

Note Méthodologique : Conformité et audits bailleurs

Synthèse structurée de la démarche et des étapes de réalisation de la mission.

Contexte & finalité de la méthodologie

Cadre de référence pour sécuriser les investissements et démontrer la maîtrise des risques, à l'interface ESG/HSE/gestion de projet.

- Relie conformité réglementaire locale, standards des bailleurs (ex. IFC PS) et attentes contractuelles.
- S'appuie sur des audits, preuves documentées, plans d'actions mesurables et gouvernance de suivi.
- Stratégique pour le décaissement/refinancement et la transparence envers les parties prenantes.
- Ancrée dans des normes: ISO 19011 (audit), ISO 14001 (amélioration), ISO 31000 (risques).

Point clé : Viser une traçabilité "exigence → preuve → critère d'acceptation" et aligner tôt ces critères avec les bailleurs pour réduire les itérations.

Objectifs de la mission

- Établir une base de conformité vérifiable et traçable.
- Prioriser les risques matériels et définir des plans proportionnés.
- Démontrer la réduction effective des impacts environnementaux et sociaux.
- Assurer une gouvernance de suivi avec indicateurs et revues formelles.
- Renforcer la capacité interne par la formation et le transfert de méthodes.

Gouvernance (repères) : Clôturer les actions à criticité élevée sous 90 jours et documenter 100 % des preuves de clôture (ISO 14001 §9.1).

Périmètre / livrables attendus

- Référentiels: lois locales, clauses bailleurs, IFC PS, Lignes directrices EHS, politiques groupe.
 - Périmètre: sites, activités, chaîne d'approvisionnement, prestataires critiques; niveaux essentiel/étendu/complet.
 - Échantillonnage proportionné: cible ≥ 15 % des sites/volumes à risque.
 - Matrice d'exigences et critères d'audit; plan d'audit et protocole d'échantillonnage.
 - Rapport d'audit, analyse des écarts et cotation de criticité (traçable).
 - ESAP/plan d'actions avec responsabilités, délais (30/60/90 jours, 180 jours le cas échéant) et indicateurs.
 - Dossier de preuves "exigence → preuve" et tableau de bord (5–7 indicateurs).
-

Démarche méthodologique (étapes)

Étape 1 – Cadrage et cartographie des exigences

- Recenser lois locales, exigences bailleurs, IFC PS, politiques groupe; formaliser une matrice d'exigences.
- Collecte documentaire, entretiens, cartographie parties prenantes/risques; définition des critères d'audit.
- Résultat: référentiel applicable consolidé et partagé avec la direction de projet.

Étape 2 – Plan d'audit, échantillonnage et protocole

- Définir plan d'audit, grille d'évaluation, échantillonnage (sites/périodes/activités) et critères de preuve.
- Organiser calendrier, logistique, autorisations; briefer les audités; préparer checklists.
- Résultat: protocole clair et proportionné, limitant les biais de sélection.

Étape 3 – Collecte de preuves et visites terrain

- Entretiens, examen de registres, observations, prélèvements; documentation systématique.
- Preuves variées: photos géoréférencées, relevés instrumentés, certificats, traçabilité des déchets.
- Résultat: constats factuels distinguant procédure (existant) et pratique (effectif).

Étape 4 – Analyse des écarts et cotation de criticité

- Consolider écarts; coter (gravité, probabilité, exigences légales/bailleurs); déterminer causes racines.
- Synthèse traçable distinguant non négociable vs amélioration continue.
- Résultat: priorisation claire orientant la décision managériale.

Étape 5 – Plan d'actions, responsabilités et échéances

- Co-construire ESAP/plan: responsables, ressources, délais (jalons 30/60/90 jours), critères d'acceptation.
- Hiérarchiser par criticité; quick wins; arbitrages coûts/délais.
- Résultat: plan gouvernable et mesurable, aligné aux priorités d'investissement.

Étape 6 – Restitution, gouvernance et amélioration

- Restitution au comité de direction; décisions formalisées; fréquence des revues et reporting bailleurs.
- Tableau de bord, contrôles de deuxième ligne, revues trimestrielles, audits de suivi.
- Résultat: boucle d'amélioration pérenne et responsabilités de clôture ancrées.

Planning / durée / jalons

Horizon	Jalons / activités	Repères issus du contenu
Annuel (12 mois)	Audit périodique et plan annuel; 2 revues de direction/an	Audit au moins 1/an pour projets à impacts élevés; revues semestrielles
Trimestriel (90 jours)	Revue d'avancement ESAP, reporting bailleurs	Jalons trimestriels; supervision 90 jours

Ad hoc (≤ 30 jours)	Audit après incident majeur / contrôles ciblés	ISO 19011 / IFC PS1: audit sous 30 jours après incident
Clôture actions (30/60/90 jours)	Fermeture des écarts critiques/majeurs/modérés	Cibles de traitement 30/60/90 jours; actions à criticité élevée ≤ 90 jours
Mise en œuvre initiale (≤ 180 jours)	Déploiement du plan d'actions ESAP post-audit initial	ESAP à 180 jours (exemple prêt syndiqué)
Avant jalon final	Pré-clôture T-90; comité ad hoc ≤ 5 j ouverts si écart critique; mesures immédiates sous 48 h si risque grave	Pré-clôture T-90; gouvernance "comité sous 5 j" et mesures sous 48 h

Rôles & responsabilités

Consultant

- Recenser les sources et construire la matrice d'exigences; définir plan d'audit et protocole.
- Conduire entretiens/visites, collecter les preuves, analyser écarts et criticité.
- Co-construire l'ESAP, préparer les restitutions, structurer le reporting vers les bailleurs.
- Former et outiller les équipes (checklists, compétences d'audit, pilotage des actions).

Client

- Direction de projet: valider le référentiel/périmètre et arbitrer les priorités d'investissement.
- Opérationnels: fournir documents/accès, participer aux audits, mettre en œuvre le plan d'actions.
- Deuxième ligne: valider la complétude des preuves avant transmission aux bailleurs.
- Comités: piloter les jalons (trimestriels), suivre les indicateurs et décider des escalades.

Prérequis & données nécessaires (inputs)

- Référentiels applicables: lois/autorisation locales, exigences bailleurs, IFC PS1, Lignes EHS, politiques groupe.
- Périmètre formalisé: liste des sites/activités, chaîne d'approvisionnement, prestataires critiques.
- Documentation: procédures, registres, mesures/rejets, contrats filières déchets, rapports d'essais accrédités.
- Historique d'incidents/controverses et réclamations des parties prenantes.
- Autorisations d'accès, planning et disponibilités des opérationnels audités.
- Grilles/checklists et critères d'acceptation des preuves partagés en amont.
- Dispositifs de traçabilité "exigence → preuve" et RACI pour le suivi des actions.
- Cible d'échantillonnage proportionnée (≥ 15 % des sites/volumes à risque).

Modalités de pilotage & qualité (comités, validations, risques)

- Aligner en amont les critères d'acceptation des preuves avec les bailleurs.

- Gouvernance rythmée: revues trimestrielles (90 jours) et au moins 2 revues de direction/an.
- Contrôles de deuxième ligne pour valider 100 % des preuves avant transmission.
- Clôture des écarts selon fenêtres 30/60/90 jours; focaliser sur les criticités élevées (≤ 90 jours).
- Comité ad hoc sous 5 jours ouvrés après un écart critique; mesures immédiates sous 48 h en cas de risque grave.
- Audit ad hoc ≤ 30 jours après incident majeur; éviter les biais d'échantillonnage.
- Tableau de bord resserré (5–7 indicateurs): écarts critiques ouverts, délai médian de clôture, taux de preuves validées, couverture d'échantillonnage, statut des engagements.