BONNES PRATIQUES EN MATIERE DE GESTION ENVIRONNEMENTALE, SOCIALE ET DE GOUVERNANCE PENDANT LA CRISE COVID-19

PROPARCO
GROUPE AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT

Avril 2020

Alors que le monde doit faire face à une crise sanitaire sans précédent depuis plusieurs décennies, Proparco réaffirme son soutien à ses partenaires et souhaite leur fournir des outils appropriés. Il existe aujourd'hui de nombreuses directives d'institutions internationales et nationales décrivant les précautions que chacun d'entre nous doit prendre. L'objectif de ce guide de bonnes pratiques n'est pas de reprendre l'ensemble de ces directives, mais plutôt de sensibiliser les partenaires de Proparco aux principaux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance et de recenser des mesures pouvant être mises en place pour affronter au mieux cette crise et en préparer sa sortie.

Contenu

1. Protection des travailleurs (Hygiène, Santé, Sécurité) 3
2. Organisation des chantiers et des camps de travailleurs 5
3. Protection des emplois 7
4. Inégalités de genre et crise COVID-19 9
5. Gouvernance d'entreprise en période de crise 11
5.1. Engagement pour une bonne gouvernance, rôle du Conseil d'Administration 11
5.2. Mise en place d'une gestion de crise 12
5.3. Les procédures de contrôle, le plan de Continuité d'Activité 13
6. Autres thématiques 14
6.1. Mise en sécurité de site pour fermeture 14
6.2. Protection des communautés et communication 14
6.3. Reprise d'activité 15

1. Protection des travailleurs (Hygiène, Santé, Sécurité)

En cette période d'épidémie, la priorité des entreprises est d'adopter des mesures de prévention protégeant la santé de leurs collaborateurs, conformément aux responsabilités des employeurs, et de les inciter à veiller sur leur santé, leur sécurité et à celle de leur entourage. A ce titre, il convient :

- **D'identifier les personnels vulnérables**
  - Les personnes ayant des problèmes de santé et les **personnes âgées**, car elles sont identifiées comme ayant plus de risque de développer des formes sévères de la maladie
  - Les **femmes** sont surreprésentées dans les secteurs les plus touchés tels que les services ou l'économie des soins. De plus, quand les écoles ferment, ou qu'un membre de la famille tombe malade, c'est généralement aux femmes que l'on demande de rester à la maison. Il est également conseillé aux femmes enceintes de prendre toutes les mesures préventives pour éviter l'infection
  - Les travailleurs les moins protégés, notamment les **journaliers,** sont susceptibles d'être plus touchés par le virus car ils n'ont pas accès aux mécanismes conventionnels de protection sociale
  - Les travailleurs **migrants** sont particulièrement vulnérables à l'impact de la crise COVID-19, qui limite leurs déplacements pour rejoindre leurs lieux de travail dans les pays de destination ainsi que leur retour dans leur foyer

- **De prévenir la propagation**
  - Rester informé et **suivre les conseils** des organisations internationales de santé (comme l'OMS), de l'agence nationale de santé et du gouvernement
  - **Communiquer les bonnes pratiques** aux travailleurs et aux visiteurs dans les domaines clés, tels les entrées principales ou les toilettes, via l'affichage des **consignes d'hygiène** et des symptômes du COVID-19, des formations ainsi que des rappels auprès du personnel identifié, comme les réceptionnistes

    Note : l'OMS a développé de nombreux documents qui peuvent être téléchargés et imprimés ou bien adaptés par les entreprises.
  - Dans la mesure du possible, **réduire le nombre de travailleurs sur le lieu de travail** pour permettre la **distanciation sociale**. Éviter les contacts physiques habituels (par exemple, poignées de main)
  - Identifier les travailleurs qui peuvent **travailler à domicile**, si possible, et leur fournir la technologie appropriée
  - Conseiller aux employés de **rester à la maison lorsqu'ils sont malades** et de consulter un médecin s'ils présentent des symptômes du COVID-19
  - **Limiter au maximum les réunions physiques** et privilégier les communications à distance
  - Effectuer des **contrôles sanitaires** à l'entrée des sites, des chantiers. Utiliser des thermomètres laser infrarouges pour vérifier la température des travailleurs et des visiteurs
  - Identifier les **zones de risque de transmission** (préparation des aliments, contact avec le public, etc.) et mettre en œuvre des mesures appropriées conformément aux recommandations internationales.

En particulier, mettre à disposition du **désinfectant pour les mains et/ou des installations d'ablution avec du savon** dans toutes les zones où le risque de transmission est identifié

- Examiner si la transmission est susceptible de se faire par le biais de **matériaux** (par exemple emballage) et répondre en conséquence

- **D'apporter un soutien psychologique**
  - Il est important de maintenir **une communication fréquente et solidaire** entre la direction et les travailleurs. Étant donné les nombreuses incertitudes concernant le COVID-19, le bien-être psychologique du personnel doit être surveillé. La crise engendrée par le COVID-19 a donné naissance à de nombreuses incertitudes qui peuvent avoir des répercussions sur le bien-être psychologique du personnel auquel il faut être particulièrement attentif. Les entreprises peuvent s'attendre à faire face à une augmentation des absences en raison de la maladie, ou de la crainte de la contagion
  - Dans la mesure du possible, **favoriser le dialogue social** au sein de l'entreprise et appuyer les principaux organes de gouvernance pour donner des consignes claires
  - L'augmentation du nombre de personnes restant à la maison peut également augmenter le risque de violence domestique. Pour soutenir la santé des collaborateurs, il faut sensibiliser les employés à ce sujet et se montrer particulièrement ouvert au dialogue.

La situation liée au COVID-19 évolue constamment. Il est essentiel que les mesures listées ci-dessus soient régulièrement réévaluées.

Quelques ressources clés :

- *Interim advice for IFC clients on supporting workers in the context of Covid-19,* SFI
- *Fiches conseils métiers et guides pour les salariés et les employeurs*, Ministère du Travail
- *Note d'appui scientifique et technique relative à la prévention de l'exposition au virus SRAS-CoV-2 en milieu professionnel,* ANSES
- *Site de l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) -Santé et Sécurité au Travail,* INRS
- *Site de l'Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics,* OPPBTP

2. Organisation des chantiers et des camps de travailleurs

En cette période d'épidémie, la priorité des maîtres d'ouvrage et des entreprises de construction est d'adopter des **mesures de prévention protégeant la santé de leurs collaborateurs**, conformément aux responsabilités des employeurs, et de les inciter à veiller sur leur santé, leur sécurité et à celle de leur entourage.

A cette fin, les entreprises peuvent envisager les actions suivantes :

- Identifier les personnes vulnérables au COVID-19,
- Contrôler l'accès des salariés et des personnes extérieures au chantier (se renseigner quotidiennement sur l'état de santé des intervenants et de leurs proches, prise de température),,
- Former les intervenants aux gestes barrières,
- Assurer la disponibilité des équipements de protection individuels (dont les masques), leur bon usage, leur désinfection et leur élimination,
- Réorganiser le chantier pour garantir la distanciation sociale (limiter la co-activité, modifier les horaires, organiser des ordres de passage, matérialiser des voies de circulation),
- Modifier l'organisation humaine (identifier un référent en charge de la coordination, assurer une supervision systématique,
- Limiter les déplacements,
- Modifier les modalités d'hébergement,
- Assurer la désinfection des locaux à usage collectif,
- Renforcer l'hygiène et garantir la distanciation dans les locaux de restauration.

Le maître d'ouvrage et les entreprises doivent **mettre en place une organisation pour gérer le risque** et les situations d'urgence. En particulier, il convient de :

- Créer un comité de gestion du risque COVID-19 et assurer des réunions très fréquentes et régulières,
- Identifier une personne en charge de la coordination des mesures de gestion,
- Procéder à une évaluation systématique du risque COVID-19 pour les différentes activités du chantier et identifier les mesures de gestion,
- Rédiger les procédures de gestion du risque COVID-19,
- Développer un plan d'urgence,
- Assurer un lien avec les autorités sanitaires locales et nationales,
- Mettre en place un système de gestion des doléances spécifique COVID à disposition des communautés et des personnels (par exemple en mettant à disposition un numéro de téléphone),
- Assurer que du personnel médical soit présent sur site en permanence.

Une communication transparente est essentielle, notamment pour établir et maintenir la confiance et éviter les rumeurs.

La situation évoluant constamment, il est essentiel que les mesures listées ci-dessus soient régulièrement réévaluées ainsi que la pertinence de maintenir le chantier ou de le suspendre.

Quelques ressources clés :

- *Outil d'évaluation des risques et d'aide à la décision,* IDB Invest
- *Guide de préconisations de sécurité sanitaire pour la continuité des activités de la construction-Covid-19 (agréé par le Ministère du Travail français),* OPPBTP
- *Guidance for managing COVID-19 risks in the construction sector,* CDC
- *Worker accommodation and Covid-19,* Mott MacDonald

3. Protection des emplois

Pour assurer leur résilience, les entreprises doivent sauvegarder les compétences de leur personnel et l'implication de celui-ci. **Le licenciement collectif doit donc être considéré comme un dernier recours**. Les alternatives au licenciement collectif doivent être envisagées en premier lieu (des exemples sont proposés dans le document de la SFI intitulé Interim advice for IFC clients on supporting workers).

Si le licenciement collectif est inévitable et s'il n'y a pas d'autres mesures de réduction des coûts, il convient de préparer un plan social conforme à la règlementation nationale et en référence aux standards internationaux (Norme de Performance 2 de la SFI et à la Note de Bonnes Pratiques dédiée). Une attention particulière est portée à :

- **Prendre en compte les évolutions juridiques et politiques nationales**. Certains pays limitent les licenciements sur la base du COVID-19 ou exigent des autorisations spéciales. Un soutien gouvernemental peut également être disponible. Par exemple, certains gouvernements accordent des subventions ou des allégements fiscaux si les travailleurs sont maintenus en poste
- **Atténuer l'impact.** Au cours du processus, des efforts doivent être faits pour réduire le nombre d'emplois qui sont amenés à disparaitre et atténuer les effets des pertes d'emplois sur les individus, les groupes et les communautés
- **Consulter.** Le plan social doit être fondé sur une large consultation (en particulier avec les travailleurs et leurs représentants tels que les syndicats) et intégrer un retour d'informations sur le plan.
- **Élaborer et documenter des critères de sélection équitables**. Veiller à ce que la sélection des travailleurs à licencier soit fondée sur des principes équitables et transparents et sans discrimination à l'encontre de groupes particuliers. Les critères de sélection impliquent généralement une combinaison des facteurs suivants: ancienneté, dossier de performance, dossier disciplinaire, dossier d'absence, compétences, connaissances
- **Mettre en place un mécanisme de réclamation.** Chaque personne a le droit de faire valoir les raisons pour lesquelles elle ne devrait pas être licenciée ou de déposer un recours concernant la manière dont le processus a été géré. Dans la mesure du possible, les griefs doivent être suivis

Quelques ressources clés :

- *Le COVID-19 et le monde du travail: Répercussions et réponses*, OIT
- *Restructuring for recovery and resilience in response to the COVID 19 crisis,* OIT
- *Good Practice Note: Managing Retrenchment*, SFI
- *Interim advice for IFC clients on supporting workers*, SFI
- *COVID-19 Guidance for investors and financial institutions on job protection*, CDC & Ergon

par une autre personne que celle qui a procédé au licenciement

- **Communiquer.** Le processus de licenciement doit être transparent et communiqué aux travailleurs par écrit. Pour les travailleurs qui ne peuvent lire, le processus doit être expliqué dans des termes compréhensibles. De manière générale, une communication régulière et ouverte est importante, pour contrer les rumeurs, limiter les messages contradictoires et éviter d'aggraver l'inquiétude du personnel.

4. Inégalités de genre et crise COVID-19

Les femmes en première ligne

L'inégalité entre les genres et les vulnérabilités sexospécifiques sont exacerbées en temps de crise. Comme en témoignent les crises sanitaires passées, les femmes font partie des populations qui sont touchées en premier et le plus durement. Selon l'OMS, les femmes comptent pour 70 % du personnel des services sanitaires et sociaux ; or, le corps médical et infirmier et les autres professionnels de la santé sont les plus exposés au risque de contagion.

En dehors du système de santé officiel, les femmes sont exposées à un plus grand risque du fait de leur rôle prépondérant dans l'économie des soins. En effet, quand les garderies et les écoles ferment, ou qu'un aîné tombe malade, c'est généralement aux femmes que l'on demande de rester à la maison pour agir comme aidantes bénévoles. Ainsi, le risque qu'elles tombent malades à leur tour augmente, de pair avec leur charge de travail.

Des conséquences économiques

Il devient également de plus en plus évident que les conséquences économiques du COVID-19 pourraient frapper plus durement les femmes, car un plus grand nombre d'entre elles occupent des postes peu rémunérés, précaires et informels. Les perturbations, y compris les restrictions des déplacements, risquent d'empêcher les femmes de gagner leur vie et de répondre aux besoins essentiels de leur famille. En outre, les entreprises appartenant à des femmes sont généralement plus petites et ont moins accès aux crédits que leurs homologues masculins, ce qui les rend moins résistantes aux chocs économiques.

Un accès aux soins diminué et un risque d'augmentation des violences domestiques

Comme ce fut le cas pendant les épidémies récentes d'Ebola et de Zika, il est probable que des systèmes de santé surchargés et une mobilité réduite aient pour effet de rendre l'accès à des soins de santé plus difficile pour les femmes et les filles. Ces soins moins accessibles pourraient inclure des soins de santé maternelle et infantile ou des programmes de lutte contre la violence faite aux femmes. L'accessibilité et la disponibilité de ces soins pourraient diminuer, voire disparaitre, les ressources déjà limitées étant réservées à la lutte contre l'épidémie. Cela pourrait entraîner un risque aggravé de mortalité maternelle et une augmentation de la violence familiale et des agressions sexuelles.

Comment répondre à cette crise ?

La menace que représente le Covid-19 est une raison de réaffirmer et non d'abandonner la promotion de l'égalité des sexes. Quelques pistes de réflexion sont à mener.

Les entreprises doivent donner la priorité à la santé et à la sécurité tout en identifiant et en analysant les risques et les impacts potentiels des mesures d'intervention sur les femmes.

1. **Fournir un soutien financier au personnel soignant**, y compris pour les soins d'urgence aux enfants, aux personnes en situation de handicap et aux personnes âgées, et étendre les congés payés à tous les employés, y compris les personnes travaillant dans les domaines des services et du commerce de détail, en prenant en charge les congés maladie et les congés pour s'occuper de personnes à charge. Encourager les salariés de prendre le temps et d'utiliser les ressources nécessaires pour prendre soin d'eux et de leurs proches.
2. **Partager les ressources relatives aux violences domestiques** à tous les employés (signalement et accès aux services). Permettre aux employés de signaler les cas de violence domestique par l'intermédiaire de programmes d'aide aux employés existants et fournir un soutien financier ou en nature aux services de lutte contre les violences domestiques
3. **Assurer une représentation égale des femmes au sein des groupes de travail internes sur le Covid-19.** Une réponse inclusive et sensible à la dimension de genre ne peut être obtenue que si celles et ceux qui la conçoivent sont représentatifs des employés. Les femmes doivent être représentées à égalité dans tous les groupes de travail, en plus d'autres groupes, notamment les minorités ethniques et la communauté LGBTQI+. Ces groupes de travail sont importants pour développer des plans d'intervention qui soutiennent tous les employés, y compris les femmes et les autres groupes vulnérables
4. **Soutenir les femmes tout au long de la chaîne d'approvisionnement** en collaborant avec les fournisseurs pour qu'ils prennent en compte la dimension de genre et pour que les employés soient payés et puissent avoir accès à leur salaire. Veiller à ce que les employés aient accès aux informations sur l'hygiène personnelle, la distanciation sociale et le COVID-19. Soutenir activement les entreprises dirigées par des femmes en garantissant les paiements et les commandes, en fournissant des paiements anticipés lorsque cela est possible et en les aidant à réorienter leur production vers des produits où la demande est importante
5. **Ventiler toutes les données pertinentes par sexe** pour suivre et contrôler les impacts différenciés sur les femmes et les hommes, y compris la répartition des licenciements, des congés et des réductions de salaires et de primes. Comme les effets du Covid-19 se feront probablement sentir pendant de nombreuses années, les entreprises devront continuer dans cette démarche y compris après la crise et rechercher les signes d'impacts différenciés selon le sexe sur les promotions, les augmentations de salaire, le travail à temps partiel et le roulement du personnel
6. **Plaider pour une relance inclusive**. Comme l'ont montré les crises précédentes, les répercussions sur l'égalité des sexes seront probablement graves et durables. Assurer une reprise incluant la dimension de genre peut atténuer les effets négatifs sur les femmes en termes de réduction des salaires et de l'épargne, de chômage et de risques de violence, et offrir la possibilité de construire un avenir meilleur pour toutes et tous.

Quelques ressources clés :

- *How Business Can Support Women During the Covid-19 Crisis,* BSR
- *2X Challenge and Gender Finance Collaborative response to the COVID-19 pandemic,* Défi 2X & GFC

5. Gouvernance d'entreprise en période de crise

En période de crise, le contexte est caractérisé par une grande incertitude et une volatilité importante. Les décisions sont ainsi plus difficiles à prendre. Les organes de gouvernance de l'entreprise doivent pouvoir continuer à prendre des décisions éclairées, justes et efficaces. Par la suite, ces décisions pourront également faire l'objet d'un débat au sein de l'équipe et avec d'autres parties prenantes. En fonction de la taille et de la culture de l'entreprise, la gestion de la crise sera différente.

Sont présentées ci-après quelques bonnes pratiques relevant de trois thématiques de la gouvernance d'entreprise : tout d'abord l'engagement pour une bonne gouvernance et le rôle du Conseil d'Administration, puis la gestion de crise et enfin les procédures de contrôle et le plan de continuité d'activité.

5.1. Engagement pour une bonne gouvernance, rôle du Conseil d'Administration

En période de crise, les principaux acteurs identifiés compétents et impliqués au premier niveau pour déclencher la mise en œuvre d'un plan de continuité d'activité (lorsqu'il existe) sont :

- le Conseil d'Administration (« CA ») et ses Comités,
- la Direction Générale,
- le Comité de crise,
- les services des Risques et d'Audit lorsqu'ils existent

L'organisation de la gestion de crise se met en place autour du Conseil d'Administration, dont le rôle est particulièrement politique en période de crise, car il est le juge de l'action et des décisions du management. Son indépendance d'esprit et sa force de conviction doivent permettre de faire évoluer les décisions dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes : actionnaires, salariés, fournisseurs, clients.

En fonction de la taille de l'entreprise, le rôle et l'implication du CA est variable. Dans tous les cas, le CA a un devoir de vigilance sur les actions de la Direction en faveur de la pérennité de l'entreprise. Négliger ce devoir pourrait entrainer une recherche de responsabilité. En conséquence, en cette période de crise, le rôle du conseil d'administration doit s'adapter.

Pour les entreprises solidement organisées s'agit par exemple de :

1. Prévoir la formalisation des modalités de communication entre la direction et les administrateurs, et des protocoles pour les solliciter rapidement (**Plan de communication de crise**)

2. Prévoir des **dispositifs d'astreinte**, dans lesquels certains administrateurs pourraient être joints à tout moment, ce qui impliquerait qu'ils aient communiqué leurs coordonnées et qu'ils disposent de technologies permettant d'échanger des documents
3. Nommer, parmi les administrateurs indépendants, un vice-président administrateur ou **administrateur référent garant de la bonne gouvernance** dont la mission essentielle est d'assister et de conseiller le Président et les présidents des comités spécialisés, permettant d'amener fluidité et agilité en période de crise
4. Le Comité de crise et le comité d'audit doivent **veiller au risque de fraude** aggravé en temps de crise
5. Tenir un **Journal de Crise** consignant l'ensemble des décisions prises par le CA avec les principales justifications
6. Après la crise, il convient d'**évaluer le fonctionnement du Conseil durant la crise**, indépendamment du calendrier d'évaluation classique

5.2. Mise en place d'une gestion de crise

Le Conseil d'Administration adapte le **plan de continuité d'activité** existant au problème spécifique de la crise sanitaire, ou élabore un **plan de gestion de crise ad hoc** et **évolutif en fonction des circonstances** puis contrôle sa mise en œuvre et sa désactivation.

1. Composition de la cellule de crise

a. Une cellule de crise est généralement constituée de membres du personnel (décideurs, responsables de la communication, etc.) et si nécessaire d'intervenants externes à l'entreprise. C'est ce que l'on appelle également un comité de crise. Ce comité de crise est dédié à la gestion de situations sensibles ou critiques auxquelles peut faire face une entreprise durant sa période d'activité. **L'ensemble des membres de la cellule de crise sont en charge des décisions et actions à mettre en place afin de prévenir une crise potentielle ou de limiter les impacts d'une crise en cours.**

b. **Sa composition précise est déterminée par chaque entreprise**, mais elle peut comprendre : les décideurs (DG, DGA), un administrateur référent, quelques membres du COMEX en fonction des impacts attendus ou prévisibles (directeur financier, directeur des opérations, directeur juridique, responsable sécurité, responsable systèmes d'information, directeur de la communication), représentant du personnel le cas échéant. En fonction de la nature de la crise, la cellule de crise peut s'entourer de compétences externes (spécialiste de la gestion de crise, compétence médicale, restructuring officer, etc.)

2. Rôle de la cellule de crise

La cellule de crise est une instance essentielle à partir de laquelle est organisée la gestion de crise. Elle doit :

a. Organiser les **instances *ad hoc* de concertation avec le personnel** (en particulier si le comité de crise ne comprend pas de représentant du personnel), notamment sur la sécurité du personnel et le plan de continuité de l'entreprise
b. Analyser les causes, les impacts et les conséquences de la crise
c. Si l'entreprise dispose d'une cartographie des risques et d'un **plan de gestion de crise**, il s'agit de l'adapter. En l'absence de plan, le comité de crise doit mener cette réflexion
d. Imaginer les **mesures de précaution** et d'atténuation de la crise et de maintien des activités (ou mettre en œuvre le **Plan de continuité d'activité** lorsqu'il existe). Les mesures de précaution et d'atténuation s'adressent aux personnels touchés et leurs familles (matériel et mesures de protection notamment) ; le maintien d'activité regroupe toutes les mesures permettant à l'entreprise de poursuivre son activité même en mode dégradé
e. Mettre en place **une communication de crise** : expliquer les mesures prises par l'entreprise pour rassurer les parties prenantes (salariés, chaine aval, chaine amont, bailleurs, etc.)
~~f.~~ Mettre en place des **indicateurs d'activité/de performance de crise** : mesurer ce que l'entreprise est encore capable d'entreprendre en période de stress
g. Alléger l'information des administrateurs (sans mise à disposition de dossiers ou consultation allégée) mais **les tenir impliqués**
h. S'assurer en amont du bon **alignement** de la Direction (rapidité dans la prise de décision) et des attentes des administrateurs
i. Mettre en place **des procédures de délégation adaptées à la crise**

5.3. Les procédures de contrôle, le plan de Continuité d'Activité

Le plan de Continuité d'Activité (« PCA ») permet de définir et de décrire :

1) la **cartographie des risques** encourus et des vulnérabilités,
2) les différents **impacts** pour l'entreprise,
3) la **stratégie de continuité** retenue avec les délais de reprise visés,
4) **l'organisation et les systèmes d'information de secours,**
5) les **procédures de reprise et de basculement**,
6) les **procédures de maintien en condition opérationnelle** du Plan de Continuité d'Activité.

En application du PCA, les différentes mesures ci-après pourront être mises en œuvre afin de rendre opérationnel le plan de continuité face à la crise sanitaire :

a. Identifier et comprendre les spécificités de la gestion de crise sanitaire et ses impacts pour l'activité de l'entreprise

- Les caractéristiques de la crise sanitaire (origine, symptômes, gravité et propagation),
- Les actions engagées par les autorités,
- Les perturbations pour l'entreprise (humaines et sociales, commerciales, logistiques, financières)
- Le cadre légal (obligations de l'employeur, droit de retrait, dispense d'activité, télétravail, travail partiel, modulation des durée du travail, arrêt de travail).

b. Informer et communiquer

- Etablir une cartographie des parties prenantes,
- Collecter les questions des salariés et y répondre,
- Préparer des éléments de langage et messages pour rassurer, informer des politiques poursuivies et diffuser les consignes, sans omettre de tenir régulièrement informé les représentants du personnel et le Conseil d'Administration.

c. Déployer les dispositifs de prévention des risques et de protection des personnes

- Les règles d'hygiène à observer, les mesures de précaution à appliquer, les consignes à respecter en cas d'infection, le port des équipements de protection individuelle (masques, gants, etc.),
- L'entretien des locaux et des matériels,
- Le rôle et les responsabilités des différents acteurs.

d. Réorganiser le travail et les modes de fonctionnement

- Les solutions telles que le télétravail, l'aménagement des horaires de travail, la limitation des réunions de travail, des déplacements professionnels dans des zones à risques, de l'usage des espaces collectifs (ascenseur, restaurant, salle de détente), le recours au maintien à domicile et à une utilisation accrue des moyens de communication : téléphone, messageries mails et instantanées, outils de vidéoconférence, réseaux sociaux privatifs), solutions de transport.

e. Accompagner les salariés

- Actions de sensibilisation et d'information régulières, l'assistance psychologique, l'assistance de collaborateurs confinés ou rapatriés (démarches et formalités administratives, logement, scolarisation des enfants de collaborateurs, soins de santé, besoins matériels, …).

f. Déployer les solutions de continuité d'activité

- La définition des missions et des activités critiques et non critiques,
- L'identification des ressources vitales,
- La définition de plans de succession des personnels clés,
- La recherche et la mise en application des solutions de secours pour fonctionner en période de crise

g. Garantir le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement

- L'évaluation de l'exposition des sites, des fournisseurs, des produits et des services critiques, en recherchant des solutions de contournement ou d'approvisionnement dégradées,
- La réorientation des politiques de gestion des stocks,
- La réservation de capacités (transport, fabrication).

h. Maintenir et renforcer la gestion de la relation avec les clients

- La mise en œuvre de solutions permettant de maintenir une proximité (points de situation réguliers) mais aussi de développer les ventes multicanaux (par exemple sur internet) et d'aligner les quantités demandées (priorités) sur les disponibilités de l'entreprise.

i. Anticiper et piloter la crise au travers du dispositif de gestion de crise coronavirus

- La procédure d'alerte et de gréement de la cellule de crise, la veille sanitaire, les points de situation réguliers avec les équipes, le signalement des cas suspects, les réponses aux événements, le plan de sortie de crise, etc.

Quelques ressources clés :

- *IFC guidance on corporate governance*, IFC
- *Guide d'un PCA pour une PME française*, DGE & CGPME
- *Plan de continuité d'activité*, SGDSN
- *Plan de continuité des activités,* Altaïr Conseil
- *Gestion de crise coronavirus,* Altaïr Conseil

6. Autres thématiques

6.1. Mise en sécurité de site pour fermeture

Certains sites pourront être mis temporairement à l'arrêt. Il est essentiel que cette mise à l'arrêt soit accompagnée d'une mise en sécurité. La mise en sécurité comprendra la protection des installations (gardiennage) mais également des communautés et de l'environnement (prévention des accidents majeurs, incendies, déversements de produits dangereux).

6.2. Protection des communautés et communication

Dans la mesure du possible, communiquer avec les communautés et la chaîne d'approvisionnement pour confirmer la sensibilisation au virus et discuter des bonnes pratiques d'hygiène et des mesures de précaution.

Une **communication transparente et permanente** est essentielle dans le contexte actuel. Cette communication permet de limiter l'impact psychologique généré par l'incertitude. Elle permet également de créer et de maintenir une relation de confiance, et de limiter la diffusion de fausses informations. Cela permet enfin à l'entreprise de rester en retour informée par les travailleurs des cas suspects au sein de leur famille et de leurs cercles sociaux (en respectant les lois nationales sur la confidentialité des données).

L'entreprise doit s'interroger sur les meilleurs canaux à employer en fonction des publics concernés. Des points focaux ou des hotlines/adresses e-mail dédiées doivent être mis en place et communiqués afin que les travailleurs puissent poser leurs questions ou partager leurs préoccupations. En plus du courrier électronique et de la communication verbale, les entreprises devraient envisager l'utilisation de la messagerie SMS.

La direction doit notamment communiquer régulièrement sur :

- L'épidémie et son impact sur le personnel et les autres parties prenantes externes
- Le fonctionnement des différents services de l'entreprise au cours de la crise et les modifications de ce fonctionnement au fil du temps
- Les consignes de prévention de la propagation, y compris la politique en matière de déplacements et de transport des employés, de travail à domicile, de distanciation sociale au bureau, dans les ateliers et/ou sur le terrain, etc
- Les droits des travailleurs, y compris en matière de congés maladie, de salaires, de temps de travail, de protection sociale

6.3. Reprise d'activité

Lors de la phase de reprise d'activité économique en lien avec la levée des mesures de confinement, très probablement progressives, le maintien des mesures exceptionnelles prises lors de la crise doivent être suivies jusqu'au retour d'un fonctionnement habituel « normal » a priori plusieurs mois après la reprise de l'activité. En effet, la propagation du virus sera toujours une réalité et les impacts économiques de cette crise seront encore présents sur le moyen terme.

Cette étape pourra être l'occasion de redéfinir certaines priorités de l'entreprise pour qu'elle puisse être plus résiliente face à de telles crises.

Contacts

à l'international

Fatoumata SISSOKO-SY
Directrice régionale
Afrique de l'Ouest

Yazid SAFIR
Directeur régional
Afrique du Nord

Jean-Benoît DU CHALARD
Directeur régional
Afrique de l'Est

Audrey MAIGNAN
Directrice régionale
Afrique centrale

Siby DIABIRA
Regional Director
Afrique du Sud et Océan indien

Jean-Gabriel DAYRE
Directeur régional
Turquie, Caucase et Asie centrale

Sarah MORSI
Directrice régionale
Moyen-Orient

Arnaud MICHON
Directeur régional
Amérique centrale et Caraïbes

Valery VICINI
Directeur régional
République dominicaine et Haïti

Benjamin GUERINI
Directeur régional
Amérique du Sud

Magali ROUX
Directrice régionale
Asie du Nord et du Sud-Est

Philippe SERRES
Directeur régional
Asie du Sud

Pour contacter notre réseau local, rendez-vous sur notre site internet page proparco.fr/fr/le-reseau-des-agences

Siège

Baptiste TOURNEMOLLE
Responsable de division ESG
tournemolleb@proparco.fr

Contact Presse
PresseP@afd.fr

PROPARCO
GROUPE AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT
#EntreprendreEnCommun
SUIVEZ-NOUS :
www.proparco.fr

151, rue Saint-Honoré - 75001 Paris, France
Tel.: +33 1 53 44 31 08

blog.secteur-prive-developpement.fr

Rédaction Proparco – Avril 2020 - Photos : ©Anne-Laure Josserand pour Proparco, -©Laure Bourgeois / Proparco - ©Backdrop pour Proparco - ©Clement Tardif pour Proparco - ©Nicolas Axelrod – Ruom - ©Up Production