



RAPPORT HYGIÈNE, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT

COVID-19 ET AUTRES RISQUES PANDEMIQUES : QUELLE DEMARCHE DE PLANIFICATION HSE ADOPTER ?

Le rôle de l'audit interne en matière de préparation et de réponse aux situations de crise



Environmental
Health & Safety
AUDIT CENTER

Table des matières

Introduction	1
Un risque à ne pas négliger.....	1
Se préparer aux situations de crise	2
Une bonne préparation est essentielle.....	2
Définir au préalable les rôles de chacun	2
Anticiper les implications pour les collaborateurs et les clients	3
Mettre au point des politiques en amont	4
Dans quels domaines définir des politiques ?	4
Protégez vos collaborateurs et vos clients.....	4
Informez vos collaborateurs.....	5
Œuvrez de pair avec les organismes externes et soutenez votre communauté	5
Quels risques pour l'économie mondiale ?	6
Respecter les <i>Normes</i>.....	6

À propos de l'auteur

Roy A. Litzenberg, CPEA

Roy Litzenberg cumule plus de 30 années d'expérience dans le domaine de la conformité HSE (hygiène, sécurité et environnement). Son expertise couvre plusieurs volets : depuis les missions d'audit de l'HSE, de la sécurité et des transports, jusqu'à la conformité réglementaire en passant par les évaluations de *due diligence* environnementale. Titulaire de la certification professionnelle en audit environnemental (CPEA), il a participé à plus de 300 inspections sur site en qualité d'auditeur HSE. Professionnel de l'environnement chevronné, il a également réalisé plus de 1 400 évaluations de *due diligence* environnementale. Il est intervenu sur une multitude de sites en Californie et sur le reste du territoire américain dans le cadre de projets commerciaux, industriels, institutionnels et résidentiels, et de projets portés par les autorités locales, étatiques et fédérales. Il a par ailleurs eu l'occasion d'étendre son expérience à l'international grâce à des missions d'audit HSE menées en Argentine, au Brésil, au Canada, en Colombie, au Costa Rica, en République dominicaine, au Salvador, au Honduras et au Mexique (notamment dans les villes suivantes : Aguascalientes, Atlacomulco, Córdoba, Mexicali, Navojoa, Monterrey, Reynosa, San Luis Potosí, Saltillo et Tijuana).

À propos de l'expert

Douglas Hileman, CRMA, CPEA, FSA, P.E.

Fort de 40 ans d'expérience dans les domaines de la conformité, des opérations, de l'audit et du reporting extra-financier, Douglas Hileman fait profiter de son expertise aux quatre coins des États-Unis. Il pilote actuellement une mission d'audit et de gestion environnementale dans le cadre d'un partenariat avec une entreprise internationale. Il a eu l'occasion d'intervenir sur plusieurs lignes de maîtrise (opérations, conformité d'entreprise, audit HSE, audit interne et assurance externe), en contribuant à des missions d'audit financier et en menant à bien des missions d'audit indépendantes sur les minéraux de conflit pour le secteur privé. Il œuvre par ailleurs depuis les années 1980 au sein d'organismes professionnels spécialisés en audit des aspects HSE. Membre actif de l'IIA depuis plus de dix ans, il contribue à la rédaction de modalités pratiques d'application et de lignes directrices et anime des podcasts et des webinaires. En 2019, il a co-présidé le programme de la Conférence internationale de l'IIA et co-animé un atelier consacré à l'éthique. Il a en outre été nommé membre du comité consultatif de l'*Environmental, Health & Safety Audit Center*.

Remarque : C'est en qualité d'expert du sujet abordé dans le présent rapport que Douglas Hileman apporte ici sa contribution.

INTRODUCTION

Un risque à ne pas négliger

À ce jour, et le contraire serait étonnant, l'ensemble du monde développé a entendu parler du nouveau coronavirus – baptisé COVID-19 – dont la propagation fulgurante fait chaque jour la une de la presse écrite et des journaux télévisés.

Bien que l'on ne sache pas encore quelles seront les répercussions de ce virus à terme, le nombre de personnes infectées – évalué à 150 000 à la mi-mars – a rapidement dépassé celui des victimes des précédents coronavirus (SARS 2002, MERS 2012).¹ L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) continue de publier des [rapports de situation](#) sur la progression de la maladie et, partout dans le monde, les pays imposent des interdictions de déplacement et d'autres mesures agressives pour tenter de la maîtriser.

L'épidémie de COVID-19 bouleverse considérablement les marchés boursiers, les chaînes d'approvisionnement et les déplacements professionnels et personnels dans le monde entier. Elle pourrait même avoir un impact sur la disponibilité de certains médicaments délivrés sur ordonnance. Le 11 mars 2020, l'OMS a officiellement qualifié la situation de pandémie.²

Le présent rapport (*knowledge brief*) vise à fournir aux organisations des orientations pratiques leur permettant de se préparer à faire face à la pandémie de COVID-19 et, espérons-le, à toutes celles qui pourraient suivre. S'appuyant sur les directives du Département américain de la Santé et des Services sociaux (*U.S. Department of Health and Human Services*), ainsi que des Centres pour le contrôle et la prévention des maladies (*Centers for Disease Control and Prevention, CDC*), ce document conclut sur un constat important : les risques ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) – qu'ils soient nouveaux ou déjà connus – sont critiques pour les organisations. Aussi devraient-elles, de même que la fonction d'audit, en tenir compte dans une optique de planification prudente.

1. Rapport de situation n° 55, Organisation mondiale de la Santé, 15 mars 2020, https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200315-sitrep-55-covid-19.pdf?sfvrsn=33daa5cb_6.

2. Jamie Gumbrecht et Jacqueline Howard, « Now a Pandemic, Coronavirus Changes Life Indefinitely », CNN Health, 11 mars 2020, <https://www.cnn.com/2020/03/11/health/coronavirus-pandemic-world-health-organization/index.html>.

SE PREPARER AUX SITUATIONS DE CRISE

L'importance de la planification

Une bonne préparation est essentielle

À mesure que la menace du COVID-19 progresse, jour après jour, populations et organisations s'interrogent sur ce que cette situation implique pour elles. Pour certains, la pandémie n'est qu'un sujet d'actualité comme les autres ; pour d'autres, elle marque la fin de l'économie mondiale telle que nous la connaissons – deux visions diamétralement opposées. Quoi que l'on en pense, il n'existe pas de pire moment pour se préparer à une crise que lorsqu'elle fait rage.

L'approche la plus prudente consiste à avoir un plan pré-établi et à le mettre en œuvre sans plus tarder. À présent que l'épidémie de COVID-19 a officiellement été élevée au rang de pandémie, aucune organisation ne peut se permettre d'ignorer ses potentielles répercussions à court et long termes. Celles qui disposent de plans bien conçus et éprouvés seront à même de surmonter cette épreuve.

Définir au préalable les rôles de chacun

Certes, aucune organisation n'est capable d'éviter une pandémie, mais chacune peut s'y préparer. Il convient en premier lieu de désigner une personne ou un groupe qui se verra confier des rôles et des responsabilités précis en matière de planification des mesures de préparation et de réponse. En définissant au préalable les rôles et responsabilités de chacun, l'organisation sera à même d'éviter les doubles emplois et les efforts inutiles, de riposter de façon plus agile et de maintenir l'essentiel de sa main-d'œuvre focalisée sur la poursuite de ses activités principales. En situation de pandémie, il est primordial d'identifier pour chaque site et chaque fonction les collaborateurs et autres ressources (matières premières, fournisseurs, services/produits de sous-traitants, logistique) indispensables au maintien des opérations.

Les organisations devraient se préparer à tous types de scénarios susceptibles de se traduire par une hausse ou une baisse de la demande en produits et/ou services en cas de pandémie. Par exemple, les fabricants de tests de dépistage, de masques de protection, de désinfectants pour les mains et autres produits recherchés en pareilles circonstances devraient élaborer des plans pour intensifier leur production.

Dans le cas présent, l'élaboration ou la modification d'un plan de gestion de crise passe par plusieurs étapes clés :

- Déterminer les répercussions potentielles sur les finances de l'organisation et les déplacements professionnels (tant à l'intérieur du pays qu'à l'étranger).

- Rechercher des informations fiables et à jour sur la pandémie auprès des organismes de santé publique, de gestion des situations d'urgence et autres. Tisser des liens durables avec ces organismes afin de pouvoir les solliciter facilement.
- Établir des protocoles de communication d'urgence :
 - Doubloner les contacts clés ;
 - Établir une chaîne de communication (intégrant fournisseurs et clients) ;
 - Mettre en place des processus de suivi et d'information concernant la situation des locaux et des collaborateurs ;
 - Tester ces systèmes afin de vérifier qu'ils seront opérationnels au moment voulu.
- Mettre en œuvre un programme d'essai afin d'évaluer l'efficacité du plan élaboré et, si nécessaire, l'ajuster. Toutes ces mesures peuvent venir s'intégrer dans un programme de préparation aux situations d'urgence plus global, sur le modèle du guide américain intitulé « [2016 National Preparedness for Response Exercise Program \(PREP\) Guidelines](#) ». ³

Anticiper les implications pour les collaborateurs et les clients

Dans leurs plans de gestion de la pandémie de COVID-19, les organisations doivent impérativement penser aux conséquences pour les collaborateurs et les clients. Les recommandations sont notamment les suivantes :

- Prévoir et autoriser qu'un collaborateur soit absent de son travail pour motif médical personnel, parce qu'un membre de sa famille est malade, ou bien en raison de mesures de confinement et de mises en quarantaine imposées à l'échelle nationale, de la fermeture des établissements scolaires et/ou des entreprises, ou encore de l'interruption des services de transport public.
- Mettre en œuvre des règles visant à modifier la fréquence et la nature des échanges, entre collaborateurs d'une part, et entre collaborateurs et clients d'autre part.
- Inciter les collaborateurs à se faire vacciner contre la grippe chaque année – tout en tenant un décompte – et évaluer la disponibilité des services de soins de santé.
- Identifier les collaborateurs et les clients importants présentant des besoins particuliers et tenir compte de leurs exigences dans le plan de préparation.

3. « 2016 National Preparedness for Response Exercise Program (PREP) Guidelines », Department of Homeland Security, U.S. Coast Guard, Environmental Protection Agency, Department of Transportation Pipeline and Hazardous Materials Safety Administration, Department of Interior, Bureau of Safety and Environmental Enforcement, 2016, <https://www.bsee.gov/sites/bsee.gov/files/federal-register-notice/presentations/final-2016-prep-guidelines.pdf>.

METTRE AU POINT DES POLITIQUES EN AMONT

Par où commencer ?

Dans quels domaines définir des politiques ?

Il n'y a pas pire moment qu'une crise pour élaborer des politiques. En tant qu'organisation, vous devriez profiter des périodes plus calmes pour prendre le temps de concevoir des textes réfléchis.

Priorité devrait être accordée aux domaines suivants :

- **Rémunération des collaborateurs et congés maladie.** En ce qui concerne les absences prolongées dues à une situation de pandémie (congés pour circonstances imprévues sans pénalités [*non-punitive, liberal leave*] p. ex.), définissez des conditions précises au retour au travail d'une personne en congé maladie (qu'elle ne soit plus contagieuse p. ex.).
- **Contacts directs.** Accordez une certaine souplesse quant au lieu et aux heures de travail (télétravail, horaires décalés p. ex.).
- **Exposition au virus potentielle ou avérée.** Mettez en place des protocoles de contrôle des collaborateurs susceptibles d'avoir été exposés au virus, présumés malades ou qui tombent malades sur le lieu de travail (p. ex. : congé maladie immédiat obligatoire, désinfection des espaces de travail, identification et suivi des collègues susceptibles d'avoir été contaminés).
- **Affectations et déplacements professionnels.** Envisagez d'imposer des restrictions de déplacement dans les zones géographiques touchées (à l'intérieur du pays comme à l'étranger). Dès le début d'une épidémie, déterminez à quel moment et de quelle manière faire évacuer les collaborateurs qui travaillent au sein ou à proximité d'une zone touchée et établissez des règles claires concernant ceux qui s'y trouvaient récemment.
- **Mise en œuvre de protocoles d'urgence.** Désignez les personnes qui seront habilitées à activer et à stopper votre plan d'intervention, à prendre les décisions qui s'imposent quant à vos activités (interruption des opérations dans les zones touchées p. ex.) et à partager les informations nécessaires avec les collaborateurs clés, et définissez les conditions et procédures y afférentes.

Protégez vos collaborateurs et vos clients

Assurez-vous dès à présent que vous disposez des ressources nécessaires pour faire face aux fluctuations de la demande en situation de pandémie. Vérifiez que vous êtes en mesure de fournir du matériel sanitaire en quantités suffisantes dans l'ensemble de vos locaux (savons et désinfectants pour les mains, mouchoirs, poubelles adaptées, etc.). Prenez soin d'identifier plusieurs fournisseurs pour éviter la pénurie.

Informez vos collaborateurs

La communication, toujours essentielle, l'est d'autant plus en situation de crise. Anticipez les craintes et les angoisses de vos collaborateurs, de même que les rumeurs et les informations erronées, et élaborer votre plan de communication en conséquence. Vos collaborateurs comme vos clients ont besoin d'être informés afin de ne pas céder à la panique, de se protéger et de protéger leurs proches et l'organisation.

- Créez et diffusez des programmes et des contenus traitant des aspects essentiels de la pandémie (symptômes grippaux, modes de transmission, etc.), des moyens de protection disponibles, ainsi que des stratégies de réponse (p. ex. : produits d'hygiène des mains, consignes pour tousser/éternuer, plans d'urgence).
- Veillez à ce que vos communications soient adaptées au contexte linguistique et culturel.
- Partagez vos plans de préparation et de réponses aux pandémies.
- Diffusez auprès des collaborateurs les renseignements sur les soins à domicile pour eux ou pour leurs proches malades.

Vous devez impérativement développer des plateformes (hotlines, sites Web dédiés, etc.) pour informer régulièrement vos collaborateurs, fournisseurs et clients – internes comme externes – de l'évolution de la pandémie et des mesures prises, quitte à multiplier les dispositifs de contact d'urgence. Faites en sorte de garder ces ressources à disposition « en sommeil » afin de n'avoir plus qu'à les déployer en cas de pandémie.

Œuvrez de pair avec les organismes externes et soutenez votre communauté

Dernier point à retenir : vous ne fonctionnez pas en vase clos. Faites en sorte de soutenir votre communauté, et de voir ce qu'elle peut vous apporter en retour.

- Collaborez avec les principaux établissements de santé ainsi qu'avec les services d'urgence et/ou les organismes de santé publique locaux, étatiques et fédéraux.
- Renseignez-vous sur les capacités et les plans dont disposent les services d'urgence et les organismes de santé publique locaux, étatiques et fédéraux.
- Partagez vos plans de gestion de crise.
- Partagez vos bonnes pratiques avec d'autres organisations, avec les chambres de commerce et autres partenaires afin d'améliorer l'efficacité des interventions au sein de la communauté.

S'il est impossible pour une organisation d'éviter les pandémies, sachez qu'il existe de multiples références en matière de prévention et de gestion de leurs répercussions. Vous trouverez notamment dans les publications suivantes des informations complémentaires pour vous aider à vous préparer :

Références utiles en matière de pandémies

SOURCE	PUBLICATION
OSHA	« How to Protect Yourself in the Workplace During a Pandemic »
OSHA	« Guidance on Preparing for an Influenza Pandemic »
CDC	« Pandemic Influenza »

QUELS RISQUES POUR L'ECONOMIE MONDIALE ?

Les risques ESG : nouveaux incontournables

Respecter les *Normes*

Une fois l'organisation prête à gérer une crise, il est temps pour elle de prendre du recul afin de réfléchir aux risques. Comment peut-elle se préparer à un avenir inconnu et insondable, limiter les conséquences des risques, voire tirer avantage de la situation ?

Nous ne sommes pas sans ignorer le risque planétaire associé à une pandémie grippale. D'après le CDC, le virus de la grippe H1N1 (plus connue sous le nom de « grippe espagnole ») s'est propagé aux quatre coins du monde entre 1918 et 1919. Selon les estimations, il aurait infecté 500 millions de personnes à l'époque – soit un tiers de la population mondiale – et fait pas moins de 50 millions de victimes.

Qu'en est-il du COVID-19 ? L'effet de récence désigne la tendance à croire que des événements récents pourraient être plus lourds de conséquences que des événements antérieurs. Il peut engendrer une surréaction des marchés mondiaux et provoquer chez les consommateurs une ruée de panique sur les produits médicaux et autres. Outre cet effet cependant, le COVID-19 fait son apparition à l'heure où la mondialisation a atteint une ampleur sans précédent dans l'histoire de l'humanité.

Grâce à la mondialisation des chaînes d'approvisionnement, de nombreux consommateurs peuvent profiter de biens bon marché provenant du monde entier. Les organisations jouissent quant à elles de coûts réduits, d'un choix plus large de produits, de volumes plus importants et d'une clientèle internationale, entre autres choses. Il n'en demeure pas moins qu'elles sont aussi exposées à certains risques.

Compte tenu de l'effet de récence et de l'impact de la pandémie de COVID-19, nous devrions appréhender différemment les risques – en particulier les risques ESG (environnementaux sociaux et de gouvernance) – lorsqu'il est question de la planification et de la gestion des risques d'entreprise et des risques liés aux chaînes d'approvisionnement mondiales.

Références d'audit

Norme 1220.A3 – Conscience professionnelle

Les auditeurs internes doivent exercer une vigilance particulière à l'égard des risques significatifs susceptibles d'avoir un impact sur les objectifs, les opérations ou les ressources de l'organisation. Toutefois, les procédures d'audit seules, même lorsqu'elles sont appliquées avec la conscience professionnelle requise, ne garantissent pas que tous les risques significatifs seront détectés.

Norme 2010 – Planification

Le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur une approche par les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

En ce qui concerne l'audit interne, les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'IIA (les *Normes*) incluent la Norme 1220.A3 – Conscience professionnelle, selon laquelle « les auditeurs internes doivent exercer une vigilance particulière à l'égard des risques significatifs susceptibles d'avoir un impact sur les objectifs, les opérations ou les ressources de l'organisation ».

En outre, la Norme 2010 impose aux responsables de l'audit interne « d'établir un plan d'audit fondé sur une approche par les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation ». Selon l'interprétation y afférente :

« Pour établir le plan d'audit fondé sur une approche par les risques, le responsable de l'audit interne consulte la direction générale et le Conseil et prend connaissance de la stratégie, des principaux objectifs opérationnels, des risques associés ainsi que des processus de management des risques. Le responsable de l'audit interne doit, le cas échéant, réviser et ajuster le plan afin de répondre aux changements dans les activités, les risques, les opérations, les programmes, les systèmes et les contrôles de l'organisation. »

Au sein de l'économie mondiale, les directions générales, les conseils d'administration et les responsables de l'audit interne qui choisissent d'ignorer les conséquences des risques ESG le font à leurs risques et périls et négligent l'importance de maintenir une chaîne d'approvisionnement résiliente.

Autre risque ESG non négligeable : l'impact du changement climatique et de l'élévation du niveau de la mer. Dans un récent rapport, [Verisk Maplecroft](#) fait état d'un risque potentiellement significatif pour les centres de production chinois.⁴

Le risque de pandémie grippale autant que le risque d'élévation du niveau de la mer suggèrent une faiblesse inhérente à la décision des organisations de concentrer les chaînes d'approvisionnement dans des régions du monde présentant un risque potentiellement « significatif » voire « extrême » en délaissant d'autres régions moins à risque.

Les risques ESG liés aux pandémies et au changement climatique évoluent mais ils ne sont en rien une nouveauté. Pour autant, les organisations les prennent-elles correctement en compte dans la conception de leurs modèles économiques et des chaînes d'approvisionnement mondiales ?

Dans le contexte actuel, les risques ESG ne peuvent plus être relégués au second plan. Les dirigeants, les conseils d'administration et l'audit interne doivent s'attacher, ensemble, à comprendre, prendre en compte et exploiter les risques ESG pour surmonter les difficultés à venir immanquablement.

4. « China's Manufacturing Heartland Most at Risk from Rising Seas: Environmental Risk Outlook 2020 », Verisk Maplecroft, 27 février 2020, <https://www.maplecroft.com/insights/analysis/chinas-manufacturing-heartland-most-at-risk-from-rising-seas/>

À PROPOS DE L'EHSAC

L'Environmental, Health & Safety Audit Center (EHSAC) est une division de l'IIA spécialisée dans l'audit des aspects HSE (hygiène, sécurité et environnement). Elle a vocation à offrir aux auditeurs des programmes de perfectionnement professionnel ciblés et de qualité, des opportunités de mise en réseau favorisant le partage de connaissances parmi les acteurs de l'HSE, ainsi que des rapports à jour et pertinents sur les tendances, des références et un leadership éclairé sur la profession d'audit. Le présent rapport est réservé à l'usage exclusif des membres de l'EHSAC. Plus d'informations sont disponibles sur le site www.theiia.org/EHSAC.

À PROPOS DE L'IIA

Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'institut des auditeurs internes (Institute of Internal Auditors, IIA) est une autorité reconnue et un leader incontesté dans la formation et la formulation de normes, lignes directrices et certifications. Fondé en 1941, l'IIA compte actuellement quelque 200 000 membres dans plus de 170 pays et territoires. Son siège se situe à Lake Mary (Floride) aux États-Unis. Plus d'informations sont disponibles sur le site www.theiia.org.

AVERTISSEMENT

L'EHSAC et l'IIA publient ce document à titre informatif et pédagogique. Cette publication n'a pas vocation à apporter de réponses définitives aux situations spécifiques et est donc uniquement destinée à servir de guide. L'EHSAC et l'IIA recommandent de consulter systématiquement des experts indépendants sur les points concernant les situations spécifiques. L'EHSAC et l'IIA déclinent toute responsabilité pour les cas où quiconque s'appuierait exclusivement sur cette publication.

COPYRIGHT

Copyright © 2020 de The Institute of Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés. Prière d'adresser les demandes d'autorisation de reproduction à copyright@theiia.org.

Mars 2020



**Environmental
Health & Safety**
AUDIT CENTER

Siège international
The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 149
Lake Mary, FL 32746, USA
Téléphone : +1-407-937-1111
Fax : +1-407-937-1101
www.theiia.org/EHSAC