



Pratiques optimales de gestion écologiquement rationnelle

Dans les établissements **de reconditionnement
et de recyclage** de produits électroniques usagés
et en fin de vie utile en Amérique du Nord



cec.org

La présente publication a été préparée par le Secrétariat de la Commission de coopération environnementale (CCE) et ne reflète pas nécessairement les vues des gouvernements du Canada, du Mexique ou des États-Unis. Le contenu de ce module a été rédigé et compilé à titre indicatif dans le cadre du projet « Gestion rationnelle des déchets électroniques en Amérique du Nord ». Il se fonde sur des critères reconnus à l'échelle internationale et des pratiques recommandées en matière de gestion écologiquement rationnelle qui visent le recyclage et le reconditionnement de produits électroniques usagés et en fin de vie utile. Il ne s'agit pas d'un programme de certification officielle soutenu par les gouvernements du Canada, du Mexique ou des États-Unis, ou par la CCE.

Cette publication peut être reproduite en tout ou en partie sous n'importe quelle forme, sans le consentement préalable du Secrétariat de la CCE, à condition que ce soit à des fins éducatives et non lucratives et que la source soit mentionnée. La CCE souhaiterait recevoir un exemplaire de toute publication ou de tout écrit inspiré du présent document.

Sauf mention contraire, la présente publication est protégée en vertu d'une licence Creative Commons Paternité – Pas d'utilisation commerciale – Pas de modification.



Les icônes et images sont tirées de la série d'images de Microsoft Word©.

Citer comme suit :

CCE. *Pratiques optimales de gestion écologiquement rationnelle du reconditionnement et du recyclage des produits électroniques usagés et en fin de vie utile en Amérique du Nord*. Montréal, Canada, Commission de coopération environnementale, 2013.

Available in English – Disponible en español

Remerciements

La Commission de coopération environnementale (CCE) est une organisation intergouvernementale créée pour soutenir la coopération entre les pays signataires de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) en vue de résoudre les problèmes environnementaux qui présentent un intérêt à l'échelle continentale. À l'appui de son projet de Gestion rationnelle des déchets électroniques en Amérique du Nord, la CCE a élaboré le présent guide de formation destiné à répondre aux besoins des petites et moyennes entreprises nord-américaines qui reconditionnent ou recyclent des déchets électroniques.

La CCE remercie Laurie Giroux, de la firme Giroux Environmental Consulting, Carolyn Webb, Anne Goodman, ainsi que la firme GLA Environmental Inc., pour leur apport à titre de principaux consultants dans le cadre de ce travail. Nous savons gré aux personnes suivantes de leur précieux apport de spécialistes dans la réalisation du guide : Michael Vanderpol, d'Environnement Canada ; Rick Picardi et Karen Pollard, de l'US EPA; Arturo Gavilán, Frinée Cano et Víctor Alcántara, de l'*Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático*—(INECC, Institut national d'écologie et des changements climatiques). Nous remercions aussi les personnes suivantes, que nous avons interviewées et qui ont mis à contribution leur temps et leurs compétences pour que ce travail puisse être réalisé. Au Canada : Shauna L. McCaffrey, de Renewed Computer Technology Canada, et Dennis Maslo, de Computation Ltd.; aux États-Unis : Kelley Keogh, de Greeneye Partners LLC, et Pat Furr, de Computers for Classrooms; au Mexique : Álvaro Núñez, de *Recicla Electrónicos México* (Remsa), Jan René Aguirre Palme, de Proambi, SA de CV, et Albino Fernand Bessa, de Technologies Displays Mexicana, SA de CV.

Marco Heredia, gestionnaire de programme au Secrétariat de la CCE, a assuré la gestion et la supervision du projet. Gabriela Sánchez a contribué à l'élaboration du matériel pour le guide de formation.

Pour plus de renseignements :

Commission de coopération environnementale

393, rue St-Jacques Ouest

Bureau 200

Montréal (Québec)

H2Y 1N9

Canada

t 514.350.4300 f 514.350.4372

info@cec.org / www.cec.org





Commission de coopération environnementale

**Pratiques optimales de
gestion écologiquement rationnelle
du reconditionnement et du recyclage
des produits électroniques
usagés et en fin de vie utile
en Amérique du Nord**

Module 6

*Tenue de dossiers et mesure du rendement –
gestionnaires, superviseurs et employés*

Page intentionnellement laissée en blanc.

Table des matières

6 Module 6 : Tenue de dossiers et mesure du rendement à l'intention des gestionnaires, des superviseurs et des employés1

6.1	Objectifs d'apprentissage	1
6.2	Questionnaire initial.....	2
6.3	Rappel des questions abordées dans les modules 1 à 5.....	3
6.4	Introduction et aperçu du module.....	5
6.5	Que sont la tenue de dossiers et la mesure du rendement et pourquoi sont-elles importantes?.....	7
6.5.1	<i>Définitions</i>	<i>8</i>
6.5.2	<i>Pourquoi la tenue de dossiers et la mesure du rendement sont-elles importantes pour mon entreprise?.....</i>	<i>9</i>
6.5.3	<i>Comment la tenue de dossiers et la mesure du rendement permettent-elles de « vérifier » le rendement?.....</i>	<i>10</i>
6.5.4	<i>Quels sont les avantages liés à la tenue de dossiers et à la mesure du rendement pour mon entreprise?.....</i>	<i>11</i>
6.5.5	<i>Comment les données de référence contribuent-elles à l'évaluation de l'efficacité des mesures correctives mises en œuvre dans mon établissement?.....</i>	<i>12</i>
6.5.6	<i>Aperçu des pratiques optimales présentées dans ce module</i>	<i>13</i>
6.6	Les pratiques optimales pour la mesure et le suivi du rendement	15
6.6.1	<i>La tenue de dossiers et la gestion des documents.....</i>	<i>15</i>
6.6.2	<i>Définir des indicateurs de rendement.....</i>	<i>20</i>
6.6.3	<i>La mesure du rendement et la surveillance des procédures et systèmes.....</i>	<i>25</i>
6.6.4	<i>Les vérifications et les inspections</i>	<i>29</i>
6.6.5	<i>Évaluations de la conformité</i>	<i>32</i>
6.7	Les pratiques optimales pour l'amélioration continue et les mesures correctives..	38
6.7.1	<i>Les mesures correctives.....</i>	<i>38</i>
6.7.2	<i>Les examens par la direction.....</i>	<i>40</i>
6.8	Sommaire des messages-clés à retenir.....	44
6.9	Questionnaire de fin de module	45
6.10	Ressources additionnelles.....	46

Page intentionnellement laissée en blanc.

6 Module 6 : Tenue de dossiers et mesure du rendement à l'intention des gestionnaires, des superviseurs et des employés

6.1 Objectifs d'apprentissage

À la fin de ce module, vous serez en mesure :

- d'énumérer des pratiques optimales concrètes relatives à la mise en œuvre, à l'amélioration et à la démonstration de la tenue de dossiers et de la mesure du rendement dans votre établissement;
- d'évaluer si votre établissement suit les pratiques optimales en ce qui a trait à la tenue de dossiers et à la mesure du rendement, et de déterminer quelles améliorations pourraient être apportées;
- de définir ce que sont la tenue de dossiers, la mesure du rendement, les mesures correctives, la transparence et la vérification, et de distinguer ces notions en expliquant comment elles se complètent;
- de déterminer quels processus votre établissement devrait mettre en pratique pour viser l'amélioration continue.

Notes



6.2 Questionnaire initial



1. Participez-vous à la tenue de dossiers dans votre établissement? Si oui, quel est votre rôle?

2. Participez-vous à des activités liées à la mesure du rendement dans votre établissement, telles que celles qui visent à évaluer le respect des procédures visant la santé et la sécurité ou à déterminer à quel point votre établissement réussit à protéger l'environnement?

3. Nommez certains des indicateurs qu'utilise votre établissement pour mesurer son rendement.

4. Qu'aimeriez-vous apprendre concernant la tenue de dossiers et la mesure du rendement?

6.3 Rappel des questions abordées dans les modules 1 à 5

Module 1 (Introduction à la GER)

Dans le module 1, vous avez appris les notions suivantes :

- l'importance et les avantages de la gestion écologiquement rationnelle (GER), y compris les éléments considérés comme nécessaires pour parvenir à la GER à l'échelon d'un établissement;
- les problèmes potentiels environnementaux, de santé et de sécurité associés au reconditionnement et au recyclage des produits électroniques;
- les avantages de la mise en œuvre de la GER à votre établissement sur le plan de la santé des travailleurs et de l'environnement;
- les avantages économiques de la mise en œuvre de la GER à votre établissement;
- les avantages de la participation à des programmes de validation et de certification de la GER et les façons dont cela peut accroître la clientèle, le volume des stocks et les profits potentiels de votre compagnie;
- la hiérarchie de gestion des déchets et la façon dont elle s'applique aux activités menées dans les établissements de reconditionnement et de recyclage de produits électroniques.

Module 2 (Engagement de la direction à l'égard de la GER) *Réservé aux gestionnaires*

Dans le module 2, vous avez appris les notions suivantes :

- des pratiques optimales concrètes concernant la façon dont l'engagement de la direction à l'égard d'une approche systématique pourrait être mis en œuvre, amélioré et/ou démontré à votre établissement;
- comment évaluer si votre établissement applique des pratiques optimales pour démontrer l'engagement de la direction à l'égard de l'environnement, de la santé et de la sécurité, et quelles améliorations peuvent être apportées;
- les éléments importants d'une politique relative à l'environnement, à la santé et à la sécurité;
- les éléments importants d'un système de gestion de l'environnement, de la santé et de sécurité;
- les procédures importantes à documenter à votre établissement, notamment celles qui concernent les communications et la formation.



Module 3 (Évaluation des risques)

Au module 3, vous avez appris les notions suivantes :

- des pratiques optimales concrètes permettant d'appliquer, d'améliorer et de démontrer l'évaluation des risques à votre établissement;
- comment évaluer si votre établissement applique des pratiques optimales d'évaluation des risques et quelles sont les améliorations possibles;
- les dangers et les risques pour la santé et la sécurité des employés et pour l'environnement;
- comment appliquer le processus d'évaluation des risques aux opérations de votre établissement;
- comment déterminer si les contrôles existants destinés à prévenir ou à réduire les risques décelés dans votre établissement sont suffisants ou si des mesures additionnelles devraient être prises.

Module 4 (Prévention et réduction des risques)

Dans le module 4, vous avez appris les notions suivantes :

- les avantages de la prévention et de la réduction des risques dans les activités de recyclage et de reconditionnement des produits électroniques usagés, mis au rebut et en fin de vie utile;
- les divers types de contrôles qui sont recommandés à titre de pratiques optimales en vue d'éliminer, de prévenir et de réduire les risques, à savoir les mesures techniques, les mesures administratives et les mesures relatives à l'équipement de protection individuelle;
- les outils, les ressources et les connaissances vous permettant, en votre qualité de gestionnaire, de donner l'assurance que votre établissement est exploité d'une façon conforme à la GER.

Module 5 (Conformité à la loi) *Réservé aux gestionnaires*

Dans le module 5, vous avez appris les notions suivantes :

- ce que votre établissement peut faire pour assurer sa conformité aux exigences prévues par les lois fédérales, étatiques/provinciales/territoriales et locales du pays dans lequel il mène ses activités, ainsi que des pays dans lesquels il exporte ou transporte des matières;
- des considérations importantes relatives à votre conformité à la loi en ce qui concerne la santé et la sécurité du travail, aux autorisations environnementales requises pour l'exploitation de votre établissement et aux mesures de conformité à la loi qui pourraient être nécessaires si votre établissement compte parmi ses activités le transport et les mouvements transfrontaliers de déchets dangereux.

6.4 Introduction et aperçu du module

Qu'est-ce que la tenue de dossiers? Qu'est-ce que la mesure du rendement?

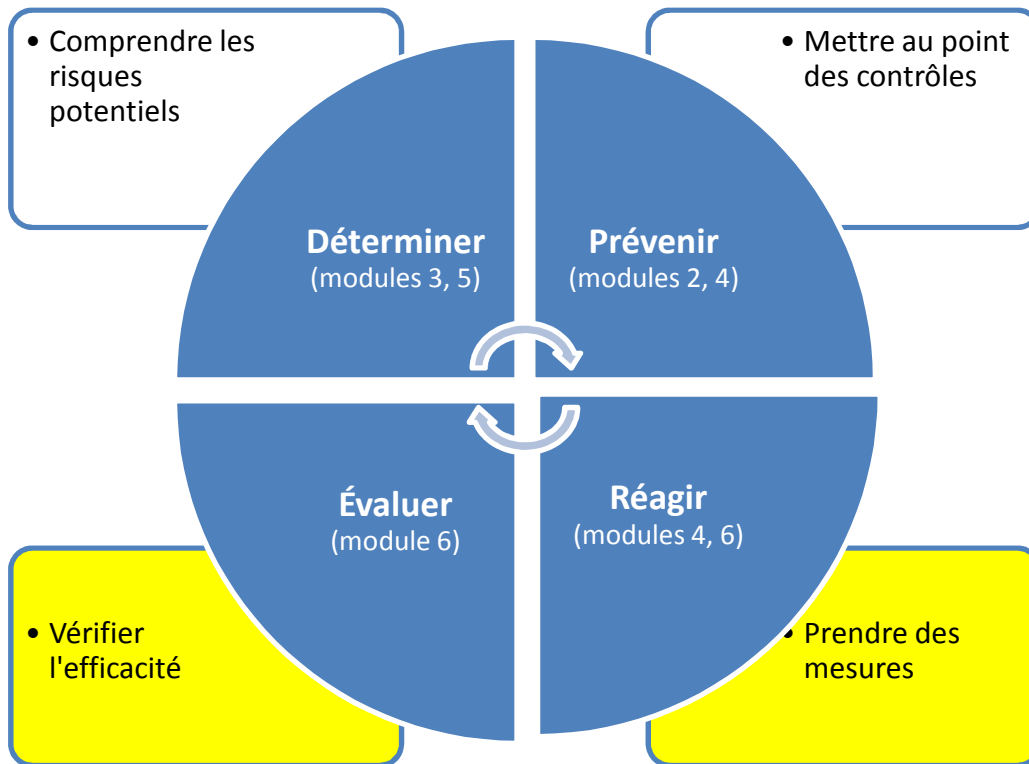
Ce module répondra à ces questions et vous fournira :

- une explication de la tenue de dossiers et du rôle qu'elle joue dans la mesure du rendement, la vérification, la transparence et les mesures correctives;
- un aperçu des avantages résultant de la tenue de dossiers et de la mesure du rendement pour le secteur du recyclage et du reconditionnement des produits électroniques;
- des pratiques optimales concrètes en ce qui a trait au suivi et à la mesure du rendement;
- des pratiques optimales concrètes pour l'amélioration continue et les mesures correctives.

La figure 1 montre comment les responsabilités s'insèrent dans le cadre de la gestion écologiquement rationnelle (GER), en indiquant où ces responsabilités seront abordées dans le matériel de formation. Plusieurs concepts abordés dans le module 6 ont été présentés auparavant dans le module 2 (à l'intention des gestionnaires).

- **Le module 2** traitait des engagements importants de la direction à l'égard de la GER, ainsi que de l'élaboration de procédures et de politiques appropriées pour soutenir ces engagements.
- **Le module 6** traite de deux éléments : **1.** L'importance de la tenue de dossiers pour la mise en œuvre des procédures élaborées (*Réagir – Prendre des mesures de GER*); et **2.** Comment vérifier l'efficacité des engagements pris et des procédures mises en place (*Évaluer – Vérifier l'efficacité*).

Figure 1 : Principales responsabilités liées à l'exploitation d'un établissement dans le cadre de la gestion écologiquement rationnelle



6.5 Que sont la tenue de dossiers et la mesure du rendement et pourquoi sont-elles importantes?

RAPPEL : Critère n° 6 de la GER

La tenue de dossiers et la mesure du rendement :
Tenir des dossiers, surveiller, suivre de près et évaluer le rendement de l'établissement dans la mise en œuvre de la GER.

RAPPEL: Critère n° 7 de la GER

Les mesures correctives :

Prendre les mesures appropriées à l'égard des risques réels et/ou potentiels pour l'environnement ainsi que pour la santé et la sécurité de la population et des travailleurs, et corriger les lacunes détectées dans la mise en œuvre de la GER.

RAPPEL: Critère n° 8 de la GER

Transparence et vérification :

Des dispositions visant à favoriser la transparence et la vérification peuvent permettre aux établissements de donner au public l'assurance que le fonctionnement et les activités de l'entreprise sont compatibles avec la GER. De telles dispositions peuvent inclure la participation à des vérifications et à des inspections par des tiers.

6.5.1 Définitions

Qu'est-ce que la tenue de dossiers?	La pratique qui consiste à créer des documents écrits qui favorisent la prise de décisions efficaces, facilitent les activités courantes et permettent de procéder à des vérifications d'efficacité, et qui peuvent être requis pour garantir la conformité à la loi dans certaines situations.
Qu'est-ce que la mesure du rendement?	Un processus visant à établir des buts ou des objectifs, à mesurer le progrès vers ces buts et à déterminer les actions nécessaires afin d'améliorer le rendement futur par rapport à ces buts (mesures correctives).
Qu'est-ce qu'une mesure corrective?	Une mesure visant à améliorer les processus opérationnels qui ne sont pas conformes aux pratiques ou aux objectifs souhaités par l'organisation.
Qu'est-ce que la transparence?	Le fait de rendre accessibles au public des renseignements relatifs aux engagements de l'organisation, à ses activités et à son rendement liés à la mise en œuvre de la GER.
Qu'est-ce que la vérification?	La pratique qui consiste à évaluer les résultats par rapport aux normes ou aux objectifs. Souvent, la vérification exige des preuves; celles-ci peuvent être obtenues au moyen de l'examen des dossiers, de la vérification ou des inspections.

6.5.2 Pourquoi la tenue de dossiers et la mesure du rendement sont-elles importantes pour mon entreprise?

Pourquoi la mesure du rendement est importante :

Elle vérifie si les objectifs ont été atteints

Elle permet de prendre des mesures correctives

Pourquoi la tenue de dossiers est un aspect important du processus de mesure du rendement :

Elle fournit un mécanisme qui favorise la transparence

Elle permet de procéder aux contrôles et aux vérifications qui peuvent être exigées pour assurer la conformité à la loi

La tenue de dossiers et la mesure du rendement :

« La tenue de dossiers et la mesure du rendement rendent compte par écrit de la GER et des résultats réels qui permettront à une organisation de prendre des décisions en connaissance de cause quant à savoir si les programmes et investissements atteignent les résultats escomptés ou s'il est nécessaire de mettre en œuvre des mesures correctives. Dans certains cas, la tenue de dossiers et la mesure du rendement peuvent être reconnues comme une obligation juridique et/ou utilisées pour démontrer la conformité aux exigences prévues par la loi. »

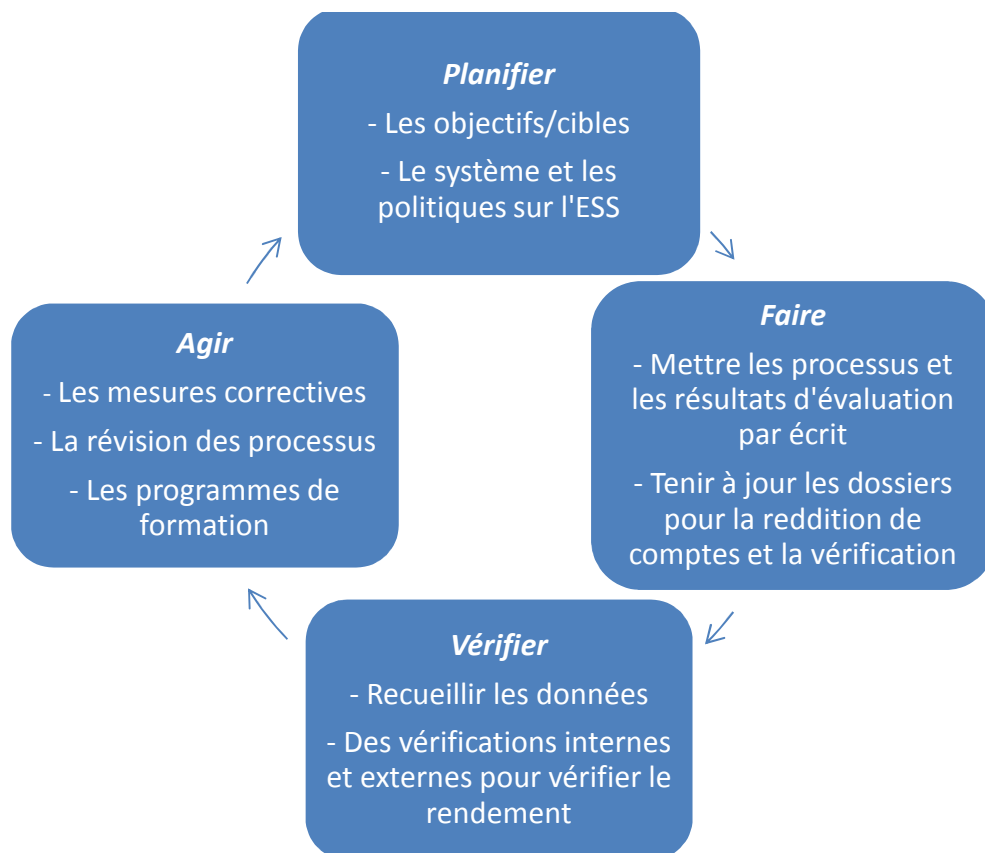
PNUE. Convention de Bâle. 2011. *Environmentally Sound Management (ESM) Criteria Recommendations*. Partenariat pour une action sur les équipements informatiques (PACE).

6.5.3 Comment la tenue de dossiers et la mesure du rendement permettent-elles de « vérifier » le rendement?

Réponse:

La tenue de dossiers et la mesure du rendement s'intègrent au modèle « planifier, faire, vérifier, agir » d'une bonne gestion d'entreprise, qui a été présenté au module 1. Le modèle est souvent utilisé dans les systèmes de gestion d'entreprise, le plus souvent dans les systèmes de gestion de l'environnement, de la santé et de la sécurité (ESS). La figure 2 illustre le cycle de mesure du rendement à partir du modèle et montre les liens entre ce cycle et d'autres critères de la GER.

Figure 1 : Le cycle de mesure du rendement et comment il s'intègre au modèle « planifier, faire, vérifier, agir »



6.5.4 *Quels sont les avantages liés à la tenue de dossiers et à la mesure du rendement pour mon entreprise?*

Réponse:

Une tenue de dossiers efficace permet à une entreprise :

- de gérer ses opérations courantes plus efficacement à l'aide de données (« on ne peut pas gérer ce qu'on ne mesure pas », c'est-à-dire qu'on ne peut pas gérer afin d'améliorer si on ne procède pas à des évaluations pour savoir où il y a amélioration et où il n'y en a pas);
- de démontrer sa responsabilité auprès des organismes de réglementation, de certification et d'assurance en ayant sous la main la documentation appropriée et en étant en mesure de la rendre disponible rapidement sur demande;
- d'être organisée, en disposant de dossiers et de documentation pour faire la démonstration des procédures, systèmes, etc. auprès des employés et des autorités au besoin;
- de faciliter les vérifications de conformité tant internes qu'externes effectuées par les organismes de certification et de réglementation;
- de démontrer un engagement à l'égard de la transparence et de la vérification;
- de détecter ou confirmer l'existence d'un problème et de permettre la mise en œuvre rapide de mesures correctives;
- de mesurer et d'évaluer l'efficacité des mesures correctives adoptées pour régler les problèmes en comparant avec les données de référence accumulées au fil du temps.



Données de référence :

Les données de référence sont constituées des résultats de mesure du rendement et de toute autre information pouvant servir de base de comparaison. Elles sont souvent utilisées pour dégager les tendances au fil du temps, déceler les situations de fonctionnement anormales et mesurer l'efficacité et le degré d'amélioration liés à l'adoption de nouveaux systèmes et programmes et/ou de mesures correctives.

6.5.5 *Comment les données de référence contribuent-elles à l'évaluation de l'efficacité des mesures correctives mises en œuvre dans mon établissement?*

Réponse:

L'efficacité des correctifs apportés pour la résolution des problèmes détectés est souvent difficile à évaluer en l'absence de données empiriques et/ou qualitatives qui puissent fournir un portrait de la situation avant et après l'adoption de ces actions correctives. Les données sont recueillies par la mesure de paramètres. Une série de données ponctuelles forme un ensemble de données de référence, qui peut servir de signal pour détecter ou surveiller des événements désirables ou indésirables. L'accumulation de données de référence avant la mise en œuvre de correctifs améliorera la capacité de votre organisation de déterminer si les rajustements et les actions correctives donnent les résultats escomptés.

Exemple

Pablo, cadre dans une entreprise de recyclage qui déchiquette les produits électroniques, a remarqué que les employés tombent souvent malades. Il veut remédier à ce problème en améliorant les dispositions relatives à la santé et sécurité des travailleurs dans son établissement.

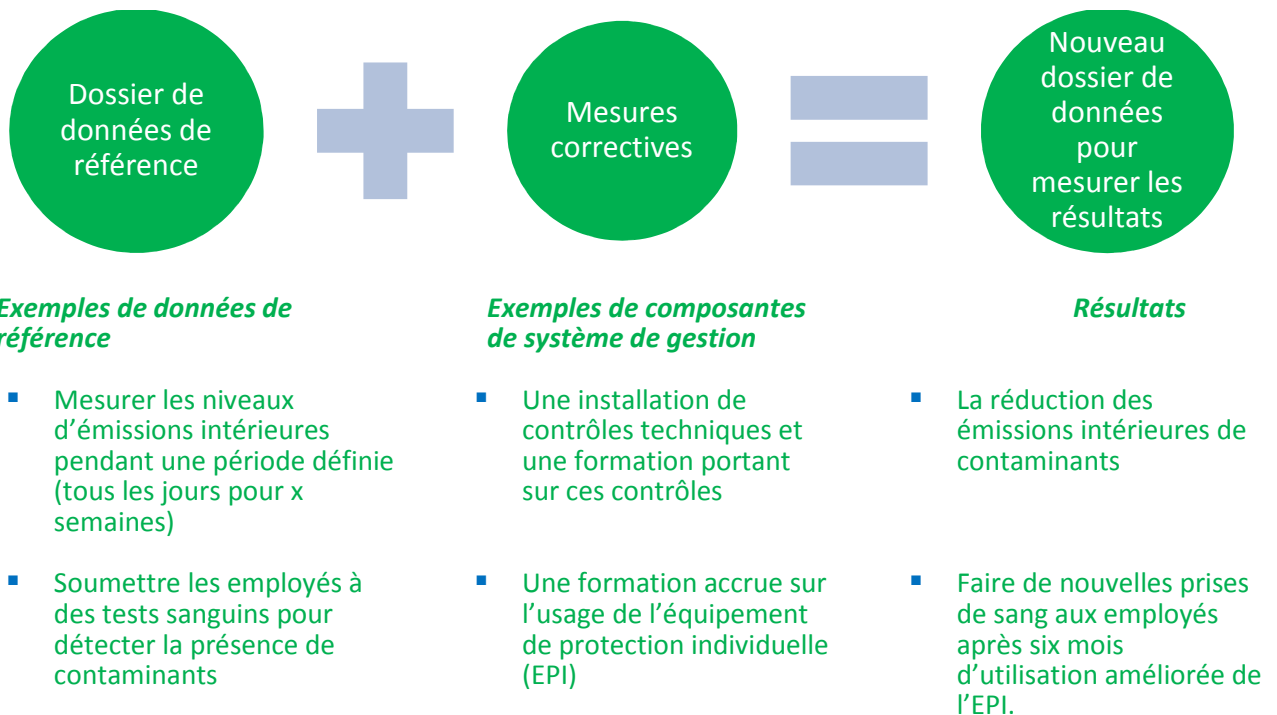
Pablo veut installer un nouvel équipement de traitement de l'air et de réduction des émissions intérieures dans son établissement, et établir un nouveau programme de formation sur l'utilisation correcte de l'équipement de protection individuelle. L'équipement de traitement de l'air et de réduction des émissions actuellement utilisé est considéré désuet et il croit que des améliorations peuvent être apportées en ce qui concerne l'usage régulier de l'équipement de protection individuelle (EPI).

Que doit faire Pablo pour mesurer l'efficacité des mesures correctives proposées (c'est-à-dire l'installation de l'équipement de traitement de l'air et de réduction des émissions et les programmes de formation sur l'EPI)?

Pablo doit :

- évaluer les conditions avant l'adoption des mesures correctives, afin d'établir les données de référence;
- mettre en œuvre des mesures correctives pour remédier aux problèmes, en l'occurrence des contrôles techniques (le nouvel équipement de traitement de l'air et de réduction des émissions) et des contrôles administratifs (la formation sur l'EPI pour les employés);
- évaluer les conditions après la mise en place des mesures correctives;
- mesurer le rendement en comparant les résultats obtenus après l'adoption de mesures correctives aux conditions qui précédaient leur mise en place.

Un exemple de données de référence



Note : Dans certains cas, il peut être indiqué d'appliquer le principe de précaution en adoptant des mesures correctives en l'absence de données de référence fiables. C'est particulièrement vrai lorsque surviennent des situations qui peuvent avoir des conséquences tragiques ou catastrophiques si des mesures correctives ne sont pas appliquées immédiatement.

6.5.6 Aperçu des pratiques optimales présentées dans ce module

Dans ce module, les pratiques optimales sont réparties en deux catégories :

1. La mesure et le suivi du rendement
2. L'amélioration continue et les mesures correctives

Les pratiques optimales	La mesure et le suivi du rendement	L'amélioration continue et les mesures correctives
La tenue de dossiers et la gestion des documents	✓	
L'élaboration d'indicateurs de rendement	✓	
Les procédures et systèmes relatifs à la mesure et au suivi du rendement	✓	
Les vérifications et inspections	✓	
Les évaluations de conformité	✓	
L'adoption de mesures correctives en vue d'une amélioration continue		✓
Les examens par la direction		✓

Les pratiques optimales associées à chacun de ces deux types de contrôle sont présentées dans les sections suivantes du module, suivant l'ordre dans lequel elles apparaissent ci-dessus.

Les pratiques optimales pour la mesure et le suivi du rendement

6.6 Les pratiques optimales pour la mesure et le suivi du rendement

Le module 2 traite des engagements importants de la direction à l'égard de la GER et montre comment élaborer les procédures et les politiques appropriées pour respecter ces engagements. Le module 6 montre comment mettre en œuvre ces procédures et comment vérifier l'efficacité des engagements et des procédures. Les pratiques optimales présentées dans la sous-section suivante concernent des éléments importants comme la tenue de dossiers, l'utilisation d'indicateurs de rendement, de même que la mesure et le suivi du rendement.

6.6.1 La tenue de dossiers et la gestion des documents

La tenue de dossiers

Pratique optimale : Maintenir des pratiques appropriées de tenue de dossiers pour favoriser la transparence et la vérification. Cela améliorera la capacité de mesurer le rendement et de démontrer que les activités et opérations de l'établissement sont conformes à la loi.

La figure 3 présente une liste de dossiers qui devraient être conservés, à titre d'illustration. La composition de ces dossiers sera différente pour chaque établissement. Dans le vôtre, il sera peut-être important de conserver certains dossiers additionnels.

Figure 2 : Dossiers dont la tenue est recommandée¹

- Les rapports et dossiers sur les plaintes de clients et d'autres parties intéressées, et sur les actions préventives engagées.
- Les communications avec les parties intéressées et les collectivités locales.
- Les dossiers relatifs à la préparation en cas d'urgence : mises à l'essai, exercices de formation et d'entraînement.
- Les dossiers d'inspection, d'entretien et d'étalonnage.
- Les dossiers d'incidents, avec les mesures correctives et les actions préventives engagées.
- Les résultats des vérifications internes, externes ou effectuées par des tiers.
- Les résultats des examens périodiques effectués par la direction.
- Les dossiers de suivi des processus.
- La documentation relative aux décisions liées à l'environnement.
- Les dossiers portant sur des aspects environnementaux importants.
- Les dossiers et procès-verbaux de réunions et les notes de planification portant sur l'environnement.
- Des renseignements sur le rendement en matière d'environnement.
- Les dossiers de formation à tous les niveaux.
- Les dossiers portant sur les exigences juridiques applicables et les révisions de la loi.
- Les dossiers de conformité à la loi.
- Les décisions concernant les communications externes.
- Les dossiers relatifs aux entrepreneurs et aux fournisseurs.

¹ Cette liste est adaptée de : Bureau international de la récupération et du recyclage (BIR). 2006. *Outils de gestion écologique – Tout ce qu'il vous faut pour un système de management environnemental conforme aux normes ISO et incluant les Critères de performance de base de l'OCDE destinés aux industries de recyclage mondiales.*

Les pratiques optimales pour la mesure et le suivi du rendement – La tenue de dossiers

Figure 3 : Comment faire preuve de transparence et de vérification dans la tenue des dossiers

La transparence :

- rendre publiques la ou les politiques de l'entreprise sur l'environnement, la santé et la sécurité;
- mettre à la disposition du public les sommaires regroupés des données sur le rendement en matière de santé et de sécurité;
- mettre les rapports d'entreprise à la disposition des actionnaires et de la société, y compris l'information relative au rendement en matière d'environnement, de santé et de sécurité;
- fournir au besoin de l'information sur les activités et les opérations de l'établissement aux clients, afin de démontrer l'exercice d'une diligence raisonnable ou du devoir de diligence;
- préparer un rapport annuel à partir des informations recueillies sur le rendement.

La vérification :

- vérifier la planification, le fonctionnement, les contrôles et les mesures correctives ayant trait à la GER afin de démontrer la conformité aux exigences imposées par la loi, aux pratiques optimales de l'industrie et aux normes de recyclage et de reconditionnement;
- fournir au public l'assurance que les opérations et les activités de l'entreprise sont compatibles avec la GER; de telles dispositions peuvent inclure la participation à des vérifications et à des inspections par des tiers, par exemple.

Exemple

1. Votre établissement vient d'effectuer cette semaine des essais d'évacuation en cas d'urgence qui comportaient une révision des procédures en usage depuis assez longtemps. Devriez-vous consigner les résultats des essais (par exemple, combien de temps il a fallu pour évacuer l'édifice, les problèmes qui sont survenus ou tout aspect positif que vous avez pu observer pendant les essais)?

Réponse:

Oui. Des dossiers devraient être conservés sur ce type d'essais, afin de vous permettre de surveiller les améliorations au fil du temps.

2. Vous êtes un nouvel employé. Vous avez suivi la formation initiale, mais n'avez reçu aucune autre formation jusqu'à maintenant. Devriez-vous consigner cette formation dans un dossier?

Réponse:

Oui. Toute formation reçue devrait être consignée dans un lieu central par la direction afin qu'elle sache si certains employés n'ont pas reçu les formations importantes ou si des cours d'appoint devraient être donnés. Vous pouvez également inscrire toute formation reçue dans un dossier personnel, afin de vous assurer qu'il en existe une copie de sécurité.

Les pratiques optimales pour la mesure et le suivi du rendement – La gestion des documents

La gestion des documents

Pratique optimale : Mettre en œuvre, utiliser et réviser la procédure de gestion des documents, qui précise où les documents sont placés, et comment et quand ils sont révisés et mis à jour. Cela améliorera la capacité de mesurer le rendement et de démontrer que les opérations et activités de l'établissement sont conformes à la loi.

Au module 2, nous avons abordé l'importance d'élaborer une procédure de gestion des documents et proposé une liste des principales procédures à mettre par écrit. Dans le module 6, l'accent est mis sur les aspects de l'application de la procédure, c'est-à-dire son utilisation, son examen périodique et sa mise à jour au besoin.

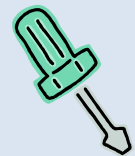
La procédure de gestion des documents devrait être utilisée régulièrement et devrait incorporer les aspects suivants :

- Les dossiers devraient être datés, lisibles, identifiables et localisables.
- Les dossiers à tenir devraient être énumérés dans une liste. L'entreprise devrait définir une politique de conservation de ces dossiers. Le respect de cette politique permettra de veiller à ce que les documents essentiels pour la mesure du rendement puissent être facilement retrouvés.
- Un système d'extraction des documents devrait être utilisé pour les documents papier ou électroniques. Pour les dossiers en format électronique, un bon système d'information de gestion devrait être mis en œuvre et suivi. Le besoin d'entreposer les dossiers sur place et/ou dans un lieu centralisé hors site devrait être envisagé. Certaines exigences prévues par la loi pourraient imposer de conserver en permanence certains dossiers sur les lieux de l'établissement.



En pratique

Les employés devraient suivre la procédure de **gestion des documents**, notamment pour ce qui est de savoir qui est autorisé à modifier et à *approuver* les documents, et la fréquence avec laquelle ceux-ci devraient être *examinés* et *mis à jour*. Les éléments de gestion des documents utiles pour l'ensemble des documents conservés par votre établissement comprennent : la date de création et de révision, la date d'entrée en vigueur, l'approbation, le numéro de la révision, le numéro du document, le numéro de l'exemplaire et les renvois pertinents à d'autres documents, politiques ou procédures.



Exemple

1. Comment s'assurer qu'un document est localisable? Que signifie « localisable » au juste?

Réponse:

« Localisable » signifie que vous vous assurez de pouvoir identifier et retrouver le document. Vous devriez écrire la date et le nom de l'auteur sur le document et indiquer l'existence de celui-ci dans d'autres procédures connexes, sur la première page. Certains établissements peuvent ne pas avoir de système d'extraction de documents électroniques; il est alors important d'inscrire ces informations directement sur les copies papier et sur la documentation connexe.

Les pratiques optimales pour la mesure et le suivi du rendement – La gestion des documents

Figure 4 : Un exemple de procédure de gestion des documents²

But :

- Le but de cette procédure est d'établir un processus de révision, de distribution et de mise en œuvre des documents qui décrivent et régissent le système de gestion de l'environnement, de la santé et de la sécurité.

Domaine d'application :

- Cette procédure s'applique à l'ensemble des documents de l'entreprise qui ont trait à l'environnement, à la santé et à la sécurité.
- Cette procédure s'applique à l'ensemble des actions des employés de l'usine qui touchent l'environnement, la santé et la sécurité.

Définitions :

- Procédure : Série d'actions préétablies qui doivent être accomplies selon une séquence prédéterminée.

Responsabilités :

- Le gestionnaire est responsable de la tenue des dossiers ayant trait à l'environnement, à la santé et à la sécurité, y compris les résultats des vérifications, les rapports sur les examens par la direction, les demandes de mesures correctives et le registre des communications.
- Les superviseurs sont responsables de l'examen périodique, de la mise à jour (au besoin) et de la tenue des dossiers relatifs à l'environnement, à la santé et à la sécurité qui relèvent de leurs responsabilités.
- Les gestionnaires et les superviseurs sont chargés de s'assurer que les documents sont lisibles, identifiables et localisables.

Procédures :

- Le représentant de la direction assure la tenue de l'ensemble des documents et des dossiers.
- Le représentant de la direction conserve les documents-maîtres et est seul autorisé à y effectuer des modifications.
- Les projets initiaux de documents sont soumis par les services concernés à l'intérieur de l'entreprise. Tous les commentaires reçus sont intégrés aux documents ou débattus jusqu'à l'obtention d'un accord.
- Le projet final est soumis au directeur général pour revue ou approbation signée et datée.
- Tous les documents procéduraux comportent les éléments suivants : la date de création et de révision, la date d'entrée en vigueur, l'approbation, le numéro de la révision, le numéro du document, le numéro de l'exemplaire et les renvois pertinents à d'autres procédures.
- En ce qui concerne les systèmes de contrôle des documents électroniques, le document final signé et daté est converti en fichier PDF et diffusé via le réseau local de l'entreprise.
- Les documents sont passés en revue soit chaque année en vue de leur mise à jour, soit en cas de modification des règlements ou des conditions applicables. Le même processus s'applique aux révisions. Le numéro de la révision doit être mentionné sur le document et dans l'index.
- La durée de conservation des documents est déterminée par le directeur en fonction des exigences prévues par la loi.
- Les durées de conservation des documents, permis et autres instruments de réglementation sont énumérées dans la liste de conservation des documents.
- En cas de dépassement de la date de conservation, les documents sont passés en revue annuellement pour décider de leur éventuelle destruction. S'il apparaît que le document doit être conservé, le directeur lui attribue une nouvelle période de conservation.

Références :

- Dresser la liste des références pertinentes utilisées par votre entreprise pour l'élaboration de cette procédure.

² Bureau international de la récupération et du recyclage (BIR). 2006. *Outils de gestion écologique – Tout ce qu'il vous faut pour un système de management environnemental conforme aux normes ISO et incluant les Critères de performance de base de l'OCDE destinés aux industries de recyclage mondiales.*

Carnet de notes

Lien avec mon établissement



- Objectif* : Mon entreprise a une bonne tenue de dossiers, elle se sert de ceux-ci pour faire preuve de transparence et de vérification et elle s'est dotée d'une procédure de gestion des documents.

Notez la situation actuelle : _____

Notez de quelles manières cette situation pourrait être améliorée : _____

La mise en œuvre de ces pratiques pourrait-elle poser des difficultés? Comment ces difficultés peuvent-elles être surmontées? _____

Afin de lancer le processus de changement, dites ce que vous pourriez entreprendre dès aujourd'hui/la semaine prochaine/le mois prochain :

6.6.2 Définir des indicateurs de rendement

Pratique optimale : Toujours utiliser des indicateurs de rendement pour faciliter la mesure du rendement. Tenir compte de principes importants au moment de déterminer quelles informations-clés sur le rendement seront recueillies et rapportées.

Les indicateurs de rendement sont généralement utilisés par une organisation pour mesurer sa réussite ou la réussite d'une activité particulière dans laquelle elle s'est engagée. Ils sont parfois définis en fonction des progrès à accomplir pour atteindre des buts ou objectifs stratégiques. Au moment de décider quels indicateurs vous choisirez d'inclure dans les rapports sur le rendement de votre établissement, tenez compte des principes suivants³.

Principe	Question à poser	Description
Pertinence	Est-ce que l'indicateur de rendement choisi concerne des questions-clés qui ont un rapport pertinent avec les activités de votre organisation?	Intégrez les questions importantes et les indicateurs pertinents au regard des activités de votre organisation. Assurez-vous de tenir compte des attentes raisonnables et de l'intérêt des parties intéressées.
Exhaustivité	Avez-vous choisi un indicateur de rendement pour chacune de vos opérations et répercussions?	Assurez-vous que vos indicateurs reflètent l'ensemble des activités opérationnelles de votre organisation, pour évaluer le rendement au cours d'une période précise.
Équilibre	Tenez-vous compte de tous les aspects, tant positifs que négatifs, de votre rendement?	Veillez à ce que votre rapport témoigne des aspects tant positifs que négatifs du rendement de votre organisation, en expliquant le pourquoi des lacunes.
Comparabilité	Est-ce que votre rapport de rendement présente des données remontant à trois ans ou plus, afin de dégager les tendances?	Rassemblez les données recueillies sur une période de plusieurs années, afin de faciliter l'analyse du rendement de votre organisation au fil du temps, et envisagez d'utiliser des étalons pour comparer votre rendement à celui d'autres organisations.
Fiabilité	Est-ce que les méthodes utilisées pour calculer vos données vous semblent fiables?	Rassemblez, consignez, compilez, analysez et divulguez vos données et renseignements d'une façon transparente, qui reflète la qualité et la pertinence de l'information. Des vérifications externes menées par des tiers indépendants et certifiés peuvent rehausser la crédibilité de votre rapport.
Clarté	Est-ce que votre rapport fournit une information contextuelle pertinente et précise les limites associées aux données et aux renseignements?	Veillez à ce que les lecteurs puissent aisément comprendre les données et renseignements fournis dans votre rapport. Ajoutez des textes explicatifs et des pièces justificatives au besoin. Précisez les limites d'utilisation et/ou extrapolez les données au besoin.

³ Stratos. 2007. *Performance Measurement and Reporting for Extended Producer Responsibility Programs Reporting Guidance Document*. Préparé pour Environnement Canada.

Les pratiques optimales pour la mesure et le suivi du rendement – Les indicateurs de rendement

Pratique optimale : Utilisez des indicateurs de rendement qui intègrent une combinaison de données quantitatives (p. ex. : chiffres, indicateurs de fréquence, plages de valeurs) et/ou de données qualitatives (p. ex. : descriptions, observations, signification) au cours d'une période définie pour mesurer et suivre les progrès réalisés à l'égard de critères spécifiques de la GER.

Il est important de choisir des indicateurs de rendement opérationnel qui montrent efficacement, à l'aide de données quantitatives et qualitatives, dans quelle mesure vous réussissez à répondre à des critères spécifiques de la GER. L'information que renferment les données quantitatives est généralement composée de chiffres et d'indicateurs de fréquence qu'on peut facilement représenter dans des graphiques ou analyser de façon mathématique. À l'inverse, les données qualitatives sont généralement composées de descriptions non numériques et d'observations dont on peut d'ordinaire tirer un sens. En pratique, la meilleure approche est souvent celle qui consiste à utiliser une combinaison de données quantitatives et qualitatives pour évaluer si vos activités répondent aux indicateurs de rendement en temps voulu. Des exemples d'indicateurs de rendement qui s'appuient sur des données quantitatives sont présentés ci-dessous.

Encadré 1 : Exemples d'indicateurs de rendement GER qui s'appuient sur des données quantitatives

Catégorie	Exemples d'indicateurs de rendement	Sources des données utilisées
La santé et la sécurité	<ul style="list-style-type: none"> ■ les incidents entraînant un arrêt de travail chez les employés; objectif visé : zéro chaque année ■ les incidents entraînant un congé de maladie; objectif visé : zéro chaque année ■ les incidents devant faire l'objet d'un rapport; objectif visé : zéro chaque année ■ le respect des directives de l'entreprise quant à l'usage de l'équipement de protection individuelle; objectif visé : 100 % ■ le respect des objectifs de formation exigée en matière de santé et de sécurité des travailleurs; objectif visé : 100 % ■ la concentration de métaux lourds dans le sang des employés; objectif visé : 0 % 	<ul style="list-style-type: none"> ■ les rapports d'accident et d'incident ■ les observations et inspections et les rapports connexes ■ les rapports des formations suivies par les employés ■ les tests sanguins effectués tous les six mois/tous les ans
La conformité à la réglementation	<ul style="list-style-type: none"> ■ les incidents de non-respect des limites des permis; objectif visé : zéro ■ les incidents de non-respect des exigences des organismes de certification; objectif visé : zéro ■ les incidents de non-respect des règlements et des accords transfrontaliers internationaux (p. ex. : la Convention de Bâle); objectif visé : zéro 	<ul style="list-style-type: none"> ■ les rapports d'incident, les permis, les rapports d'inspection, les ordonnances réglementaires, les rapports de vérification, etc.
La protection de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> ■ l'augmentation du pourcentage moyen de matériel récupéré par unité recyclée, à hauteur de X %, sur une période X ■ la proportion de la masse des produits dont rend compte le système de suivi du bilan massique à l'entrée et à la sortie; objectif visé : rendre compte de 100 % de la masse entrante et sortante ■ le pourcentage d'entreprises de traitement en aval utilisées par votre compagnie pour lesquelles vous possédez une documentation détaillée permettant de faire la preuve de leur usage des pratiques de la GER; objectif visé : 100 % 	<ul style="list-style-type: none"> ■ les chiffres obtenus grâce au système de suivi des stocks ■ les contrats et les ententes avec les entreprises de traitement; les rapports d'inspection

Les pratiques optimales pour la mesure et le suivi du rendement – Les indicateurs de rendement

Des exemples d'indicateurs de rendement GER pour les contrôles administratifs qui s'appuient sur des données qualitatives sont présentés ci-dessous.

Encadré 2 : Exemples d'indicateurs de rendement GER pour les contrôles administratifs qui s'appuient sur des données qualitatives

Critère de la GER	Exemples d'indicateurs qualitatifs	Résultat des mesures
N° 1 L'engagement de la direction	<ul style="list-style-type: none"> Notre entreprise a-t-elle mis en œuvre une approche systématique afin de parvenir à la GER (p. ex. : un système de gestion de l'environnement, de la santé et de la sécurité [ESS], une politique sur l'ESS ou un autre système de gestion)? 	<ul style="list-style-type: none"> L'existence d'un système complet et documenté
N° 2 L'évaluation des risques	<ul style="list-style-type: none"> Notre entreprise a-t-elle procédé à une évaluation de risques pour déterminer les principaux risques en matière de santé et de sécurité des travailleurs (p. ex. : une méthode informelle ou formelle visant à déterminer et à prioriser les risques)? Est-ce que cette évaluation de risques est effectuée sur une base régulière? (p. ex. : toutes les années)? 	<ul style="list-style-type: none"> L'existence d'un système complet et documenté
N° 3 La prévention et la gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> Notre entreprise a-t-elle mis en œuvre un programme de gestion des risques (p. ex. : une méthode informelle visant à prévenir ou à réduire au minimum les risques identifiés ou une méthode systématique formelle telle qu'un système de gestion de l'environnement, de la santé et de la sécurité)? 	<ul style="list-style-type: none"> L'existence d'un système complet et documenté
N° 4 Les exigences prévues par la loi	<ul style="list-style-type: none"> Notre entreprise a-t-elle mis au point un processus visant à vérifier régulièrement si nous respectons nos obligations légales? Ce processus comporte-t-il une méthode visant à repérer tous les (x) mois des enjeux nouveaux relatifs à la conformité à la loi? 	<ul style="list-style-type: none"> L'existence d'un système complet et documenté
N° 5 La sensibilisation, la compétence et la formation	<ul style="list-style-type: none"> Notre entreprise a-t-elle élaboré un processus visant à établir les exigences en matière de formation des employés et à vérifier régulièrement si nous avons répondu à ces exigences à l'intérieur d'un délai précis? 	<ul style="list-style-type: none"> L'existence d'un système complet et documenté Les dossiers de formation des employés
N° 6 La tenue des dossiers et la mesure du rendement	<ul style="list-style-type: none"> Notre entreprise a-t-elle mis au point un processus visant à mettre par écrit toutes les procédures importantes et à tenir des dossiers? Notre entreprise a-t-elle mis au point un processus visant à mesurer le rendement en ce qui a trait à la GER? 	<ul style="list-style-type: none"> L'existence d'un système complet et documenté Les examens par la direction, les résultats d'évaluation de la conformité
N° 7 Les mesures correctives	<ul style="list-style-type: none"> Notre entreprise a-t-elle mis au point un processus visant à définir les mesures correctives requises et à mettre en œuvre ces mesures à l'intérieur d'un délai précis? 	<ul style="list-style-type: none"> Les examens par la direction, les résultats d'évaluation de la conformité, les rapports de vérification
N° 8 La transparence et la vérification	<ul style="list-style-type: none"> Notre entreprise a-t-elle mis au point un processus visant à assurer la transparence dans nos activités (p. ex. : la tenue de dossiers) et à permettre la vérification de nos dossiers et des faits? 	<ul style="list-style-type: none"> Les examens par la direction, les résultats d'évaluation de la conformité, les rapports de vérification

Carnet de notes

Lien avec mon établissement

- Objectif* : Mon entreprise fait usage d'indicateurs de rendement qui intègrent des données quantitatives et qualitatives au moment de mesurer son rendement à l'égard de la GER et de rendre compte des résultats.

Notez la situation actuelle : _____

Notes de quelles manières cette situation pourrait être améliorée : _____

La mise en œuvre de ces pratiques pourrait-elle poser des difficultés? Comment ces difficultés peuvent-elles être surmontées? _____

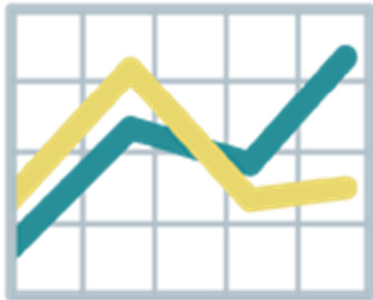
Afin de lancer le processus de changement, dites ce que vous pourriez entreprendre dès aujourd'hui/la semaine prochaine/le mois prochain :



Discussion de groupe 1 : Les indicateurs de rendement

En groupe, faites une liste des indicateurs de rendement utilisés dans vos établissements et des types de données ou de sources d'information servant à mesurer le rendement. Ensuite, cherchez ensemble à proposer d'autres indicateurs de rendement qui pourraient être utilisés pour améliorer vos dispositifs de protection de l'environnement, de la santé et de la sécurité et énumérez des données ou des sources d'information potentielles dont vous pourriez faire usage pour mesurer votre rendement.

6.6.3 La mesure du rendement et la surveillance des procédures et systèmes



La mesure du rendement :

Un processus au moyen duquel des renseignements pouvant servir à observer les progrès réalisés à l'égard des buts et des objectifs définis par l'organisation sont recueillis et rapportés. Cela suppose, par exemple, d'évaluer les processus et les procédures actuellement utilisés et de déterminer si les résultats correspondent à ce qui était prévu (objectifs) ou à ce qui aurait dû être accompli. Des données aussi bien quantitatives que qualitatives peuvent servir à mesurer le rendement. La tenue de dossiers joue aussi un rôle important dans la mesure du rendement. Celle-ci est souvent effectuée à l'interne par la direction. Il arrive, cependant, qu'elle soit réalisée par des intervenants externes (p. ex. : organisme de réglementation ou vérificateur indépendant).

Le recours à une procédure officielle pour énoncer les pratiques prescrites de mesure et de suivi du rendement joue un rôle-clé en permettant aux établissements d'évaluer jusqu'à quel point ils atteignent les objectifs fixés, et de viser une amélioration continue. Tous les aspects à surveiller dans les activités de l'entreprise devraient être consignés dans la procédure, par exemple :

- ✓ les buts, les objectifs, les cibles et le rendement liés à la politique sur l'environnement, la santé et la sécurité (consulter la section « Vérifications et inspections », ci-après);
- ✓ les volumes de déchets entrants, entreposés et sortants (consulter la section « Systèmes de suivi », ci-après);
- ✓ la conformité aux exigences prévues par la loi (consulter le module 5);
- ✓ les effluents et les émissions (consulter le module 4);
- ✓ la qualité de l'air ambiant (consulter le module 4);
- ✓ les niveaux d'exposition des employés (consulter le module 4).

Procédures

Pratique optimale : Élaborer, mettre par écrit et appliquer une procédure visant à mesurer et à surveiller l'efficacité de votre entreprise au regard des buts, objectifs et cibles opérationnels liés à la GER.

La mesure et le suivi des indicateurs de rendement devraient être entrepris de manière continue et fréquente. Les résultats des suivis devraient être mis par écrit afin de vérifier jusqu'à quel point les contrôles techniques et administratifs et ceux liés à l'équipement de protection individuelle sont conformes aux buts, aux objectifs et aux cibles de l'organisation. Les procédures et activités de mesure et de suivi devraient être documentées avec précision afin d'assurer le maintien de procédures de contrôle de la qualité à des fins de vérification.

Exemple

1. Pour effectuer la mesure et le suivi du rendement, quelles étapes devriez-vous suivre?

Réponse:

Pour effectuer la mesure et le suivi du rendement, vous devriez suivre les étapes suivantes⁴ :

1	2	3	4
Déterminer et mettre par écrit ce qui sera mesuré ou suivi, et comment cela sera fait	Définir et mettre par écrit les types de rendement que les indicateurs serviront à mesurer et à suivre (ces indicateurs devraient être consignés dans un plan d'affaires ou un autre document)	Préciser le moment et le lieu de la mesure et du suivi, ainsi que les employés chargés de les effectuer	Veiller à ce que des mesures correctives soient définies et mises en œuvre si la mesure et le suivi révèlent la présence de non-conformités

⁴ Bureau international de la récupération et du recyclage (BIR). 2006. *Outils de gestion écologique – Tout ce qu'il vous faut pour un système de management environnemental conforme aux normes ISO et incluant les Critères de performance de base de l'OCDE destinés aux industries de recyclage mondiales.*

Les pratiques optimales pour la mesure et le suivi du rendement – Les procédures et les systèmes

Figure 5 : Un exemple de procédure de mesure et de suivi du rendement⁵

But :

- Le but de cette procédure est d'assurer sur une base régulière la surveillance et la mesure des opérations et des activités susceptibles d'avoir des répercussions notables sur l'environnement pour assurer le suivi du rendement en matière d'environnement et de santé, et de la conformité aux exigences juridiques, aux objectifs et aux cibles.

Domaine d'application :

- Les activités ayant des répercussions notables sur l'environnement et la santé qui doivent être mesurées et surveillées.

Définitions :

- Le suivi opérationnel inclut la collecte de données sur les systèmes et processus qui sont susceptibles d'affecter la santé humaine ou l'environnement. La surveillance des émissions dans l'air, la surveillance de la qualité des eaux usées, les données sur la production de déchets pour élimination finale et les volumes de recyclage sont quelques exemples de ce type de suivi.
- Le suivi des systèmes inclut la collecte d'information sur le rendement de l'entreprise en matière de respect de ses politiques et objectifs environnementaux. Cela comprend le suivi et la production de rapports sur les principaux éléments d'une politique ESS, tels les buts, les objectifs, les cibles, la formation, les communications, les mesures correctives, etc.

Responsabilités :

- Il appartient au superviseur de : mesurer et surveiller de façon précise l'ensemble des activités et opérations sur le site et hors site qui peuvent avoir des répercussions notables sur l'environnement ou la santé humaine.
- Il appartient au représentant de la direction de : réunir, passer en revue et résumer les dossiers de rendement et produire des rapports sur le rendement environnemental.

Procédures :

Le suivi opérationnel : L'entreprise dispose d'un programme de surveillance et d'enregistrement qui englobe les éléments suivants : les exigences prévues par la loi; les exigences en matière de sécurité; les effluents et les émissions; les déchets entrants, entreposés et sortants, en particulier les déchets dangereux.

- Des détails sur les activités de mesure et de surveillance liées aux éléments cités devraient être précisés dans une annexe, de même que d'autres mesures prévues pour aider l'entreprise à atteindre ses cibles et objectifs (p. ex. : des références à d'autres documents, tels que les politiques, les procédures et les permis).
- Des dossiers sur les activités de mesure et de surveillance devraient être créés et tenus à jour.
- Tous les dossiers pertinents sur l'environnement doivent être tenus à jour et mis à la disposition des autorités compétentes sur demande, conformément aux exigences imposées par la loi.
- L'entreprise doit conserver des dossiers sur la production, la collecte, la valorisation et l'élimination des déchets, et sur les types et les quantités de déchets.
- Ces dossiers doivent refléter le rendement pour une période déterminée (p. ex. : la consommation mensuelle d'eau). Les données de rendement rendent compte généralement des quantités, des coûts et d'autres caractéristiques clés appropriées, afin de permettre la comparaison par rapport aux buts, aux objectifs et aux cibles de l'organisation.
- Les dossiers de mesure et de suivi doivent être tenus à jour.
- Les données de mesure et de suivi doivent être analysées afin d'évaluer le rendement environnemental.

Le suivi des systèmes:

- Un résumé des données de rendement environnemental doit être fourni lors des réunions d'examen par la direction, à l'occasion desquelles le rendement est évalué par rapport aux buts, aux objectifs et aux cibles en matière d'environnement, de santé et de sécurité, tels que définis dans la politique et le programme sur l'environnement, la santé et la sécurité (ESS).
- L'équipement de mesure et de suivi utilisé doit être étalonné conformément à la procédure de contrôle d'étalonnage du système de gestion de la qualité ou, en l'absence d'un tel système, par un fournisseur de services certifié.

Références :

- Dresser la liste des références pertinentes utilisées par votre entreprise pour l'élaboration de cette procédure.

⁵ Cette procédure est adaptée de : Bureau international de la récupération et du recyclage (BIR). 2006. *Outils de gestion écologique – Tout ce qu'il vous faut pour un système de management environnemental conforme aux normes ISO et incluant les Critères de performance de base de l'OCDE destinés aux industries de recyclage mondiales.*

Les pratiques optimales pour la mesure et le suivi du rendement – Les procédures et les systèmes

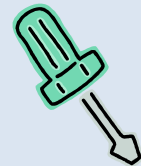
Pratique optimale : Mettre en œuvre et maintenir un système de suivi pour : 1) contrôler, peser et documenter l'ensemble des équipements, matières et déchets entrants et sortants; (2) identifier les producteurs d'origine et les entreprises de traitement en aval ou les points de réception pour l'ensemble des équipements, matières et déchets entrants et sortants.

Le système de suivi peut servir, sur une base régulière, à calculer le volume total des équipements, matières et déchets entrants et sortants, de même qu'à enregistrer leurs destinations. Il est important de faire le suivi de l'ensemble des équipements, matières et déchets entrants et sortants afin de permettre : une bonne gestion des stocks, un examen transparent des dossiers par les parties intéressées et les vérificateurs, et une surveillance des producteurs d'origine et des entreprises de traitement en aval.

En pratique

Les données dont vous devriez faire le suivi incluent :

- les types, le poids, le volume et les producteurs d'origine des équipements, matières et déchets entrants, au moyen d'un système de suivi des stocks conçu à partir de paramètres pertinents pour votre entreprise et votre processus de certification, s'il y a lieu (par exemple, certaines certifications exigent un suivi des numéros de série de l'équipement);
- le reconditionnement d'équipements, les mises à jour de logiciels et de matériel informatique et les besoins en matière d'essais et/ou de réparations;
- les types, le poids, le volume et les entreprises de traitement en aval ou les points de réception des équipements, matières et déchets sortants.



Vous devriez faire le suivi du poids total ainsi que du pourcentage en poids pour chacune de ces catégories :

- la réutilisation/le reconditionnement;
- la récupération/le recyclage de matières;
- l'élimination (dans des installations de gestion des déchets non dangereux);
- l'élimination (dans des installations de gestion des déchets dangereux).

Les données sur les déchets devrait être réparties en catégories :

- le verre des tubes cathodiques et les autres types de verre plombé;
- les dispositifs contenant du mercure;
- les piles contenant du mercure, du cadmium, du plomb ou de l'acide;
- les piles au lithium-ion;
- les autres piles;
- les tambours d'impression ou de photocopie ou les autres composantes contenant de l'arsenic ou du sélénium;
- les équipements contenant des biphényles polychlorés (BPC);
- les matières radioactives;
- les encres et toners et leurs contenants ou cartouches;
- l'antigel ou le liquide de refroidissement à base d'éthylène glycol.

Souvent, les établissements de refroidissement et de recyclage étiquettent et pèsent les lots de palettes, d'équipements, de matières et de déchets à l'entrée. Le fait d'étiqueter permet d'enregistrer des informations telles que le propriétaire ou le producteur d'origine des équipements, matières ou déchets et la date de réception. L'étiquetage et le traitement par lots des envois entrants et sortants améliorent la capacité de vérifier si un envoi a été reçu ou non et à quelle étape du processus de traitement il se trouve (c'est-à-dire le prétraitement, le traitement ou le post-traitement). C'est particulièrement utile lorsque vient le temps de répondre aux clients concernant le statut actuel de leur envoi et de délivrer des certificats de recyclage (ou de reconditionnement) sur demande.

6.6.4 Les vérifications et les inspections

La réalisation périodique de vérifications internes ou externes est une pratique d'entreprise importante. Ce processus consiste à utiliser et à interpréter des données quantitatives et qualitatives pour vérifier le respect des objectifs, des cibles et d'autres paramètres, tels que ceux définis par une politique, un programme, une certification ou un permis relatifs à l'ESS. Les gestionnaires et les employés jouent des rôles différents dans le processus de vérification. Les **gestionnaires** surveillent le processus, passent les résultats en revue et mettent en œuvre des mesures correctives en fonction des résultats. Les **employés** contribuent au processus en fournissant les données requises. Il arrive que les vérifications et les inspections soient exigées pour l'obtention ou la conservation de la certification dans le cadre de programmes de reconditionnement et de recyclage provinciaux ou étatiques.

Les évaluations et les inspections visent à⁶ :

- évaluer la conformité aux politiques, aux systèmes et aux procédures de l'entreprise;
- évaluer l'efficacité des mesures de protection de l'environnement de l'entreprise;
- évaluer l'efficacité des mesures relatives à la santé et à la sécurité des travailleurs;
- évaluer l'efficacité de la mise en œuvre par l'entreprise du système de gestion de l'environnement, de la santé et de la sécurité;
- évaluer la conformité à un système de certification ou à une exigence prévue par la loi pour le fonctionnement de l'entreprise;
- favoriser la compréhension des résultats de la mesure du rendement par la direction et les employés, et communiquer les résultats à l'ensemble du personnel, en vue d'assurer une amélioration continue.

Comparaison de la mesure du rendement et de la vérification ou l'inspection

La mesure du rendement : l'action de recueillir des données quantitatives ou qualitatives qui peuvent servir à fournir des preuves pour déterminer le degré de progrès réalisé par rapport à des buts, objectifs et cibles spécifiques.

La vérification/l'inspection : une évaluation impartiale du progrès actuel de l'établissement en ce qui a trait au respect des exigences et des critères de la GER, tels que les buts, objectifs et cibles spécifiques et préalablement définis de l'organisation. La vérification rend compte du niveau de réussite de l'entreprise et de toutes les améliorations ou mesures correctives qui pourraient être mises en œuvre pour assurer un meilleur rendement en remédiant aux non-conformités et aux lacunes détectées.

Toutes deux peuvent être réalisées par l'entreprise ou par l'intermédiaire d'un tiers indépendant (p. ex. : des cabinets de vérificateurs, des représentants gouvernementaux).

Pratique optimale : Mettre en œuvre un programme de vérification pour évaluer le respect des objectifs établis et ainsi assurer la protection de l'environnement, de même que la santé et la sécurité des travailleurs.

Afin d'engendrer le maximum d'avantages, le programme ou processus de vérification doit : être planifié au moyen de procédures qui précisent la portée des vérifications, leur fréquence, les compétences requises des vérificateurs, les exigences en matière de rapport et les exigences de suivi; s'appuyer sur des preuves objectives; être réalisé avec compétence; mener à un compte rendu constructif.

⁶ Bureau international de la récupération et du recyclage (BIR). 2006. *Outils de gestion écologique – Tout ce qu'il vous faut pour un système de management environnemental conforme aux normes ISO et incluant les Critères de performance de base de l'OCDE destinés aux industries de recyclage mondiales.*

Les pratiques optimales de mesure et de suivi du rendement – Les vérifications et les inspections

Pratique optimale : Si votre entreprise dispose d'un système de gestion de l'environnement, de la santé et de la sécurité qui exige que vous procédiez à des vérifications afin de conserver votre certification, vous devriez vous assurer que des vérifications internes du système de gestion sont réalisées à intervalles réguliers (p. ex. : chaque année), par des employés compétents.

Il revient aux **gestionnaires** d'évaluer si leur établissement respecte les exigences de sa certification en matière d'environnement, de santé et de sécurité. Ils devraient⁷ :

1. déterminer la conformité de leur établissement à la certification en matière d'environnement, de santé et de sécurité, ainsi que l'efficacité de sa mise en œuvre, telles qu'indiquées par le rendement de l'établissement par rapport aux objectifs et aux cibles et son usage du guide de l'environnement, des procédures ESS et des consignes de travail;
2. déterminer si les objectifs en matière d'ESS ont été atteints.

Il revient aux **employés** de contribuer au processus de vérification, en faisant la collecte de données pour les gestionnaires ou en répondant aux questions des vérificateurs indépendants, par exemple.

Les **vérificateurs** auxquels a recours un établissement pour déterminer s'il respecte les exigences liées aux normes en matière d'environnement, de santé et de sécurité, telles que ISO 14001, EMAS or OHSAS 18001, devraient posséder une expertise spécifique et bien connaître⁸ :

- ✓ les sciences et les technologies environnementales;
- ✓ les aspects techniques et environnementaux de l'exploitation d'un établissement;
- ✓ les lois et règlements relatifs à l'environnement;
- ✓ les systèmes de gestion de l'environnement;
- ✓ les techniques de vérification.

Exemple

1. Lorsqu'un gestionnaire demande à un employé de participer à une vérification réalisée par quelqu'un de l'extérieur, comment cet employé devrait-il réagir?

Réponse:

Tous les employés devraient prendre le temps de répondre à l'ensemble des questions posées par les vérificateurs, et ils devraient y répondre honnêtement.

⁷ Bureau international de la récupération et du recyclage (BIR). 2006. *Outils de gestion écologique – Tout ce qu'il vous faut pour un système de management environnemental conforme aux normes ISO et incluant les Critères de performance de base de l'OCDE destinés aux industries de recyclage mondiales.*

⁸ *Ibid.*

Les pratiques optimales pour la mesure et le suivi du rendement – Les vérifications et les inspections

On trouvera ci-dessous un aperçu des éléments essentiels dont devrait traiter un vérificateur interne dans son rapport de vérification.

Figure 6 : Un exemple de modèle de rapport de vérification⁹

Les éléments essentiels d'un formulaire de rapport de vérification

Numéro de vérification :

Titre de la vérification :

Date(s) de réalisation :

Domaine d'application/objectifs de la vérification :

Objet de la vérification (qui/quoi/où) :

Équipe de vérification

Vérificateur responsable :

Vérificateur :

Équipe de vérification :

Documents de référence examinés lors de la vérification :

Résumé de la vérification (résumé du processus de vérification, y compris les obstacles éventuellement rencontrés, les constats de la vérification, les références aux preuves à l'appui, etc.) :

Conclusions (conformité aux critères de vérification du système de gestion de l'environnement [SGE], système correctement mis en œuvre et tenu à jour, processus interne d'examen par la direction apte à assurer l'adéquation et l'efficacité continues du SGE, etc.) :

Liste de distribution du rapport de vérification :

Auteur du rapport de vérification

Nom : Signature : Date :

Vérificateur responsable

Nom : Signature : Date :

Copie *non contrôlée*//**contrôlée** [**supprimer le statut inapproprié**]

Date de révision : Approuvé par :

Un exemple de liste de documents à examiner lors de l'inspection d'un établissement de recyclage ou de reconditionnement de produits électroniques peut être téléchargé sans frais sur le site du *California Department of Toxic Substances Control* (Service de réglementation des substances toxiques de la Californie) (en anglais) :

<<http://www.dtsc.ca.gov/HazardousWaste/EWaste/upload/List-of-Docs-Final.pdf>>

Un modèle de liste de contrôle pour la vérification d'un système de gestion de l'environnement, de la santé et de la sécurité peut être téléchargé sans frais sur le site suivant : Association pour le recyclage des produits électroniques Canada — Bureau de la qualification des recycleurs (en anglais) :

<http://rqp.ca/ESW/Files/Audit_Checklist.docx>

⁹ Bureau international de la récupération et du recyclage (BIR). 2006. *Outils de gestion écologique – Tout ce qu'il vous faut pour un système de management environnemental conforme aux normes ISO et incluant les Critères de performance de base de l'OCDE destinés aux industries de recyclage mondiales.*

6.6.5 Évaluations de la conformité

Pratique optimale : Mettre par écrit et en œuvre un programme de revue de la conformité aux normes relatives à l'environnement, à la santé et à la sécurité, qui prévoit des inspections périodiques pour faire le bilan des activités ainsi que des vérifications des procédures pour évaluer les programmes. Les résultats des revues de conformité devraient être présentés dans le cadre des examens par la direction.

La conformité des activités : Le personnel devrait procéder à des inspections périodiques pour vérifier la conformité aux normes relatives à l'environnement, à la santé et à la sécurité au niveau opérationnel, afin de s'assurer que :

- les conditions des permis ou d'autres exigences prévues par la réglementation ou la certification en lien avec les activités de l'établissement sont respectées de façon continue (cela peut inclure la surveillance des émissions, l'entretien des équipements, les analyses de l'air ambiant, la surveillance des niveaux d'exposition des travailleurs ou des observations concernant l'usage d'équipement de protection individuel).

La conformité des programmes : L'entreprise devrait également évaluer la conformité de ses programmes, pour s'assurer que :

- les permis, les modifications réglementaires et les changements opérationnels sont intégrés à la documentation du programme de conformité aux normes relatives à l'environnement, à la santé et à la sécurité de l'entreprise, ainsi qu'à toutes les procédures concernées;
- les programmes importants en matière d'environnement, de santé et de sécurité fonctionnent comme prévu;
- les formations sur l'environnement, la santé et la sécurité sont données conformément aux plans de l'entreprise (ou aux lois);
- les comités sur l'environnement, la santé et la sécurité sont établis tels que prévu.

La figure 8 propose un exemple de procédure d'évaluation de la conformité. La figure 9 présente un exemple de liste de contrôle pour l'évaluation de la conformité.

Les pratiques optimales pour faire preuve d'une amélioration continue – L'évaluation de la conformité

Figure 7 : Un exemple de procédure d'évaluation de la conformité¹⁰

But :

- Le but de cette procédure est de veiller à ce que l'entreprise dispose de ressources documentées pour évaluer périodiquement la conformité aux exigences prévues par la législation applicable sur l'environnement, la santé et la sécurité (ESS) ou à d'autres critères de la GER, définis à partir des critères de performance de base de l'OCDE (selon la recommandation C(2004)100 du Conseil de l'OCDE sur la gestion écologiquement rationnelle (GER) des déchets).

Domaine d'application :

- L'entreprise a adopté un programme sur l'environnement, la santé et la sécurité et évalue la conformité à l'échelle du programme. Cette approche assure l'intégration des permis, des changements réglementaires et des modifications opérationnelles dans le programme de conformité aux normes relatives à l'environnement, à la santé et à la sécurité.
- Cette procédure doit être passée en revue chaque année et révisée en cas de besoin.

Responsabilités :

- Le gestionnaire doit veiller à ce que les directeurs des opérations se conforment aux exigences juridiques applicables, ainsi qu'aux autres exigences relatives à l'environnement, à la santé et à la sécurité.
- Le gestionnaire passe en revue et approuve l'ensemble des plans associés aux programmes et aux projets conçus pour respecter et dépasser les exigences juridiques régissant les activités d'exploitation et d'entretien de l'entreprise. Le gestionnaire passe également en revue toutes les listes de contrôle des inspections et les rapports de vérification afin de s'assurer que les observations, les sujets de préoccupation, les avis d'infraction ou les problèmes de non-conformité aux normes relatives à l'environnement, à la santé et à la sécurité sont examinés correctement et rapidement.
- Il revient aux superviseurs de se conformer aux exigences juridiques relatives à l'environnement, à la santé et à la sécurité.
- Il revient également aux superviseurs de respecter les exigences juridiques qui concernent le fonctionnement de l'entreprise. Les directeurs des opérations doivent passer en revue toutes les inspections et s'assurer que l'ensemble du personnel est dûment formé et informé et se conforme aux exigences juridiques applicables associées à leurs domaines de responsabilité.

Procédures :

- Les évaluations de conformité sont effectuées au moyen d'inspections périodiques réalisées par le personnel de l'entreprise afin de garantir le respect continu des exigences juridiques applicables et des critères de la GER.
- Les superviseurs doivent veiller à la formation courante de l'ensemble de leur équipe et surveiller leur rendement en ce qui concerne toutes les activités réglementées liées à leurs secteurs d'opérations. La formation et le suivi du rendement peuvent s'effectuer à l'interne ou en faisant appel à des ressources externes appropriées.
- Des inspections périodiques doivent être réalisées pour veiller à ce que l'entreprise respecte les exigences juridiques applicables associées aux activités de l'entreprise.
- Lorsque des visites périodiques du site sont prévues, les superviseurs veilleront à ce que l'ensemble du personnel, des ressources et des équipements requis pour réaliser l'activité soient disponibles.
- Le gestionnaire doit établir un programme permettant à l'entreprise d'évaluer sa conformité à la loi. Les résultats de ce rapport doivent être remis à l'équipe de direction qui se charge de prendre les mesures requises et de conserver les dossiers.
- Les superviseurs sont responsables de la rectification des lacunes identifiées à l'occasion des inspections internes et externes et des vérifications, ou qui résultent d'une modification des règlements ou des conditions des permis. La mise en œuvre des mesures correctives est régie par des organismes de réglementation, par le gestionnaire ou par l'entremise de demandes de mesures correctives ou d'actions préventives résultant de vérifications internes ou d'observations du personnel. Les résultats des vérifications et des inspections de conformité à la loi et de toute autre vérification ou inspection doivent être remis à la direction afin qu'elle les passe en revue et prenne des mesures correctives.

Références :

- Dresser la liste des références pertinentes utilisées par votre entreprise pour l'élaboration de cette procédure.

¹⁰ Adapté de : Bureau international de la récupération et du recyclage (BIR). 2006. *Outils de gestion écologique – Tout ce qu'il vous faut pour un système de management environnemental conforme aux normes ISO et incluant les Critères de performance de base de l'OCDE destinés aux industries de recyclage mondiales.*

Les pratiques optimales pour faire preuve d'une amélioration continue – L'évaluation de la conformité

Figure 8 : Un exemple de liste de contrôle de base pour l'évaluation de la conformité¹¹

Éléments à examiner	O/N/S.O.	Mesure?
L'entreprise a-t-elle mis en place une procédure visant à mesurer et à surveiller les principales caractéristiques de ses activités et opérations pouvant avoir des répercussions importantes sur l'environnement ou sur la santé et la sécurité des travailleurs?		
Les principales caractéristiques des activités et services qui peuvent avoir des répercussions importantes sur l'environnement ou sur la santé et la sécurité des travailleurs sont-elles régulièrement mesurées et surveillées conformément à la procédure?		
Cette procédure comprend-elle des exigences d'étalonnage et d'entretien des équipements?		
Cette procédure inclut-elle des consignes liées à l'usage de l'équipement de protection individuelle?		
La procédure comprend-elle des consignes relatives à la conservation de dossiers?		
La procédure décrit-elle les exigences du programme pour ce qui est de vérifier périodiquement la conformité aux règlements et de rendre compte des résultats à la direction une fois par année?		
La direction veille-t-elle à ce que l'établissement respecte en tout temps les exigences juridiques applicables en ce qui a trait à l'environnement et à la santé et sécurité au travail?		
La procédure assigne-t-elle une responsabilité et établit-elle un processus concernant la détermination des dispositions réglementaires qui sont modifiées ou nouvellement adoptées?		

Cette liste de contrôle peut être adaptée pour tenir compte des besoins propres à votre entreprise.

¹¹ Bureau international de la récupération et du recyclage (BIR). 2006. *Outils de gestion écologique – Tout ce qu'il vous faut pour un système de management environnemental conforme aux normes ISO et incluant les Critères de performance de base de l'OCDE destinés aux industries de recyclage mondiales.*

Carnet de notes

Lien avec mon établissement



- Objectif* : Mon entreprise a élaboré et mis en œuvre des procédures adéquates afin de mesurer et de surveiller sa réussite par rapport aux objectifs et aux cibles opérationnels.

Pour chacun des éléments suivants, notez la situation actuelle ET les améliorations possibles :

- a) La procédure de mesure et de suivi

- b) Le système de suivi des équipements

- c) Le programme de vérification et d'inspection

- d) Les évaluations de la conformité

La mise en œuvre de ces pratiques pourrait-elle poser des difficultés? Comment ces difficultés peuvent-elles être surmontées?

Les pratiques optimales pour l'amélioration continue et les mesures correctives

6.7 Les pratiques optimales pour l'amélioration continue et les mesures correctives

Le principe qui sous-tend l'amélioration continue est l'utilisation par la direction des résultats des mesures du rendement pour éclairer sa prise de décisions concernant les activités et les systèmes. Une fois qu'elle a évalué la conformité de l'établissement, elle peut déterminer quelles sont les mesures correctives requises.

6.7.1 Les mesures correctives

Pratique optimale : Prendre des mesures correctives pour régler les non-conformités détectées lors des activités de suivi du rendement.

Il est important que la direction¹² :

- relève et consigne les non-conformités pendant les activités de suivi du rendement;
- analyse les non-conformités, pour en déterminer la cause et prendre des mesures afin d'éviter qu'elle ne se répètent;
- décide si des mesures supplémentaires sont requises afin de prévenir les non-conformités à l'avenir, et met en œuvre les mesures appropriées conçues pour éviter qu'elles ne se reproduisent;
- consigne les résultats des mesures correctives et des actions préventives;
- fasse le bilan de l'efficacité des mesures correctives et des actions préventives.

Les mesures correctives

« Les mesures correctives sont nécessaires pour remédier aux faiblesses détectées en ce qui a trait à la réalisation de la GER. Les mesures correctives permettent aussi de s'assurer que les approches de la GER choisies par l'établissement sont continuellement améliorées. »

PNUE. Convention de Bâle. 2011. *Environmentally Sound Management (ESM) Criteria Recommendations*. Partenariat pour une action sur les équipements informatiques (PACE).

La figure 10 propose un exemple de procédure relative aux mesures correctives.

¹² Bureau international de la récupération et du recyclage (BIR). 2006. *Outils de gestion écologique – Tout ce qu'il vous faut pour un système de management environnemental conforme aux normes ISO et incluant les Critères de performance de base de l'OCDE destinés aux industries de recyclage mondiales*.

Figure 9 : Un exemple de procédure relative aux mesures correctives¹³

But :

- Cette procédure définit les exigences régissant la gestion des non-conformités réelles et potentielles et la mise en œuvre de mesures correctives et d'actions préventives.

Domaine d'application :

- Cette procédure se rapporte aux non-conformités. Elle porte tant sur les non-conformités aux procédures relatives à l'ESS de l'entreprise qu'à celles relatives aux critères de certification (s'il y a lieu).
- Les rapports de non-conformité peuvent résulter de vérifications externes ou constituer une partie intégrante des opérations courantes.

Définition :

- Non-conformité : le non-respect d'une exigence.
- Mesure corrective : mesure visant à éliminer la cause d'une non-conformité détectée.
- Action préventive : action visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou à éviter la répétition d'une non-conformité.

Responsabilités :

- Il appartient au représentant de la direction de préparer et de publier un rapport de non-conformité en cas de détection d'une non-conformité.
- Il appartient à l'ensemble des employés de porter tout soupçon de non-conformité à l'attention du représentant de la direction ou du superviseur.
- Les directeurs des opérations et les superviseurs doivent se conformer à toutes les mesures correctives et actions préventives prescrites.
- Le représentant de la direction se charge d'établir et de maintenir un système de rapports et de tenue de dossiers relatifs aux non-conformités, aux mesures correctives et aux actions préventives.
- Les non-conformités, les mesures correctives et les actions préventives sont passées en revue lors du processus d'examen par la direction.

Procédures :

- Les causes sous-jacentes d'une non-conformité doivent être analysées.
- Des mesures correctives appropriées doivent être prises en temps opportun selon la nature de la non-conformité en question.
- Des actions préventives, comme la mise en œuvre, la modification ou l'application de procédures ou de contrôles, doivent être menées pour prévenir la répétition de la non-conformité ou l'apparition d'une non-conformité potentielle.
- Toute mesure corrective ou action préventive prise pour s'attaquer aux causes d'une non-conformité réelle ou potentielle doit correspondre à l'ampleur des problèmes et être proportionnelle à l'impact environnemental engendré.
- Le représentant de la direction se charge de mettre en œuvre et de tenir à jour un système de rapports et de tenue de dossiers relatifs aux non-conformités, aux mesures correctives et aux actions préventives.
- Toute modification des procédures relatives à l'ESS résultant d'une mesure corrective ou d'une action préventive sera consignée dans un dossier.
- Un rapport ou un formulaire de non-conformité doit décrire en détail la nature et l'étendue de la non-conformité, ainsi que les mesures correctives et les actions préventives éventuellement proposées, y compris les références au numéro et à la date de la procédure, et inclure s'il y a lieu des échelles de temps.
- Toute répétition de non-conformités de nature identique ou d'écarts significatifs par rapport aux procédures (par exemple, des cas de non-respect volontaire) doit être signalée au superviseur en vue de l'adoption de mesures appropriées et d'une résolution du problème.
- Les écarts significatifs par rapport à la politique environnementale doivent être signalés au représentant de la direction.
- Un rapport faisant état de toutes les non-conformités et des mesures correctives et actions préventives correspondantes doit être soumis périodiquement au représentant de la direction. Le rapport doit comporter les informations suivantes : une revue des rapports de non-conformité, une revue des mesures correctives, une revue des actions préventives, une revue des plaintes à caractère environnemental, une revue des vérifications internes et externes ayant trait à l'ESS.
- Les actions préventives nécessitant une planification à long terme doivent être prises en considération lors de la détermination d'objectifs ou de cibles.

Références :

- Dresser la liste des références pertinentes utilisées par votre entreprise pour l'élaboration de cette procédure.

¹³ Adaptée de : Bureau international de la récupération et du recyclage (BIR). 2006. *Outils de gestion écologique – Tout ce qu'il vous faut pour un système de management environnemental conforme aux normes ISO et incluant les Critères de performance de base de l'OCDE destinés aux industries de recyclage mondiales.*

6.7.2 Les examens par la direction

L'examen par la direction est une étape essentielle pour assurer l'amélioration continue de l'organisation. Il joue un rôle décisif dans l'amélioration d'un système.

Pratique optimale : La direction devrait passer en revue les processus et les systèmes de gestion de l'environnement, de la santé et de la sécurité à intervalles réguliers et planifiés, ainsi qu'en cas de circonstances spéciales (p. ex. : des exigences juridiques nouvelles ou modifiées, ou des plaintes), pour s'assurer que les systèmes et processus demeurent appropriés, adéquats et efficaces pour l'organisation.

Le processus d'examen par la direction devrait¹⁴ :

- évaluer les possibilités d'améliorer les processus et les systèmes de gestion de l'environnement, de la santé et de la sécurité, y compris la politique environnementale et les objectifs en matière de santé et de sécurité des travailleurs;
- évaluer si les employés et les superviseurs respectent les politiques et les procédures;
- passer en revue les cibles, les objectifs et les indicateurs de rendement afin de déterminer s'ils sont appropriés ou non à la lumière de l'évolution des répercussions environnementales ou des problèmes liés à la santé et sécurité des travailleurs;
- passer en revue les résultats des activités de mesure du rendement, ainsi que tout résultat de la mise en œuvre de nouveaux programmes relatifs à la santé des travailleurs ou à la protection de l'environnement;
- déterminer si les équipements et les ressources continuent de répondre aux exigences du programme d'environnement, de santé et de sécurité de l'entreprise;
- faire le point sur la conformité à la réglementation et évaluer si l'entreprise répond à toutes les exigences;
- déterminer si les contrôles opérationnels, les procédures, les mesures correctives, les actions préventives et les efforts d'amélioration continue ont mené à un meilleur rendement en matière d'environnement, de santé et de sécurité; inclure les résultats des vérifications de la conformité;
- déterminer s'il y a des améliorations possibles en ce qui concerne l'expertise du personnel, les pratiques, les procédures administratives et opérationnelles, la formation, les consignes de travail, les améliorations des processus, les programmes de prévention de la pollution, etc.;
- faire le bilan des urgences qui ont eu lieu au cours de la période évaluée, des mesures correctives prises et des actions préventives menées, et des communications concernant les situations d'urgence;
- être consignés dans des dossiers conservés par la direction;
- faire l'objet de suivis, à des intervalles définis, par une équipe de direction, afin de veiller à ce que les décisions prises lors de l'examen par la direction soient mises en œuvre.

¹⁴ Bureau international de la récupération et du recyclage (BIR). 2006. *Outils de gestion écologique – Tout ce qu'il vous faut pour un système de management environnemental conforme aux normes ISO et incluant les Critères de performance de base de l'OCDE destinés aux industries de recyclage mondiales.*

Les pratiques optimales pour l'amélioration continue – Les revues de direction

Figure 10 : Un exemple de liste d'éléments à examiner lors de l'examen par la direction¹⁵

Éléments à examiner	O/N/S.O.	Mesure?
Avons-nous atteint nos objectifs et nos cibles?		
Devrions-nous modifier nos cibles à la lumière de nouveaux renseignements concernant la santé et la sécurité des travailleurs ou la protection de l'environnement?		
Notre politique sur l'environnement, la santé et la sécurité convient-elle encore à nos activités?		
Est-ce que les rôles et les responsabilités sont définis de façon claire et sensée?		
Faisons-nous un usage approprié de nos ressources?		
Les procédures en matière de santé et de sécurité des travailleurs sont-elles claires et adéquates?		
Les procédures en matière de protection de l'environnement sont-elles claires et adéquates?		
Les employés utilisent-ils l'équipement de protection individuelle exigé?		
Les employés ont-ils suivi les formations désignées aux intervalles recommandés (p. ex. : formations d'appoint, formations sur les nouveaux systèmes, au besoin?)		
Surveillons-nous nos contrôles et systèmes de gestion?		
Les résultats des mesures du rendement indiquent-ils que des améliorations sont requises?		
Quels effets ont eu les changements d'équipements, de matières ou de produits sur notre système de gestion de l'ESS et son efficacité?		
Y aura-t-il prochainement des modifications de lois ou de règlements qui nous obligeront à apporter des changements à nos procédures et à nos équipements?		
La direction a-t-elle fait état de préoccupations particulières depuis le dernier examen?		
Est-ce que nous pourrions mieux protéger l'environnement en appliquant nos principaux processus? Utilisons-nous les meilleures techniques existantes (MTE) ou les meilleures pratiques?		
Des situations d'urgence sont-elles survenues depuis le dernier examen? Notre entreprise y a-t-elle réagi de façon appropriée et sans délai?		
Notre plan d'urgence nécessite-t-il des mesures correctives?		

¹⁵ Bureau international de la récupération et du recyclage (BIR). 2006. *Outils de gestion écologique – Tout ce qu'il vous faut pour un système de management environnemental conforme aux normes ISO et incluant les Critères de performance de base de l'OCDE destinés aux industries de recyclage mondiales.*

Carnets de notes

Lien avec mon établissement



- Objectif* : Mon établissement a recours à des procédures adéquates permettant de faire preuve d'une amélioration continue.

Pour chacun des éléments suivants, notez la situation actuelle ET les améliorations possibles :

- a) Le programme de revue de la conformité en matière d'environnement, de santé et de sécurité

- b) La procédure relative aux mesures correctives

- c) Les examens par la direction

La mise en œuvre de ces pratiques pourrait-elle poser des difficultés? Comment ces difficultés peuvent-elles être surmontées?

Afin de lancer le processus de changement, dites ce que vous pourriez entreprendre dès aujourd'hui/la semaine prochaine/le mois prochain :

6.8 Sommaire des messages-clés à retenir

Une tenue de dossiers et une évaluation du rendement efficaces permettent à une organisation :



- ✓ de gérer ses opérations courantes plus efficacement à l'aide de données (« on ne peut pas gérer ce qu'on ne mesure pas », c'est-à-dire qu'on ne peut pas gérer afin d'améliorer si on ne procède pas à des évaluations pour savoir où il y a amélioration et où il n'y en a pas);
- ✓ de démontrer sa responsabilité auprès des organismes de réglementation, de certification et d'assurance en ayant sous la main la documentation appropriée et en étant en mesure de la rendre disponible rapidement sur demande;
- ✓ d'être organisée, en disposant de dossiers et de documentation pour faire la démonstration des procédures, systèmes, etc. auprès des employés et des autorités au besoin;
- ✓ de faciliter les vérifications de conformité tant internes qu'externes effectuées par les organismes de certification et de réglementation;
- ✓ de démontrer un engagement à l'égard de la transparence et de la vérification;
- ✓ de détecter ou confirmer l'existence d'un problème et de permettre la mise en œuvre rapide de mesures correctives;
- ✓ de mesurer et d'évaluer l'efficacité des mesures correctives adoptées pour régler les problèmes en comparant avec les données de référence accumulées au fil du temps.

Quelques définitions importantes :

Qu'est-ce que la tenue de dossiers?	La pratique qui consiste à créer des documents écrits qui favorisent la prise de décisions efficaces, facilitent les activités courantes et permettent de procéder à des vérifications d'efficacité, et qui peuvent être requis pour garantir la conformité à la loi.
Qu'est-ce que la mesure du rendement?	Un processus visant à établir des buts ou des objectifs, à mesurer le progrès vers ces buts et à déterminer les actions nécessaires afin d'améliorer le rendement futur par rapport à ces buts (mesures correctives).
Qu'est-ce qu'une mesure corrective?	Une mesure visant à améliorer les processus opérationnels qui ne sont pas conformes aux pratiques ou aux objectifs souhaités par l'organisation.
Qu'est-ce que la transparence?	Le fait de rendre accessibles au public des renseignements relatifs aux engagements de l'organisation, à ses activités et à son rendement liés à la mise en œuvre de la GER.
Qu'est-ce que la vérification?	La pratique qui consiste à évaluer les résultats par rapport aux normes ou aux objectifs. Souvent, la vérification exige des preuves; celles-ci peuvent être obtenues au moyen de l'examen des dossiers, de la vérification ou des inspections.

6.9 Questionnaire de fin de module



1. Est-ce que tous les objectifs d'apprentissage que vous avez indiqués dans le questionnaire initial ont été atteints? Avez-vous encore des questions?

2. Quelles sont les pratiques optimales, les idées ou les suggestions provenant de ce module ou des autres participants que vous aimeriez envisager de mettre en œuvre dans votre établissement?

3. Est-ce que vous et votre établissement possédez les outils et les connaissances (formulaires, compétences, systèmes, personnel, etc.) pour mesurer adéquatement le rendement? Sinon, quelles sont les lacunes et comment pouvez-vous améliorer la situation?

6.10 Ressources additionnelles

La tenue de dossiers

L'État de la Californie fournit la liste de dossiers et de documents qu'il consulte lors d'une inspection d'établissements de déchets électroniques : <<http://www.dtsc.ca.gov/HazardousWaste/EWaste/upload/List-of-Docs-Final.pdf>>

La vérification

Les critères de mesure du rendement recommandés par l'État de Washington pour les établissements effectuant un traitement direct : un exemple de rapport de vérification complet : <<http://www.ecy.wa.gov/programs/swfa/eproductrecycle/docs/ERIAuditSummary.pdf>>

Les indicateurs de rendement

Comment élaborer des indicateurs-clés de rendement —vidéo (en anglais) : <http://www.youtube.com/watch?v=NCta6j5_FdM&playnext=1&list=PLA3EFA3286BE76EB2&feature=results_video>