participe au projet et a achevé son processus d'évaluation ; b) rapports d'études approfondies et rapports indépendants d'ingénieurs ou de spécialistes des questions E&S ; c) analyses des lacunes ; d) évaluation des risques sécuritaires ; e) description du contexte général des risques E&S sur le(s) site(s) du projet ; f) législation nationale.
- vi. Il est aussi utile d'inclure dans l'appel d'offres les exigences E&S propres au projet qui sont énumérées dans l'EIES, les permis ou les approbations qui seront inclus dans le contrat. Ces documents peuvent inclure les critères de conception environnementaux (paramètres de génie environnemental concernant des aspects tels que la qualité de l'eau et de l'air et le bruit) que le projet doit respecter ; une description des enjeux sociaux ou ayant trait aux relations de travail qui doivent être pris en compte (par exemple, protection des travailleurs migrants) ; et les plans de gestion pertinents. Il conviendra aussi d'inclure, le cas échéant, les exigences relatives à la durabilité ou à la certification des matériaux qui seront utilisés<sup>9</sup>. Un registre des engagements ou des extraits de ce registre pourraient aussi être utiles. Le PAES du projet devrait aussi être inclus s'il est disponible. Les informations contenues dans l'appel d'offres devraient être adaptées le plus possible aux activités prévues dans le contrat.
- vii. Les conditions pertinentes stipulées dans le SGES du client, y compris tous les plans de gestion E&S particuliers au projet qui ont été préparés, peuvent aussi s'avérer utiles aux entrepreneurs potentiels.



<sup>8</sup> Pour en savoir plus sur ces initiatives, voir leurs sites Web respectifs. Principes d'Équateur, <http://www.equator-principles.com/> ; GRI, <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> ; OMD, <http://www.unmillenniumproject.org/goals/> ; ODD, <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs> ; ITIE, <https://eiti.org/> ; ICMM, <https://www.icmm.com/en-gb/about-us/member-commitments/icmm-10-principles>.

<sup>9</sup> Par exemple, comme dans les listes de GreenGuard, du Forest Stewardship Council et du GreenBook Live du groupe BRE.

22. Si une visite du site est planifiée pendant la phase d'appel d'offres (ce qui devrait toujours être le cas pour les contrats de construction importants, ou lorsque les caractéristiques du service ou le lieu d'exécution indiqués dans l'appel d'offres l'exigent), elle devrait avoir lieu à l'étape de la demande de soumissions. Toutes les informations partagées pendant cette visite devraient être mises à la disposition de tous les soumissionnaires. Un représentant E&S du client devrait toujours être présent à cette occasion pour présenter le cadre environnemental et social dans lequel s'inscrit le projet, répondre aux questions et fournir des précisions aux soumissionnaires. La présence d'un représentant E&S de l'entrepreneur dépendra de l'importance et de la complexité des enjeux E&S.

23. La question de la promotion du genre devrait être prise en compte dans le processus d'octroi de contrat. Une promotion systématique du genre et de la diversité peut renforcer les résultats économiques, la performance, le développement et la réputation d'un projet ou d'une entreprise. Les lieux de travail propices à l'inclusion sociale peuvent accroître la productivité, la circulation et la transparence de l'information et la qualité des services. Ils peuvent favoriser le respect des règles et des politiques, et encourager l'expression d'opinions et de points de vue divers. Il importe donc que les politiques et procédures internes de l'entrepreneur sur les ressources humaines veillent activement à décourager toute forme de discrimination délibérée ou inconsciente à l'égard des femmes sur les lieux de travail.

24. On constate souvent dans les projets de construction à grande échelle que les employés contractuels ou sous-traitants sont principalement de sexe masculin, qu'ils sont bien rémunérés compte tenu du contexte local, et qu'ils proviennent de l'extérieur de la communauté hôte et de la zone du projet. Ces conditions aggravent le risque d'EAS et de VBG de la part des travailleurs sous contrat. Ces risques peuvent varier en gravité du harcèlement sexuel à l'exploitation et à l'abus sexuel des femmes et des enfants. Les entrepreneurs devraient mettre en place des mesures, y compris des codes de conduite, pour contrer de tels risques — par exemple, interdire toute interaction de nature sexuelle entre les entrepreneurs/travailleurs et les enfants, c'est-à-dire toute personne âgée de moins de 18 ans, sans égard aux lois ou aux normes nationales en vigueur. Divers codes de conduites seront pertinents pour les sociétés contractantes, leurs gestionnaires et leurs employés.



25. Les entrepreneurs ont intérêt d'identifier les priorités et les procédures propices à la création de lieux de travail plus égalitaires et plus diversifiés. Les contrats peuvent inclure un libellé particulier, des cibles et des objectifs concernant le recrutement, l'embauche, la formation, la gestion et la promotion d'une main-d'œuvre diversifiée et compétente. L'inclusivité sert à assurer que toutes les activités liées à un projet respectent d'une manière décente les besoins des travailleurs tout en assurant un salaire égal pour un travail et des compétences d'égale valeur. Il s'agit notamment de faire en sorte que tous les processus de planification et de mise en œuvre tiennent compte, par exemple, des différences dans la formation, les communications, le logement, l'hygiène personnelle et l'utilisation des toilettes, l'équipement de protection individuelle et l'application des codes de conduite.

26. Les contrats devraient intégrer un libellé, une terminologie et des conditions favorisant explicitement l'égalité des chances et la diversité dans les lieux de travail, à chacune des étapes du processus de passation des contrats et des marchés. Les politiques de recrutement et d'embauche devraient strictement interdire et décourager la discrimination ou l'exclusion basée sur le genre ou sur la diversité. Enfin, pour permettre au client d'évaluer la performance, les contrats et les entrepreneurs devront songer à des moyens de décrire et de mesurer les résultats et les retombées de la mise en place d'une main-d'œuvre socialement inclusive, en tenant compte à la fois des secteurs formel et informel qui sont souvent des éléments importants d'un milieu de travail socialement inclusif et diversifié.

27. En ce qui concerne les exigences E&S, les entrepreneurs qui souhaitent répondre aux appels d'offres ou autres mécanismes d'appel à manifestation d'intérêt impliquant un financement par la Société devraient répondre aux conditions suivantes :

- i. Fournir des informations sur leurs SGES, le cas échéant, y compris sur toute certification ou modification récente.
- ii. Désigner un ou plusieurs responsables E&S, y compris des personnes qui seront responsables de la performance E&S, des ressources humaines et/ou de la sécurité, et définir les qualifications et l'expérience minimales. (Les qualifications et l'expérience devraient être jugées conformes à la nature et à l'ampleur des travaux prévus dans le contrat par le groupe d'évaluation du client.) Pour les projets jugés à haut risque d'EAS ou de VBG, l'entrepreneur candidat devrait fournir la preuve de sa capacité à reconnaître et à gérer ces types de risques.
- iii. Fournir des informations sur leur performance E&S passée, y compris, sans s'y limiter, les infractions aux règles E&S, les accidents et les taux de blessures, les rapports de harcèlement sexuel ou de discrimination et les mesures prises pour y remédier ; fournir une liste des accidents et des incidents mettant en cause des travailleurs ; énumérer les prix mérités pour la création de conditions de travail sécuritaires ou pour la performance environnementale ; énumérer les incidents de nature environnementale survenus dans le cadre de projets ou de services antérieurs ; fournir des données sur la formation aux enjeux environnementaux et sociaux, notamment sur la formation à la lutte contre le harcèlement sexuel ; fournir les rapports d'inspection du travail, les comptes rendus des incidents matériels mettant en cause les relations de travail (par exemple, grèves, manifestations, incidents de sécurité) ; mentionner toute annulation de contrat, suspension ou confiscation de la caution de soumission due à des problèmes d'EAS ou de VBG, ou toute sanction ou amende imposée par les autorités responsables du travail, de la santé, de la sécurité ou de l'environnement.
- iv. Fournir des informations sur les politiques et les capacités en matières E&S, y compris toute politique concernant la durabilité, la biodiversité, la gestion de l'eau, l'engagement des parties prenantes, les ressources humaines (y compris les politiques de lutte contre le harcèlement sexuel au travail), les codes de conduite, qui devraient inclure des dispositions particulières sur la lutte contre l'EAS et la VBG pour la société contractante, les gestionnaires de l'entrepreneur et les employés directs et sous-traitants<sup>10</sup>, les procédures de recours, et ainsi de suite.
- v. Fournir de brèves descriptions des projets antérieurs ou des références, en mettant l'accent sur la performance E&S.

---

<sup>10</sup> On trouvera des exemples de tels codes de conduite dans l'annexe 5 du rapport publié en juillet 2017 intitulé « Working Together to Prevent Sexual Exploitation and Abuse: Recommendations for World Bank Investment Projects », disponible sur le Web à l'adresse suivante : <http://documents.worldbank.org/curated/en/482251502095751999/Working-together-to-prevent-sexual-exploitation-and-abuse-recommendations-for-World-Bank-investment-projects>.



vi. Fournir des références de clients qui devraient être contrôlées pour valider les allégations concernant la performance E&S.

28. Plusieurs ou la plupart des conditions contractuelles énumérées aux paragraphes précédents et au paragraphe 50 peuvent être définies plus en détail à l'étape de la demande de soumissions. Il convient par ailleurs d'exiger des entrepreneurs candidats qu'ils fournissent des informations plus détaillées sur la façon dont ils entendent répondre aux exigences E&S. Dans ces cas, l'information servira à étayer la formulation de conditions contractuelles particulières, y compris des détails des éléments énumérés au paragraphe 50.

29. Les appels d'offre devraient exiger des entrepreneurs éventuels une déclaration ou toute autre forme d'engagement en vertu duquel ils se tiendront responsables de la performance E&S de leurs sous-traitants et fournisseurs.

30. Les demandes de soumissions devraient exiger que l'information requise soit transmise par tous selon le même format de manière que tous les entrepreneurs puissent être évalués sur un pied d'égalité.

31. Le responsable E&S du client devrait fournir les documents énumérés au paragraphe 21 au personnel de la passation des marchés responsable de la demande de soumissions. De plus, s'ils n'ont pas participé à l'élaboration de la demande de soumissions, un ou plusieurs des spécialistes E&S du client devraient examiner ce document avant qu'il ne soit transmis aux entrepreneurs éventuels, et s'assurer qu'il comporte des exigences conformes à celles énumérées aux paragraphes 21 à 27. Si des changements sont nécessaires, le ou les spécialistes en question devraient travailler avec le service de la passation de marchés pour veiller, le cas échéant, à ce que les documents requis soient réclamés auprès des entrepreneurs éventuels. Avant que la trousse de demande de soumissions ne soit envoyée aux entrepreneurs éventuels, il est recommandé qu'elle soit également approuvée par le responsable E&S du client.

32. Si la demande de soumissions définit les postes budgétaires à utiliser par l'entrepreneur pour estimer les coûts et pour le paiement, les coûts et les échéanciers devront être adéquats pour permettre à l'entrepreneur de respecter d'une manière efficace ses divers engagements relatifs à la performance E&S. Le paiement correspondant à l'atteinte totale ou partielle des jalons établis pour les travaux sera fondé en partie sur le respect adéquat des exigences E&S connexes<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Parmi les autres aspects à considérer, on pourrait mentionner le respect des spécifications techniques, des objectifs de performance en matière de sécurité et des échéanciers.

### 4.3 ÉVALUATION DES SOUMISSIONS ET SÉLECTION DE L'ENTREPRENEUR

33. Il est recommandé d'établir les critères d'évaluation en même temps que le dossier d'appel d'offres et de les inclure dans ce dossier afin que les soumissionnaires potentiels puissent connaître rapidement la pondération relative des aspects environnementaux, sociaux, de santé et de sécurité de leur proposition.

34. La méthodologie d'évaluation, les critères, les indicateurs clés de performance (ICP) et les pondérations doivent être établis lors de discussions avec le reste de l'équipe de projet. Les questions suivantes devraient être posées lors de l'élaboration des pondérations : Quelles réponses cherchons-nous ? Quels scores ICP sont acceptables ? Les dossiers E&S et les mesures de sécurité sont importants, et des résultats insatisfaisants à ces égards devraient disqualifier l'entrepreneur, peu importe les aspects techniques ou le prix.

35. Les systèmes existants de l'entrepreneur, sa capacité à mettre en œuvre les exigences E&S et l'information fournie par lui sur sa performance antérieure en ces matières devraient figurer parmi les principaux critères utilisés pour évaluer les entrepreneurs. La capacité peut être mesurée en fonction de la performance passée, de la gestion existante ou projetée, de la capacité technique et des ressources. Ces dernières peuvent inclure des solutions ou des options proposées par l'entrepreneur pour mettre en œuvre les mesures d'atténuation décrites dans la documentation E&S — par exemple, les plans de gestion contenus dans le dossier d'appel d'offres. L'inaptitude à mettre en place un SGES (s'il n'en existe pas déjà), à mettre en œuvre les exigences E&S et à satisfaire aux normes applicables devrait disqualifier un entrepreneur. On devrait demander aux répondants de valider leurs allégations concernant la performance E&S.

36. Au fur et à mesure que le client évalue les propositions, les performances E&S passées et les membres du personnel clés peuvent être évalués soit sur la base de la réussite ou de l'échec, soit sur une base numérique, qui peut ensuite être incluse dans les comparaisons globales (y compris techniques et financières). Si une base numérique est retenue, les pondérations doivent être soigneusement examinées, les préoccupations E&S et celles liées à la sécurité arrivant au premier rang des priorités et constituant des facteurs déterminant de la réussite ou de l'échec.

37. Bien que la méthodologie d'évaluation varie en fonction du projet, de la portée des travaux et de toute caractéristique propre au projet, elle devra faire l'objet d'un accord de l'équipe de projet. Il est recommandé que les éléments suivants soient considérés comme des motifs de disqualification<sup>12</sup> :

- i. Défaut de fournir de l'information sur la performance E&S antérieure, y compris les dossiers de santé et de sécurité ;
- ii. Rapports sur la performance antérieure jugés inacceptables pour le projet en cours ;
- iii. Avis faisant état de problèmes importants entre les travailleurs et la direction ;
- iv. Amendes et sanctions imposées par les organismes de réglementation environnementale et sociale ou de réglementation du travail et par les autorités ;
- v. Mauvais dossiers de gestion de la sécurité dans le cadre de projets antérieurs ;
- vi. Grievs sérieux émanant de la collectivité et rapports défavorables très médiatisés portant sur des enjeux E&S.

---

<sup>12</sup> Le fait de ne pas répondre aux questions ou aux demandes d'information n'est généralement pas une cause ou une condition de disqualification d'un soumissionnaire, mais augmente la probabilité d'une note faible dans son évaluation globale (par exemple, si le soumissionnaire ne fournit pas d'information relative à une exigence E&S particulière, la note obtenue pour ce critère de sélection sera « zéro »).

38. Il est fortement recommandé que l'équipe d'évaluation des propositions comprenne au moins un spécialiste E&S ayant participé à l'élaboration des demandes de soumissions et à l'établissement des critères d'évaluation des qualifications E&S des soumissionnaires.

39. Si des entrevues avec le personnel clé font partie de l'évaluation des entrepreneurs potentiels, les clients sont encouragés à exiger que les responsables E&S de l'entrepreneur potentiel soient interviewés par leurs homologues chez le client. Comme il s'agit d'une dépense de l'entrepreneur, il devrait être clair dès le début qu'il s'agit d'une exigence.

40. Si un entrepreneur éventuel propose de remplacer un ou plusieurs postes clés proposés de responsables E&S à n'importe quelle étape du processus de sélection ou de négociation du contrat, les clients devraient exiger que le ou les remplaçants justifient des mêmes qualifications et de la même expérience que leurs prédécesseurs et qu'ils soient approuvés par le client, à défaut de quoi la proposition entière devra être réévaluée.

41. À la fin du processus d'évaluation et de sélection, les clients devraient préparer une lettre faisant état de leur intention de passer un contrat sous réserve de certaines conditions, y compris les exigences et les conditions E&S, lesquelles devraient être explicitées. Celles-ci pourraient s'ajouter à celles posées dans la demande de soumissions, mais elles devraient avoir été examinées avec l'entrepreneur au cours du processus de sélection.

#### 4.4 ADJUDICATION DE CONTRATS

42. *Types de contrats.* Les clients peuvent choisir entre un éventail de types de contrats pour se procurer divers types de services d'ingénierie ou de construction. Parmi les modèles les plus courants à l'échelle internationale, on peut mentionner ceux de la Fédération internationale des ingénieurs-conseils (FIDIC), dont diverses formes utilisent un système de code couleur (tableau 1 et figure 1) ; le *New Engineering Contract* (NEC) ou la banque de modèles *NEC Engineering and Construction Contract* (NEC3) ; et ceux de la Chambre de commerce internationale (CCI). Beaucoup de sociétés, en particulier celles qui justifient d'une expérience internationale, possèdent leurs propres modèles qu'utilisent leurs entreprises opérant dans le cadre d'un projet particulier et d'autres de leurs filiales.

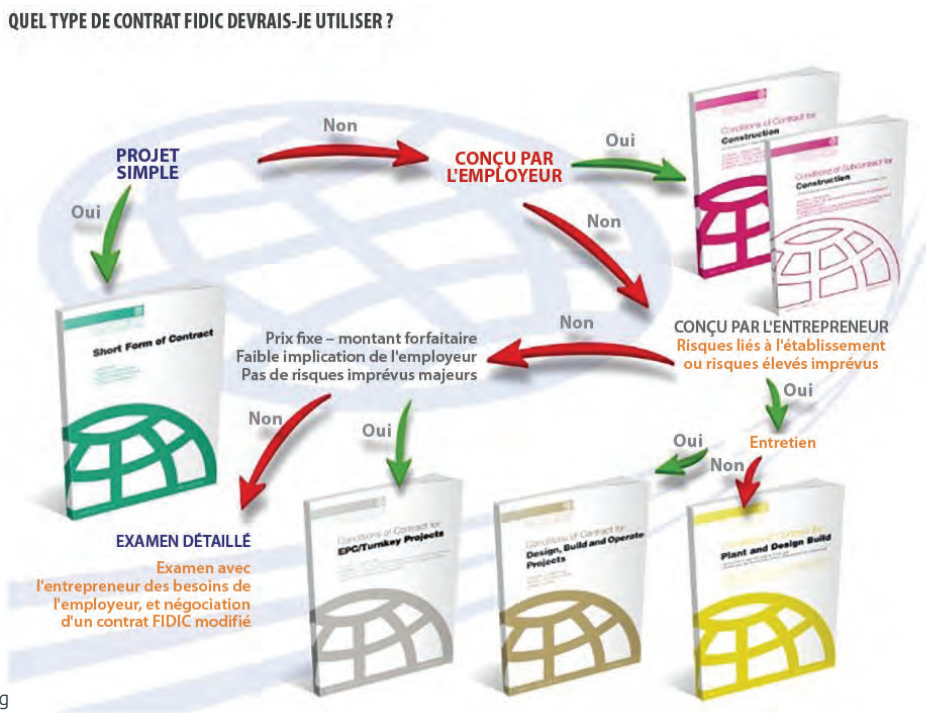
TABLEAU 1. CONTRATS DE LA FIDIC

Type de modèle de contrat	Description
<i>Livre rouge de la FIDIC, 1999</i>	Recommandé pour les travaux de construction ou d'ingénierie (par exemple, travaux structurels, mécaniques et de canalisation, travaux de canalisation, travaux d'électricité et d'instrumentation, travaux civils, travaux de terrassement, etc.) dont la conception est assurée par le client ou un tiers (pas l'entrepreneur).
<i>Livre jaune de la FIDIC, 1999</i>	Recommandé pour la fourniture d'équipements électriques/mécaniques et pour la conception et l'exécution de travaux de construction/ingénierie (par exemple, mélangeurs, concasseurs, plantations énergétiques, cellules de flottation, décanteurs, etc.) dont la conception est assurée par l'entrepreneur. En règle générale, aussi utilisé lorsque l'entrepreneur est censé fournir des garanties de bonne exécution du processus.
<i>Livre vert de la FIDIC, 1999</i>	Recommandé pour les travaux de construction/ingénierie dont la valeur en capital est relativement faible, qui sont relativement simples ou répétitifs. En règle générale, la conception est assurée par le client.
<i>Livre blanc de la FIDIC, 2006</i>	Recommandé pour l'engagement de consultants appelés à fournir des services tels que les études de faisabilité, la conception, l'administration des contrats ou la gestion des projets.

Source : [www.fidic.org](http://www.fidic.org)



FIGURE 1. CHOIX DU CONTRAT FIDIC



43. *Clauses E&S standard.* Les modèles de contrats internationaux et nombre de modèles de contrats d'entreprises comportent des conditions ayant trait aux performances E&S, mais ces conditions sont générales par nature et varient selon le type de contrat<sup>13</sup>. Ces contrats autorisent également l'ajout de conditions spéciales propres au projet, bien que par le passé, les conditions les plus particulières étaient liées à l'ingénierie et aux paiements pour travaux achevés. Les exigences des modèles de contrats peuvent inclure les bonnes pratiques internationales ou une variante de certaines exigences environnementales ou sociales telles que la gestion de l'empreinte écologique, la lutte contre l'érosion, les matières dangereuses et la gestion des déchets dangereux, la remise en état du site, les méthodes générales de prévention de la pollution, la gestion de la biodiversité et d'autres mesures générales de surveillance. Elles peuvent aussi inclure des exigences relatives à la sécurité des travailleurs et à l'hébergement. Elles ne portent que rarement sur les exigences relatives aux communications avec les parties prenantes ou à la protection des communautés, et excluent les exigences particulières au projet portant sur la surveillance des impacts propres au site décrits dans les paragraphes précédents.

44. *Examen et révision du modèle de contrat.* Que le contrat s'inspire ou non d'un modèle international, il devrait faire l'objet d'un examen par le gestionnaire E&S du client ou toute autre personne compétente aux fins de l'évaluation des exigences E&S générales et de la mesure dans laquelle ces exigences ont besoin d'être adaptées pour répondre aux besoins du client.

45. *Organigramme E&S.* L'organigramme indiquant les rapports hiérarchiques entre le client et les sous-traitants concernant les enjeux E&S est un élément clé des négociations et pourrait être inclus dans la documentation du contrat.

<sup>13</sup> Plusieurs éléments liés à la main-d'œuvre et aux méthodes de travail ne sont pas couverts par les livres rouge et jaune de la FIDIC. Parmi les éléments qui ne sont pas explicitement couverts, on peut mentionner : les politiques sur la gestion des ressources humaines, le travail des enfants, le travail forcé, les principes de non-discrimination et d'égalité des chances, les travailleurs migrants, les organisations de travailleurs, les mécanismes de recours et les travailleurs non employés.

46. *Inclusion d'exigences E&S propres au projet.* Pour veiller à ce que les entrepreneurs respectent les conditions E&S prescrites par les EIES et les plans de gestion E&S propres au projet, les clients devraient inclure ces exigences et y faire directement référence (dans des annexes ou des pièces jointes), peu importe le type de contrat.

47. *Définition des plans de gestion E&S qui doivent être élaborés par l'entrepreneur.* Les clients devraient inclure dans les conditions E&S du contrat tous les plans de gestion E&S et toute la documentation associée qui doivent être préparés ou améliorés et mis en œuvre par l'entrepreneur, et exiger que ces documents soient soumis à l'examen et à l'approbation du client dans un délai convenu à l'avance et tenant compte du calendrier d'exécution du projet, de la mobilisation de l'entrepreneur et de la date prévue du début des travaux. La nature des documents et des plans de gestion E&S requis pourra dépendre de l'envergure des activités à réaliser et des services à fournir. La portée des plans de gestion E&S par l'entrepreneur dépendra toujours de l'ampleur des risques que pose l'exécution du travail en ces matières. S'il s'agit d'un contrat IPC ou d'un contrat d'exploitation et d'entretien, l'entrepreneur aura certainement élaboré des plans de mise en œuvre détaillés des mesures de surveillance requises pour veiller au respect des exigences E&S. Dans le cas des petits entrepreneurs ou des tâches ou des services de faible envergure qui ne posent pas de risques E&S importants, un plan de gestion environnementale et sociale général décrivant les mécanismes de surveillance et de suivi ou les procédures à respecter pourrait suffire.

48. *Fourniture de ressources et de personnel E&S aux fins du contrat ou du service.* Les clients devraient exiger que le contrat prévoit l'emploi de ressources appropriées et de spécialistes des questions environnementales et sociales pendant toute la période de mise en œuvre du projet ou pendant la période où ces ressources sont jugées nécessaires pour la gestion et la mise en œuvre des exigences E&S. Il est recommandé que les conditions de remplacement du personnel clé soient agréées par les responsables E&S du client.

49. *Choix et modification des exigences E&S du contrat.* L'ajout au contrat de dispositions particulières ne devrait être autorisé qu'après que ces dispositions auront été jugées acceptables par le groupe d'évaluation, et notamment par les représentants E&S, et approuvées par l'équipe de direction du client. Si certaines conditions doivent être convenues plus tard, le contrat devrait prévoir les modalités qui permettront d'apporter de tels changements.

« La portée des plans de gestion E&S élaborés par l'entrepreneur dépendra toujours de l'ampleur des risques que pose l'exécution du travail en ces matières. »



50. *Exigences générales ou particulières.* Les clients devraient s'assurer que leurs contrats comprennent des exigences générales et/ou particulières au projet concernant les aspects suivants :

- i. Élaboration et adoption d'un programme ou d'un système de gestion E&S ou d'un engagement à respecter, adopter et mettre en œuvre le cadre du SGES du client, le cas échéant, en fonction du degré de participation de l'entrepreneur au projet. (Voir note de bas de page 6.)
- ii. Nombre et qualifications des responsables E&S devant faire partie du personnel et être présents sur place — y compris les responsables des ressources humaines, de la santé et de la sécurité des travailleurs, du traitement des griefs des travailleurs, de la gestion de l'environnement, de la santé et de la sécurité de la collectivité, de l'hébergement des travailleurs, de la sécurité du site et des interventions d'urgence.
- iii. Nature, risques et complexité du projet ; portée des travaux du service faisant l'objet du contrat ; élaboration et mise en œuvre de plans de gestion E&S particuliers approuvés par le client et documentation connexe, tel que l'exigent l'EIES et le plan de gestion environnementale et sociale, y compris, au minimum, la mise en œuvre de plans de santé et de sécurité au travail, d'intervention en cas d'urgence, de gestion des matières dangereuses et de remise en état des lieux, entre autres. Le contrat devrait énumérer les plans que l'entrepreneur doit élaborer aux fins d'approbation par le client et les plans qui peuvent avoir été préparés par le client en vue de la mise en œuvre par l'entrepreneur.
- iv. Engagement explicite à respecter les exigences du projet telles qu'elles figurent dans le registre des engagements ; conditions d'approbation ; critères de conception environnementale ; plans de gestion ; PAES et législation nationale ; et acquisition de tous les permis, licences, consentements et approbations requis avant d'entreprendre les activités autorisées ou autrement approuvées.
- v. Renvoi explicite aux NP d'IFC, aux lignes directrices ESS (générales et sectorielles pertinentes) et à d'autres directives, le cas échéant (par exemple, directives d'IFC et de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) concernant l'hébergement des travailleurs).
- vi. Respect du code de conduite du projet.
- vii. Respect du plan de gestion des forces de sécurité du projet, le cas échéant.
- viii. Programmes d'initiation et de formation pour les responsables E&S et les autres membres du personnel, y compris la formation aux dispositions applicables de la politique sur les ressources humaines, les mécanismes de recours, la santé et la sécurité, le code de conduite, y compris la formation aux dispositions destinées à combattre la VBG et l'EAS, la gestion des matériaux et la protection de l'environnement.
- ix. Suivi des performances E&S des employés de l'entrepreneur et des sous-traitants, et rôle du client à cet égard.
- x. Toute surveillance des paramètres environnementaux (tels que le bruit, les émissions atmosphériques et la qualité de l'air, les débits et la qualité de l'eau, la production et la gestion des déchets) que les entrepreneurs peuvent être tenus d'effectuer<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> La surveillance de l'état des milieux environnementaux reste souvent l'apanage du client ou de l'équipe du propriétaire afin d'assurer la cohérence des méthodes et des analyses aux fins des comparaisons avec les données de référence et les prédictions. Cependant, dans certains cas, on exige des entrepreneurs qu'ils veillent au suivi de leur propre performance. Il pourrait s'avérer préférable de confier certaines tâches de suivi spécialisées à l'entrepreneur — par exemple, surveillance des vibrations engendrées par le dynamitage ou suivi requis uniquement pendant la phase de construction et lié à des activités particulières. Il est préférable de confier le suivi au client, et des mesures strictes de surveillance des méthodes d'échantillonnage, des équipements, des laboratoires, des méthodes de laboratoire, de l'assurance et du contrôle de la qualité et des procédures de la chaîne de contrôle devraient être mises en place.

- xi. Mise en œuvre du mécanisme de règlement des griefs des travailleurs (y compris ceux des sous-traitants) élaboré par l'entrepreneur ou adaptation du mécanisme de règlement des griefs créé par le client au traitement des griefs des employés de l'entrepreneur. Dans les deux cas, des rapports clairs sur les griefs et la façon dont ils sont traités entre l'entrepreneur et le client sont requis. Le mécanisme en question devrait assurer le traitement approprié des plaintes liés à la VBG, y compris, mais sans s'y limiter, le harcèlement sexuel.
- xii. Assurance du respect par l'ensemble des entrepreneurs du mécanisme de règlement des griefs appliqué par le client pour le bénéfice des intervenants externes<sup>15</sup>, ou d'une communication claire, à tous les intervenants, de la façon dont sont traités les griefs liés aux activités des entrepreneurs, y compris celles menées sur le ou les sites du projet et celles menées dans toute installation ou infrastructure connexe. Le mécanisme de traitement des griefs à l'échelle de la collectivité devrait veiller au traitement approprié des plaintes découlant d'incidents de VBG ou d'EAS.
- xiii. Autres exigences du programme d'engagement des intervenants mis en œuvre par le client qui doivent être appuyées par l'entrepreneur. Ces exigences devraient être intégrées au programme d'engagement pour des motifs de cohérence.
- xiv. Création et gestion de registres portant sur la performance environnementale et sociale.
- xv. Conditions environnementales dans lesquelles l'entrepreneur sera autorisé à démobiliser et à quitter le site, y compris les conditions de remise en état du site et les exigences relatives au retrait du personnel, notamment lorsqu'elles concernent les travailleurs locaux.
- xvi. Pénalités et mesures d'encouragement liées à la performance E&S des entrepreneurs et des sous-traitants.
- xvii. Exigences en matière d'établissement de rapports, notamment ceux portant sur la performance E&S.
- xviii. Énoncé contractuel clair selon lequel l'entrepreneur est responsable de la performance E&S des sous-traitants et des fournisseurs.
- xix. Énoncé contractuel selon lequel le client a le droit de désigner et de payer une tierce partie pour réparer les dommages ou remédier de quelque autre façon aux impacts importants, sur les travailleurs, les communautés locales, les particuliers ou les ressources environnementales des déficiences de l'entrepreneur et de l'incapacité de ce dernier à corriger ces déficiences sur réception d'un avis approprié à cet effet, et de déduire du paiement dû à l'entrepreneur le montant payé à cette tierce partie.
- xx. Tel que déjà mentionné, les mesures d'atténuation des impacts E&S des travaux de construction doivent être considérées comme faisant partie des travaux eux-mêmes, et non comme des mesures complémentaires. Le devis quantitatif doit inclure les coûts et le calendrier des dépenses permettant de mettre en œuvre efficacement les engagements liés à la performance E&S. Ce devis doit définir les jalons et les paiements finaux correspondant à la réalisation partielle ou totale des travaux, en prenant en compte le degré de respect des exigences E&S. Si un contrat prévoit des mesures incitatives pour l'achèvement des travaux en temps opportun, il devrait également prévoir des pénalités correspondantes lorsque les mesures d'atténuation requises n'ont pas été mises en œuvre.

51. *Mise en œuvre des bonnes pratiques internationales.* Étant donné que l'éventail complet des exigences en matières environnementales et sociales peut ne pas être connu au moment d'adjuger le contrat, la Société recommande aux clients d'inclure des exigences générales de mise en œuvre des bonnes pratiques internationales afin d'atténuer les impacts possibles du projet sur les conditions E&S.

---

<sup>15</sup> Il pourrait être utile de définir les parties prenantes au projet, pour les besoins des discussions avec le(s) entrepreneur(s).

52. *Examen du devis quantitatif.* Le devis quantitatif présenté aux fins des paiements doit être examiné et accepté par l'administrateur du contrat du client, qui doit s'assurer que la qualité technique et globale du service et des travaux effectués par les entrepreneurs respecte les conditions convenues. Selon la sensibilité et la complexité des enjeux E&S du contrat, l'administrateur de l'entrepreneur du client peut exiger qu'un ou plusieurs des responsables E&S du client participent à l'examen des factures et des devis quantitatifs, puisqu'ils devront s'assurer de la mise en œuvre des mesures de contrôle et d'atténuation des impacts E&S prévues dans le contrat lorsque les demandes de paiement sont reçues aux étapes clés de l'exécution des travaux. Si nécessaire, ils peuvent exiger que le devis quantitatif soit plus explicite sur les mesures d'atténuation spécifiques requises pour des travaux spécifiques, ou informer l'entrepreneur de ces mesures d'atténuation.

53. *Examen des exigences.* La Société et/ou ses intermédiaires financiers ou une autre partie à laquelle elle délègue des pouvoirs (par exemple, un conseiller technique ou un ingénieur indépendant) peuvent, à leur discrétion, examiner les contrats pour vérifier l'inclusion des exigences E&S propres au projet et les coûts y afférents.

54. *Promotion des bonnes performances E&S.* Les clients sont encouragés à inclure dans le devis quantitatif des mécanismes propres à encourager les bonnes performances E&S et la surveillance des impacts potentiels de l'exécution des grands travaux. Ces mécanismes peuvent comprendre : une meilleure note dans la base de données sur la qualification globale des entrepreneurs et la performance de l'entrepreneur du client (utile pour tout processus ultérieur d'appel d'offres ou de prestation de services) ; un traitement accéléré des factures ou des paiements de factures ; la reconnaissance des bonnes pratiques E&S ; un bonus supplémentaire à l'achèvement des travaux pour la bonne performance E&S.



#### 4.5 SOUS-TRAITANCE ET PASSATION DE MARCHÉS

55. Il incombe au client de se conformer aux NP d'IFC, aux directives ESSS, aux engagements de l'accord de prêt, aux recommandations de l'EIES, aux lois et règlements locaux, aux permis et aux normes, en veillant à ce que tout entrepreneur qui fournit des services de toute nature au client respecte dûment ces exigences pendant toute la durée du contrat, y compris toute activité ou service exécuté par des sous-traitants ou des tierces parties en vertu d'un contrat passé avec l'entrepreneur.

56. Les clients n'ont généralement pas de prise directe sur la performance des sous-traitants, bien qu'ils puissent avoir une certaine influence sur leur sélection et en superviser (indirectement) la performance E&S. Par conséquent, les clients doivent tirer parti du contrôle direct qu'ils exercent sur leurs entrepreneurs pour veiller au respect, par les sous-traitants, des exigences E&S. Pour respecter l'engagement du paragraphe 50 (xviii), les clients devraient exiger des entrepreneurs qu'ils incluent dans les contrats de sous-traitance l'obligation de se conformer aux NP d'IFC et à toutes les exigences E&S appropriées pour les travaux faisant l'objet du contrat de sous-traitance et conformes aux programmes de gestion des enjeux E&S du client et de l'entrepreneur. En général, les clients devraient exiger que les entrepreneurs appliquent les directives décrites aux sections 4.1 à 4.4 pour la présélection, la demande de soumissions, la sélection et la conclusion de contrats de sous-traitance<sup>16</sup>.

#### 4.6 CONTRATS EXISTANTS GÉRÉS PAR LE CLIENT

57. *Modification des contrats existants.* Pour les grands projets de développement, des contrats existants de moindre envergure, gérés par le client (par exemple pour l'entretien des voies et la construction des plateformes de forage) peuvent demeurer en vigueur pendant la phase de construction, en même temps que les contrats des grands travaux. Par souci d'uniformité, ces contrats et les exigences de performance y afférentes devraient être examinés et, au besoin, harmonisés avec les autres contrats afin d'intégrer adéquatement toutes les exigences E&S applicables. Tel est notamment le cas lorsque le processus d'EIES n'était pas terminé au moment de l'adjudication du contrat. Il pourrait ainsi être nécessaire de modifier le contrat pour veiller à ce que toutes les exigences E&S soient respectées et que le personnel de l'entrepreneur reçoive la même formation que celle offerte aux entrepreneurs nouvellement recrutés.

« Les clients n'ont généralement pas de prise directe sur la performance des sous-traitants, bien qu'ils puissent avoir une certaine influence sur leur sélection et en superviser (indirectement) la performance E&S. Par conséquent, les clients doivent tirer parti du contrôle direct qu'ils exercent sur leurs entrepreneurs pour veiller au respect, par les sous-traitants, des exigences E&S. »



<sup>16</sup> Il convient de procéder à une évaluation précoce des compétences offertes au regard des besoins exprimés lorsqu'il s'avère nécessaire de définir les défis qui se posent et les possibilités qui s'offrent afin d'augmenter le contenu local dans les contrats de sous-traitance et d'ajouter les mesures requises (par exemple, renforcement des capacités et autres formations) pour veiller à ce que les travailleurs locaux respectent les normes environnementales et sociales du projet.

## 5. Résultats du projet



58. *Comprendre les responsabilités d'exécution.* Les rôles des clients et des entrepreneurs en matière de respect des exigences E&S sont généralement imbriqués et doivent être définis au niveau du projet. Certaines des actions décrites ci-dessous comme étant la responsabilité du client ou de l'entrepreneur peuvent être inversées ou partagées pour certains projets. Dans certains cas — par exemple, la mobilisation des parties prenantes —, les clients et les entrepreneurs auront certaines obligations et certaines limites, et devront coordonner leurs efforts. Dans d'autres cas — par exemple, le suivi —, chaque partie surveillera la performance E&S, mais à des fréquences et à des niveaux de détail différents. Dans tous les cas, le client demeure l'ultime responsable, vis-à-vis des prêteurs, du respect des exigences E&S, les responsabilités de l'entrepreneur étant définies dans le contrat. Pour les opérations de conception-construction (ou de conception-construction-exploitation), les normes et exigences de conception (et les normes d'exploitation) seront également énoncées dans les mandats du contrat. Pour les projets de partenariat public-privé (PPP), l'administration peut également avoir des rôles et des responsabilités (vis-à-vis de la Banque mondiale) qui peuvent venir s'ajouter à ses fonctions réglementaires habituelles.

59. *Supervision de l'entrepreneur.* Le client surveillera la performance E&S de l'entrepreneur et du sous-traitant et veillera à ce que l'entrepreneur surveille sa propre performance en ces matières ainsi que celle de tous les sous-traitants tout au long de la construction, y compris la mobilisation, la phase principale de construction et la démobilisation. Il est essentiel de définir clairement les responsabilités et les voies hiérarchiques pour éviter les doubles emplois ou, inversement, les lacunes dans le suivi. Si les opérations sont effectuées en vertu d'un contrat ou si certains travaux sont exécutés par des entrepreneurs, le client et l'entrepreneur surveilleront également la performance E&S pendant les opérations.

60. Les clients devraient exiger des entrepreneurs qu'ils rendent compte à une fréquence convenue de leur performance et de leurs indicateurs de performance en matières E&S (y compris des informations et des données pertinentes des sous-traitants, le cas échéant). La communication en temps opportun de rapports sur la performance E&S permet au client de cerner les possibilités d'amélioration, d'éviter les problèmes de piètre performance et d'aider les entrepreneurs si des mesures correctives doivent être prises.

### Encadré 2. La concurrence : gage de performance

L'expérience a montré que certains clients partagent les résultats du suivi de la performance lors de réunions hebdomadaires avec tous les entrepreneurs afin de promouvoir une amélioration de cette performance en introduisant un élément de concurrence, parfois accompagné de petites récompenses.

61. *Réunions sur la performance E&S.* Des réunions régulières sont essentielles pour contrôler la performance de l'entrepreneur et veiller au respect des spécifications du projet. (Pour en savoir plus sur les avantages des réunions, voir l'encadré 2.) Le pouvoir de contrôle du personnel chargé de surveiller la performance des entrepreneurs doit également être clarifié et compris par les entrepreneurs (par exemple, qui peut décider d'arrêter les travaux ou de poursuivre en modifiant l'approche, la portée, l'équipement, etc.).

62. Les clients devraient s'assurer que les entrepreneurs emploient du personnel E&S qualifié pour surveiller la performance E&S, et que les employés recrutés par l'entrepreneur et les ressources qu'il consacre au projet tiennent compte de l'ampleur et du calendrier des travaux ainsi que des risques E&S possibles. Les clients devraient également approuver la documentation, y compris pour les programmes de formation, afin de s'assurer que tout le personnel est au courant des engagements E&S et qu'il fait sa part pour en assurer le respect.

## 5.1 CONSTRUCTION

### 5.1.1 Mobilisation

63. *Examen et approbation des plans E&S de l'entrepreneur.* Comme les clients d'IFC sont responsables du respect par leurs entrepreneurs de toutes les exigences E&S du projet, il est essentiel qu'ils en examinent et en approuvent les plans et procédures de gestion environnementale et sociale à cette étape. Il peut s'agir des restrictions à respecter (gestion de l'empreinte écologique), de la protection de la biodiversité, de la surveillance du défrichage et de l'érosion, de la gestion du trafic, des sources de main-d'œuvre et des méthodes de recrutement des travailleurs, de l'hébergement des travailleurs, du contrôle du bruit et de la poussière, et peut-être d'autres types de plans (voir encadré 3).

64. *Réunion de lancement du projet.* Avant le début des travaux, le client devrait tenir une réunion de lancement avec chacun des entrepreneurs avant leur arrivée sur le site. L'établissement d'un calendrier de mobilisation tenant compte des problèmes logistiques, des ressources, des retards douaniers et ainsi de suite devrait faire partie de la planification. Les gestionnaires de projet du client et de l'entrepreneur et les principaux sous-traitants devraient participer à ces réunions dont l'objectif est d'examiner les activités et les échéanciers, les exigences E&S (entre autres) et les rôles des diverses parties dans la mise en œuvre et le suivi des mesures d'atténuation, et de s'entendre sur le contenu de l'initiation et de la formation propres au projet. Ces réunions devraient comprendre une discussion sur la surveillance de l'accès au site, le recours aux forces de sécurité, s'il y a lieu, et la meilleure façon de coordonner le système de gestion de la sécurité du client et les activités E&S au camp de base (site d'hébergement) et sur tout chantier de construction éloigné. Les représentants E&S du client et de l'entrepreneur devraient être présents pour rappeler tous les engagements E&S et établir les points de conformité initiale et les exigences de coordination pendant la mise en chantier.

65. *Initiation et formation aux questions E&S.* Une initiation générale aux enjeux E&S sociaux sur le site devrait être obligatoire pour tous les travailleurs, et s'accompagner d'une formation technique spécialisée à ces enjeux. Le degré de formation devrait être fondé sur les risques E&S du projet, sur les tâches prévues, sur le code de conduite, y compris les règles d'engagement des parties prenantes et la gestion de la sécurité, et sur les dispositions générales en matières environnementales et sociales applicables à tout le personnel, y compris les entrepreneurs et les sous-traitants. Tous les travailleurs devraient être informés des mécanismes de règlement des griefs des travailleurs et du public et de la façon de s'en prévaloir. En particulier, les entrepreneurs en sécurité devraient recevoir une formation détaillée sur l'engagement communautaire et le mécanisme de règlement des griefs, puisque c'est à eux que les plaintes risquent d'abord d'être communiquées et que les entrepreneurs ne sont pas souvent inclus dans la formation des employés. Dans les projets à haut risque d'EAS ou de VBG, les entrepreneurs devraient élaborer et mettre en œuvre une

### Encadré 3. Mobilisation

La phase initiale de construction débute d'ordinaire par une phase de mobilisation ou de pré-construction au cours de laquelle le site est préparé pour la construction. Cette phase peut comprendre des travaux majeurs comme le défrichage et l'excavation, la construction de bâtiments et de bureaux, l'aménagement ou l'amélioration de voies d'accès, la construction de logements pour les travailleurs (et l'utilisation de logements temporaires), la mise en place de systèmes de sécurité adéquats et de mesures techniques sur les lieux d'hébergement et de construction, ainsi que d'autres activités. Collectivement, ces travaux sont généralement connus sous le nom de « travaux préliminaires ».

Cette période est souvent celle où les impacts E&S sont les plus importants. Il est essentiel que les documents, la formation, les procédures et les systèmes appropriés soient en place pour assurer une gestion adéquate des impacts.

Les clients doivent résister à la tentation d'autoriser les entrepreneurs à commencer les travaux avant la mise en place d'un SGES efficace et de plans de gestion E&S approuvés, et la préparation des documents y afférents.





formation de sensibilisation à ces enjeux pour le personnel à tous les niveaux, des gestionnaires des contrats aux journaliers. Une formation supplémentaire peut être nécessaire pour le personnel qui sera responsable de la mise en œuvre, de la surveillance et de l'établissement de rapports sur la performance E&S. Une fois que l'initiation générale aux enjeux E&S est définie, une série de formations spécifiques pourrait s'avérer nécessaire pour s'assurer que les exigences, les contrôles et les mesures d'atténuation sont bien communiqués et bien compris.

66. *Visites du site et supervision par le client.* Sur les sites de projet où il pourrait y avoir des impacts importants et/ou permanents en raison des activités de pré-construction, y compris ceux qui ont fait l'objet de travaux de défrichage importants, le client, l'ingénieur représentant ou le responsable E&S devraient se rendre sur le site quotidiennement pendant les premières semaines pour aider à guider les gestionnaires et le personnel E&S de l'entrepreneur dans la supervision des activités et veiller à ce que tous partagent la même vision de la performance E&S. Ces visites pourront se poursuivre pendant toute la durée de l'activité selon un calendrier soigneusement établi pour assurer une supervision adéquate, un suivi proactif et une bonne performance E&S.

67. Les clients devraient surveiller la performance E&S de l'entrepreneur au cours de cette phase, tel que décrit à la section 5.1.4. Ils devraient exiger que les entrepreneurs surveillent leur propre performance E&S et celle de leurs sous-traitants et fassent rapport au client au moins une fois par semaine, tel que décrit à la section 5.1.5. Certaines catégories d'incidents environnementaux et de failles de sécurité devront être portées à l'attention du client immédiatement ; ces catégories devront être convenues et comprises par toutes les parties. Les clients devraient tenir compte de la performance E&S le moment venu de payer les factures, tel que décrit à la section 5.1.6.

### 5.1.2 Principaux travaux de construction

68. *Capacité E&S des clients.* Les clients et/ou leurs représentants (par exemple, les ingénieurs attitrés du propriétaire) doivent recruter des agents E&S justifiant des qualifications et de l'ancienneté appropriées pour surveiller la performance E&S des entrepreneurs et celle de leurs sous-traitants. Le nombre de ces agents et leurs spécialités dépendront de l'ampleur du projet et des risques E&S.

69. Avant d'entreprendre des activités de construction qui pourraient avoir des incidences E&S, le client devrait tenir une réunion de lancement avec les entrepreneurs. Les gestionnaires de projets des clients et des entrepreneurs et le personnel E&S devraient participer à cette réunion, tout comme les superviseurs E&S et le personnel des principaux sous-traitants. L'objectif est d'examiner les activités et les calendriers prévus, les exigences et les attentes en matières environnementales et sociales et les rôles des diverses parties dans la mise en œuvre et le suivi des mesures d'atténuation et des plans de gestion E&S, et de convenir d'un programme d'initiation et de formation aux aspects E&S propres au projet, y compris les dispositions de sécurité du site. Une initiation générale aux enjeux E&S sur le site, y compris la formation à l'hygiène et à la sécurité du travail et au code de conduite, devrait être obligatoire pour tous les travailleurs, et s'accompagner d'une formation spécialisée pour le personnel clé responsable de la mise en œuvre, du suivi et de la préparation des rapports sur la performance E&S.

70. Les clients devraient surveiller la performance E&S de l'entrepreneur au cours de cette phase, tel que décrit à la section 5.1.4. Ils devraient exiger que les entrepreneurs surveillent leur propre performance E&S et celle de leurs sous-traitants et fassent rapport au client en temps utile, tel que décrit à la section 5.1.5. Certaines catégories d'incidents environnementaux ou sociaux et de failles de sécurité devront être portées à l'attention du client immédiatement ; ces catégories devront être convenues et comprises par toutes les parties. Les clients devraient tenir compte de la performance E&S le moment venu de payer les factures, tel que décrit à la section 5.1.6.

### 5.1.3 Démobilisation et cession du site

71. À partir du moment où, selon les conditions établies dans le contrat (voir paragraphes 49 et 50), la construction est terminée, l'entrepreneur peut démobiliser l'équipement et le personnel et céder le ou les sites au client. Pour s'assurer que toutes les dispositions nécessaires en matières environnementales et sociales ont été dûment respectées et que les contrôles et exigences appropriés ont été mis en œuvre, le client peut d'ordinaire dresser une liste des principaux points à corriger, y compris les aspects E&S pertinents à vérifier à l'achèvement des travaux. S'il y a des sujets ou des exigences en suspens, ceux-ci doivent être communiqués à l'entrepreneur, qui doit les traiter selon un calendrier convenu.

72. Le personnel E&S du client devrait inspecter tous les chantiers et autres secteurs touchés par l'entrepreneur, lorsqu'il est avisé que la construction est terminée, afin de déterminer si les exigences établies dans le contrat ont été respectées. Les clients ne permettront aux entrepreneurs de démobiliser l'équipement et le personnel E&S qu'après que leurs propres spécialistes E&S auront déterminé que les exigences du contrat ont été entièrement satisfaites. La cession des sites peut se faire par étapes lorsque ces derniers sont complexes ou lorsque les travaux sont terminés tôt. Les problèmes qui ont surgi en cours d'exécution du contrat devraient être examinés attentivement lors de l'examen et de l'acceptation par le client, et il conviendra de songer à la possibilité que d'autres problèmes se fassent jour plus tard.



#### 5.1.4 Suivi des activités par le client

73. Le suivi par le client de la performance E&S de l'entrepreneur doit se poursuivre tout au long de la construction, de la mobilisation jusqu'à la démobilisation. Cela devrait comprendre à la fois des visites sur les lieux de travail et l'examen des dossiers tenus et des rapports soumis par l'entrepreneur. La fréquence des visites sur place dépendra de l'ampleur des risques E&S des activités en cours d'exécution et de la permanence des impacts potentiels qui pourraient en résulter. Pour les projets très sensibles (catégorie A<sup>17</sup>), on pourra songer à maintenir en tout temps la présence sur le site d'un représentant du client ou de l'ingénieur. Le suivi peut être assuré par le personnel E&S du client ou par le personnel E&S d'une équipe du propriétaire.

74. Les responsables E&S du client devraient examiner un ou plusieurs rapports d'inspection récents et le rapport d'étape de l'entrepreneur du mois précédent avant de visiter le site afin de mesurer la performance E&S de l'entrepreneur. Ils devraient faire de même avant de participer à des réunions au cours desquelles la performance E&S de l'entrepreneur doit être examinée.

75. Les responsables E&S du client examineront les rapports de l'entrepreneur et assureront un suivi au besoin pour assurer la résolution rapide des problèmes de non-conformité aux exigences E&S. Cela peut inclure des visites supplémentaires sur le site ou dans les bureaux de l'entrepreneur, des contacts supplémentaires avec les responsables E&S de l'entrepreneur, l'émission d'avis d'insuffisance ou d'avertissements à l'entrepreneur et d'autres mesures au besoin, y compris celles énoncées aux paragraphes 76 et 80 ci-dessous.

76. À toute étape de la construction ou d'autres travaux, si l'entrepreneur n'a pas pris les mesures appropriées pour se conformer aux exigences E&S après des avis d'infraction et des avertissements de non-conformité répétés, et que cette situation entraîne ou risque d'entraîner rapidement des impacts E&S importants, le client devrait ordonner à l'entrepreneur d'interrompre les travaux jusqu'à ce que la performance E&S ait été rétablie et réponde à des normes acceptables. Voir également l'encadré 4 et le paragraphe 81.

« À toute étape de la construction ou d'autres travaux, si l'entrepreneur n'a pas pris les mesures appropriées pour se conformer aux exigences E&S après des avis d'infraction et des avertissements de non-conformité répétés, et que cette situation entraîne ou risque d'entraîner rapidement des impacts E&S importants, le client devrait ordonner à l'entrepreneur d'interrompre les travaux jusqu'à ce que la performance E&S ait été rétablie et réponde à des normes acceptables. »



<sup>17</sup> Les projets classés dans la catégorie A sont des projets susceptibles d'avoir des effets néfastes importants qui sont à la fois sensibles, divers et sans précédent sur l'environnement. Les projets de la catégorie B sont susceptibles d'avoir des impacts environnementaux néfastes sur les populations humaines ou sur les zones écologiquement importantes — y compris les zones humides, les forêts, les prairies et d'autres habitats naturels — qui sont cependant moins sérieux que ceux des projets de la catégorie A. Les projets de la catégorie C ne risquent d'avoir que des impacts environnementaux minimes, sinon nuls.

« Les clients devraient exiger que les entrepreneurs fassent état dans un rapport de leur performance E&S au moins une fois par mois tout au long de la phase de construction, y compris la mobilisation, la construction et la démobilisation. »



### 5.1.5 Suivi et établissement de rapports par l'entrepreneur

77. Les clients devraient exiger des entrepreneurs d'établir un suivi et des rapports périodiques sur leur performance E&S conformément au SGES et aux plans de gestion E&S. Cela peut inclure un suivi des enjeux E&S, des inspections prévues ou non sur les lieux de travail, des observations faites en cours d'exécution des activités courantes, des études documentaires, des exercices de simulation et tout autre protocole de surveillance mis en œuvre par l'entrepreneur pour assurer la conformité aux normes E&S. Les responsables E&S du client doivent être familiers avec le système de surveillance et de tenue de dossiers de l'entrepreneur afin que cet aspect de performance de l'entrepreneur puisse lui-même être contrôlé.

78. Les responsabilités en matière de suivi doivent être clairement définies entre le client et l'entrepreneur, et les résultats (si le client et l'entrepreneur recueillent tous deux des données) doivent être comparables — par exemple, recueillis à l'aide des mêmes méthodes, analysés dans les mêmes laboratoires et à l'aide d'équipement similaire, etc.<sup>18</sup>

79. Les clients devraient exiger que les entrepreneurs fassent état dans un rapport de leur performance E&S au moins une fois par mois tout au long de la phase de construction, y compris la mobilisation, la construction et la démobilisation. Ces rapports peuvent être plus fréquents pour les projets où les enjeux environnementaux se posent avec plus d'acuité. Ils peuvent faire partie du rapport global des progrès techniques ou d'un rapport E&S autonome. Voici quelles devraient être les informations E&S incluses dans ces rapports :

- i. *Sécurité* : nombre d'heures travaillées, incidents à déclaration obligatoire et analyse des causes premières correspondantes (incidents ayant causé une perte de temps ou exigé une intervention médicale), cas de premiers soins, accidents graves évités de justesse et mesures correctives et préventives requises (par exemple, révision des mesures de sécurité au travail, équipement nouveau ou différent, formation professionnelle, etc.).
- ii. *Incidents et quasi-incidents environnementaux* : incidents et quasi-incidents environnementaux et mesures prises pour y faire face, questions en suspens et leçons apprises.
- iii. *Travaux importants* : travaux entrepris et terminés, progrès réalisés par rapport au calendrier du projet et zones principales d'activités.
- iv. *Personnel E&S* : recrutements et départs, et liste des employés actuels et de leurs titres.

<sup>18</sup> Pour améliorer l'efficacité, il faudrait définir très tôt les responsabilités ayant trait à la collecte des données. S'agissant des données recueillies par l'entrepreneur, le propriétaire devrait être à l'aise avec leur choix et les méthodes utilisées (collecte, analyse, établissement des rapports, etc.). Cette exigence est d'ordinaire satisfaite en permettant au propriétaire d'approuver à l'avance le plan de suivi proposé par l'entrepreneur.

- v. *Exigences E&S* : cas d'infractions aux permis ou à la législation nationale (non-conformité juridique), ou de violation des engagements du projet ou d'autres exigences E&S.
- vi. *Inspections et audits E&S* : par l'entrepreneur, l'ingénieur ou d'autres entités, y compris les autorités publiques — doivent inclure la date, le nom de l'inspecteur ou de l'auditeur, les sites visités et les dossiers examinés, les principales observations et une description des mesures prises.
- vii. *Travailleurs* : nombre de travailleurs, origine (expatriés, locaux, ressortissants nationaux non locaux), sexe et niveau de compétence (non qualifiés, qualifiés, superviseurs, professionnels, cadres).
- viii. *Formations aux enjeux E&S* : y compris dates, nombre de stagiaires et sujets abordés.
- ix. *Gestion de l'empreinte écologique* : détails de tout travail exécuté à l'extérieur des limites ou des impacts majeurs hors site causés par les travaux de construction en cours, y compris la date, l'emplacement, les impacts et les mesures prises.
- x. *Engagement des parties prenantes de l'extérieur* : faits saillants, y compris les réunions formelles et informelles, ainsi que la divulgation et la diffusion de l'information — incluant une ventilation des femmes et des hommes consultés et des thèmes abordés par divers groupes d'intervenants, y compris les groupes vulnérables (p. ex., personnes handicapées, personnes âgées, enfants, etc.).
- xi. *Détails sur les risques au plan de la sécurité* : détails sur les risques auxquels l'entrepreneur pourrait être exposé dans l'exercice de ses fonctions — les menaces peuvent provenir de tierces parties étrangères au projet ou de la conduite inappropriée des forces de sécurité privée du client ou des forces de sécurité publique.
- xii. *Griefs des travailleurs* : renseignements détaillés incluant la date des faits, la nature du grief et la date de soumission ; les mesures prises et les dates où elles ont été prises ; la résolution (le cas échéant) et la date ; les mesures de suivi à prendre — les griefs énumérés devraient inclure ceux logés depuis la communication du rapport précédent et ceux qui n'avaient toujours pas été résolus au moment de la parution de ce rapport.
- xiii. *Griefs des parties prenantes de l'extérieur* : nature du grief et date de présentation, mesures prises et date(s), résolution (le cas échéant) et date(s) et suivi à réaliser — les griefs énumérés devraient inclure ceux logés depuis le rapport précédent et ceux qui n'étaient pas réglés à la date de transmission du rapport. Les données sur les griefs devraient être ventilées par sexe. Il conviendra de faire preuve d'une délicatesse particulière pour aborder les problèmes d'EAS ou de VBG.
- xiv. *Principaux changements E&S* : changements apportés au SGES, à la gestion ou aux pratiques E&S<sup>19</sup>.
- xv. *Défaillances et gestion de la performance* : mesures correctrices adoptées en réponse à des avis de défaillances ou à des observations concernant la performance E&S ou les plans d'action à mettre en œuvre. On devrait continuer de signaler ces problèmes tant que le client jugera qu'ils n'ont pas été résolus d'une manière satisfaisante<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Cette exigence concerne plus généralement le client. Les entrepreneurs devraient évidemment faire état des changements apportés, mais ils n'ont en règle générale pas souvent la possibilité d'apporter des changements E&S importants.

<sup>20</sup> Comme cela risque de constituer une lourde tâche dans le cas des projets de grande envergure, les entrepreneurs auront habituellement besoin de retenir les services d'un membre du personnel — un commis qualifié, un employé junior ou un ingénieur stagiaire — qui sera chargé de recueillir et d'aider à organiser l'information.

### 5.1.6 Approbation des factures aux fins de paiement

80. *Examen E&S des factures de l'entrepreneur* : Le gestionnaire ou le représentant E&S du client devrait prendre part au processus d'approbation de tous les paiements effectués aux entrepreneurs, même si ces paiements ne concernent pas des travaux explicitement liés à l'atténuation des incidences et à la performance E&S. Les responsables E&S devront travailler en étroite collaboration avec le gestionnaire du projet (client ou gestionnaire de projet de l'ingénieur, selon la personne chargée du recrutement du personnel E&S) pour déterminer s'il existe des questions E&S en suspens et s'il conviendrait en conséquence de retenir temporairement ou pour de bon une partie ou la totalité des paiements correspondant à des postes particuliers du devis quantitatif, ou de combiner d'une manière ou d'une autre les retenues temporaires et permanentes de paiements (encadré 4).

81. Si l'entrepreneur ne prend pas des mesures nécessaires à temps pour se conformer aux exigences E&S, le responsable E&S du client et le gestionnaire de projet devraient continuer à prendre les mesures appropriées pour l'encourager à le faire, ce qui pourrait comprendre des ordres d'arrêt des travaux, la retenue d'autres paiements et/ou le transfert du dossier à un niveau hiérarchique supérieur. Si des impacts importants se produisent ou sont imminents, le client peut aviser l'entrepreneur qu'une autre partie sera engagée pour régler le problème, et que le paiement qui lui est dû sera réduit du montant payé à cette autre partie, tel que précisé dans le contrat. Voir paragraphe 53.

#### Encadré 4. Examen E&S des factures de l'entrepreneur

- Des retenues temporaires devraient être recommandées en cas d'infractions mineures répétées des exigences E&S qui n'ont pas d'incidences importantes sur les travailleurs, les parties prenantes externes ou les ressources environnementales ; d'infractions mineures qui ne sont pas corrigées malgré des avertissements répétés ; ou d'une première infraction majeure qui peut être corrigée facilement et qui n'a pas entraîné d'impacts E&S permanents. Les montants retenus seront payés lorsque l'entrepreneur aura corrigé le problème à la satisfaction du client.
- Des retenues permanentes devraient être recommandées pour les infractions mineures qui ne sont pas corrigées après des avertissements répétés et qui pourraient avoir des incidences importantes ; ou pour toute infraction ayant des impacts importants, y compris celles aux répercussions permanentes. Une partie des montants retenus peut être libérée si le problème est résolu de façon satisfaisante, mais une partie non négligeable devra être retenue en permanence en guise de pénalité pour décourager toute récidive.
- Comme indiqué aux paragraphes 32 et 50 (xx), les paiements qui sont retenus temporairement ou de façon permanente représenteront une partie ou la totalité du paiement indiqué pour un poste du devis quantitatif, lequel représentera la somme due pour une partie discrète du total des travaux. Les responsables E&S du client devraient collaborer avec le gestionnaire de projet et d'autres personnes au besoin pour déterminer le montant à retenir. Ce montant ne devrait pas être basé directement sur le coût de la conformité, mais devrait plutôt être un peu plus élevé que ce montant, et basé sur un pourcentage du poste en question.
- L'entrepreneur devrait être avisé des mesures concrètes qu'il devra prendre afin de recevoir d'autres paiements pour les travaux en question, ou pour recevoir le paiement qui a été temporairement retenu.

## 5.2 EXPLOITATION ET ENTRETIEN

82. Les clients qui retiennent les services d'entrepreneurs pour exploiter des projets ou pour entreprendre des activités sous contrat pendant la période d'exploitation devraient utiliser les directives fournies aux sections 4 et 5 pour solliciter, sélectionner et superviser les entrepreneurs, comme il convient pour cette phase et pour les activités des entrepreneurs. Les politiques, procédures et lignes directrices requises pour les opérations devraient inclure les leçons tirées de la construction et de toute condition de planification, ainsi que les engagements pris en vertu de l'EIES.

83. Avant de définir l'ensemble des exigences E&S et d'approuver le SGES de l'entrepreneur pour la phase d'exploitation, le client devrait examiner la section de l'EIES relative aux opérations et aux engagements y afférents, y compris les mesures d'atténuation et les plans de gestion et toutes les conditions imposées par les autorités réglementaires. Le client devrait apporter les modifications qui s'imposent compte tenu des changements apportés au site et à son environnement, ou de sa connaissance de ces changements, et notamment des personnes susceptibles d'être touchées par les activités de construction et le projet lui-même.







# Annexe A. Modèle de questionnaire à utiliser lors de l'appel à manifestation d'intérêt ou de la présélection des entrepreneurs

Noter que le questionnaire devrait être adapté au secteur d'intervention et au niveau de risque du projet.

NP pertinente	Enjeu	Informations requises
NP1	Évaluation et gestion des risques et des impacts environnementaux et sociaux	
		Prière de fournir un exemplaire des politiques environnementales, sociales, sanitaires et sécuritaires de l'entreprise.
		Prière de fournir des informations : 1. sur le SGES général de l'entreprise ; 2. sur le SGES adapté que l'entreprise mettrait d'ordinaire en œuvre sur le site du projet
		Prière de fournir des détails sur les accréditations — par exemple, ISO 14001/ OSHAS 18001 — détenues par l'entreprise, et/ou sur le respect de la norme ISO 26000 ou des normes de l'IMRP, du Pacte mondial des Nations Unies ou du Conseil mondial des entreprises pour le développement durable, et/ou d'autres normes, directives ou initiatives officielles de responsabilité sociale.
		Prière de fournir un organigramme typique indiquant de quelle manière les enjeux de santé et de sécurité, les enjeux environnementaux et sociaux (y compris la mobilisation des parties prenantes et le traitement des griefs), et les questions relatives à la main-d'œuvre sont gérées sur le site, y compris la gestion et la surveillance des sous-traitants et de leur performance.
		Prière de fournir des données appropriées sur les enjeux E&S couvrant les trois dernières années civiles, y compris les déversements, les rejets dans le milieu, le nombre d'amendes imposées ou de procédures réglementaires enclenchées, le nombre de plaintes logées par les parties prenantes (ventilées par sexe), et le nombre de plaintes logées par les employés (ventilées par sexe).
	Sous-traitants	Prière de fournir des informations détaillées sur la façon dont l'entreprise choisit et gère ses sous-traitants (locaux ou autres), en précisant notamment si des systèmes ont été mis en place pour assurer le respect des exigences environnementales, sociales, sanitaires et sécuritaires du projet.
	Sous-traitants	Prière de fournir des informations sur la façon dont l'entreprise surveille l'application par ses sous-traitants des règles environnementales, sociales, sanitaires et sécuritaires, et sur sa performance en ces matières.
		Prière de confirmer que l'entreprise a lu et compris l'EIES, en portant une attention spéciale au registre des engagements et aux plans de gestion ESSS du projet.

	Chaîne d'approvisionnement	Le client exige que les biens et services soient obtenus localement, dans la mesure du possible, lorsque leur prix et leur qualité sont équivalents. Prière d'indiquer comment l'entreprise compte appliquer cette exigence, en fournissant des exemples tirés d'autres projets, le cas échéant.
NP2	Main-d'œuvre et conditions de travail	
		Prière de fournir un exemplaire de la politique de sécurité de l'entreprise.
		Prière de fournir un exemplaire représentatif du plan de gestion de la santé et de la sécurité sur le site.
		Prière de fournir des données appropriées sur les enjeux de santé et de sécurité couvrant les trois dernières années civiles, y compris i) le nombre d'heures travaillées au cours de la période ; ii) le nombre total de décès à déclaration obligatoire ; iii) la fréquence des blessures à déclaration obligatoire ; iv) la fréquence des maladies à déclaration obligatoire (fondée par exemple sur les définitions de l'ICMM).
		Prière de décrire en détail de quelle façon l'entreprise forme ses employés aux pratiques de la sécurité au travail et à leur mise en œuvre.
		Prière de décrire comment l'entreprise compte sauvegarder la santé et la sécurité de ses travailleurs sur le site du projet. Quels sont les risques anticipés de HST et comment sont-ils pris en compte ?
		Prière de fournir un exemplaire des politiques de l'entreprise en matière de ressources humaines et des mécanismes de traitement des griefs, et décrire comment ils seront portés à la connaissance des travailleurs sur le site.
		Prière de fournir des détails sur la façon dont l'entreprise compte se conformer aux lois nationales sur le travail et l'emploi.
		Prière de fournir des détails sur la façon dont l'entreprise compte gérer les enjeux de l'égalité des chances et de la lutte contre la discrimination, les problèmes de harcèlement sexuel, les enjeux liés aux travailleurs migrants, et les réductions d'effectifs.
		Prière de décrire comment les enjeux précités seront gérés par l'entreprise au niveau des sous-traitants, en portant notamment attention aux systèmes de suivi et d'évaluation.
		Le client exige que l'on fasse autant que possible appel à la main-d'œuvre locale pendant la phase de construction. Prière de décrire comment l'entreprise compte répondre à cette exigence en évitant autant que possible de faire appel à des ressortissants de pays tiers ou à des travailleurs expatriés, et laisser dans la région un héritage important de compétences. (On reconnaît qu'une certaine proportion de travailleurs qualifiés devront être recrutés à l'extérieur pour répondre aux besoins du projet.)
		Le client exige que les entrepreneurs connaissent les normes minimales applicables à l'hébergement des travailleurs sur le site, y compris les installations sanitaires, l'accès à l'eau potable et les services décrits dans les notes d'orientation d'IFC et de la BERD, le logement, les processus et les normes applicables aux travailleurs, et les exigences de l'Organisation internationale du travail. Prière de décrire de quelle façon l'entreprise compte répondre à ces exigences.

NP3	Utilisation rationnelle des ressources et prévention de la pollution	
		Prière de décrire de quelle manière l'entreprise gère d'ordinaire les déchets solides, dangereux ou non, engendrés par ses activités sur le site de construction, y compris à l'aide de projets de réduction des déchets, de réutilisation et de recyclage.
		Prière de décrire de quelle manière l'entreprise gère d'ordinaire les eaux usées (par exemple, dans les camps, les processus) générées par ses activités sur le site de construction, y compris à l'aide de projets de réduction, de réutilisation et de recyclage.
		Prière de décrire de quelle manière l'entreprise gère d'ordinaire les flux d'eau pluviale générés par ses activités sur le site de construction.
		Prière de décrire de quelle manière l'entreprise gère d'ordinaire le transport et l'entreposage des substances et des matières dangereuses sur les sites qu'elle occupe.
		Prière de décrire de quelle manière l'entreprise gère d'ordinaire l'enlèvement et l'entreposage de la terre (en prévision de sa réutilisation).
		Prière de décrire de quelle manière l'entreprise gère d'ordinaire les problèmes d'érosion et de sédimentation sur les sites qu'elle occupe.
		Prière de décrire de quelle manière l'entreprise gère d'ordinaire la qualité de l'air sur les sites qu'elle occupe.
		Prière de décrire de quelle manière l'entreprise gère d'ordinaire les nuisances sonores sur les sites qu'elle occupe.
		Prière de fournir des exemples de programme de suivi environnemental que l'entreprise a mis en œuvre dans le cadre d'autres projets.
		Prière de décrire de quelle manière l'entreprise gère d'ordinaire la consommation d'eau potable sur les sites qu'elle occupe.
		Prière de décrire comment les principes d'efficacité énergétique sont normalement intégrés dans les activités de l'entreprise.
		Prière de décrire comment les émissions de gaz à effet de serre seront prises en compte et de quelle manière il en sera fait état.
		Prière de décrire les autres pratiques d'utilisation efficace des ressources mises en œuvre sur les sites occupés par l'entreprise.
NP4	Santé, sécurité et sûreté des communautés	
		Prière de décrire comment l'entreprise se prépare aux situations d'urgence sur ses sites, y compris celles qui risquent de toucher les collectivités voisines — par exemple, explosion, accident ou déversement sur terre ou dans un cours d'eau local.
		Prière de décrire comment l'entreprise forme ses employés aux bonnes pratiques de conduite de véhicules et à leur mise en œuvre pour éviter ou limiter les impacts sur les collectivités.

		Prière de fournir un code de conduite décrivant les attentes concernant le comportement des employés de l'entreprise et de ceux de ses sous-traitants à l'extérieur du site de travail et dans la collectivité hôte. Ce code de conduite devrait inclure des dispositions spéciales pour la prévention de l'EAS et de la VBG.
		Prière de fournir des détails de la façon dont l'entreprise gère d'ordinaire son engagement auprès de la collectivité et ses relations avec cette dernière afin de protéger et de promouvoir les rapports établis par le client avec les collectivités.
		Prière de fournir des détails sur les mesures de sécurité physique et de sécurité du personnel de l'entreprise, et sur la façon dont ces mesures sont d'ordinaire mises en œuvre sur les sites qu'elle occupe.
		Prière de fournir des détails sur la politique de l'entreprise concernant la gestion adéquate des mesures de sécurité et de protection des droits humains dans les collectivités locales.
<b>NP6</b>	<b>Conservation de la biodiversité et gestion durable des ressources naturelles vivantes</b>	
		Le client a plusieurs exigences concernant la préservation de la biodiversité, y compris les écosystèmes terrestres et aquatiques. Prière de décrire les projets réalisés par l'entreprise où ces enjeux étaient aussi jugés importants et expliquer comment elle a contribué à ces efforts.
		Si l'entreprise n'a jamais été partie prenante de projets où la biodiversité présentait un enjeu important, prière de décrire comment elle compte prendre en compte la préservation de la biodiversité dans le cadre du présent projet et comment elle appuiera le client à cet égard.
<b>NP8</b>	<b>Patrimoine culturel</b>	
		Prière de décrire comment l'entreprise prend d'ordinaire en compte les découvertes d'objets archéologiques et d'éléments du patrimoine culturel dans le cadre de l'exécution de ses travaux.
<b>NA</b>	<b>Responsabilité sociale des entreprises</b>	
		Le client a des exigences concernant la responsabilité sociale de ce projet. Prière de fournir des exemples d'initiatives de promotion de la responsabilité sociale auxquelles l'entreprise a contribué dans d'autres sites ou projets, et de suggérer des moyens par lesquels elle pourrait contribuer au présent projet dans le cadre de ses entretiens et de ses activités de coordination avec le client.

## Annexe B. Ressources supplémentaires

Nous présentons ci-dessous quelques exemples de ressources qui pourront aider à la gestion des risques mentionnés dans le présent document. Pour obtenir des informations supplémentaires sur les bonnes pratiques, consultez le site Web suivant : <http://ifc.org/sustainabilitypublications>. Inscrivez-vous à notre liste de diffusion à l'adresse [www.ifc.org/sustainabilitylist](http://www.ifc.org/sustainabilitylist).

### FORCES DE SÉCURITÉ

Société Financière Internationale (IFC). Février 2017. « Manuel de bonnes pratiques – Recours aux forces de sécurité : évaluer et gérer les risques et les impacts ». [www.ifc.org/securityforces](http://www.ifc.org/securityforces).

### INFLUX, IMMIGRATION, Y COMPRIS GENRE ET RISQUE DE VIOLENCE BASÉE SUR LE GENRE

Banque Mondiale. Décembre 2016. « Managing the Risks of Adverse Impacts on Communities from Temporary Project Induced Labor Influx ». <http://pubdocs.worldbank.org/en/497851495202591233/Managing-Risk-of-Adverse-impact-from-project-labor-influx.pdf>.

IFC. Septembre 2009. « Good Practice Handbook Projects and People: A Handbook for Addressing Project-Induced In-Migration ». <http://www.ifc.org/HB-Inmigration>.

Groupe de travail mondial sur la violence basée sur le genre. Juillet 2017. « Working Together to Prevent Sexual Exploitation and Abuse: Recommendations for World Bank Investment Projects ». <http://documents.worldbank.org/curated/en/482251502095751999/pdf/117972-WP-PUBLIC-recommendations.pdf>.

### MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES

IFC. Mai 2007. « Dialogue avec les parties prenantes : Le manuel des bonnes pratiques pour les entreprises réalisant des affaires sur les marchés en développement ». <http://www.ifc.org/HB-StakeholderEngagement>.

### MÉCANISMES DE TRAITEMENT DES PLAINTES

IFC. Septembre 2009. « Addressing Grievances from Project-Affected Communities ». <http://www.ifc.org/GPN-Grievance>.

Conseiller/ombudsman pour l'application des directives. « Boîte à outils d'un mécanisme de règlement des plaintes. <https://www.cao-grm.org/>.

### HÉBERGEMENT DES TRAVAILLEURS

IFC et BERD. Septembre 2009. « Workers' Accommodation: Processes and Standards ». <http://www.ifc.org/GPN-WorkersAccommodation>.

### SYSTÈMES DE GESTION ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE

IFC. Octobre 2015. « Système de gestion environnementale et sociale – Manuel d'application – GÉNÉRAL. <http://www.ifc.org/esms>.



## Retrouvez-nous en ligne

SCRIBD :

*<http://www.scribd.com/IFCSustainability>*

LINKEDIN :

*<https://www.linkedin.com/showcase/ifc-sustainability->*

CONTACT :

*[asksustainability@ifc.org](mailto:asksustainability@ifc.org)*

CONSULTEZ LE PRÉSENT DOCUMENT ET D'AUTRES PUBLICATIONS D'IFC PORTANT SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN LIGNE, À L'ADRESSE SUIVANTE :

*<http://www.ifc.org/sustainabilitypublications>*

2121 Pennsylvania Ave. NW  
Washington, DC 20433  
Tel. 1-202-473-1000  
[www.ifc.org/sustainability](http://www.ifc.org/sustainability)  
[asksustainability@ifc.org](mailto:asksustainability@ifc.org)