

Guide sur le changement de propriétaire d'une installation dangereuse



Direction de l'environnement
ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (OCDE)
Paris 2019

Merci de citer cet ouvrage comme suit : OECD (2018), <i>Guide sur le Changement de propriétaire d'une installation dangereuse</i> , Série de publications sur les accidents chimiques, Division environnement, santé et sécurité, Direction de l'environnement, OCDE.

Cette publication a initialement été publiée le 14 novembre 2018 sous la référence ENV/

Crédits photos:

Note:

JM/MONO(2018)31.

Image en $1^{\rm ère}$ de couverture: © tonton/Shutterstock.com Page 7: © comscreen/Shutterstock.com

À propos de l'OCDE

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est une organisation intergouvernementale au sein de laquelle les représentants de 36 pays industrialisés de l'Amérique du Nord, de l'Amérique du Sud, de l'Europe et de la région de l'Asie Pacifique, ainsi que de la Commission européenne, se réunissent pour coordonner et harmoniser des politiques, discuter d'enjeux d'intérêt commun et trouver des solutions aux problèmes internationaux. La majeure partie du travail de l'OCDE est effectuée par plus de 200 comités et groupes de travail spécialisés composés de délégués des pays membres. Des observateurs de plusieurs pays possédant un statut spécial auprès de l'OCDE et d'organisations internationales intéressées assistent à de nombreux ateliers et réunions de l'OCDE. Le Secrétariat de l'OCDE, qui a son siège à Paris (France) et qui se compose de directions et de divisions, assiste les comités et groupes de travail.

La Division environnement, santé et sécurité publie des documents gratuits dans douze séries différentes : Essais et évaluation; Bonnes pratiques de laboratoire et vérification de la conformité; Pesticides; Biocides; Gestion des risques; Harmonisation de la surveillance réglementaire en biotechnologie; Sécurité des nouveaux aliments; Accidents chimiques; Registres des rejets et transferts de polluants; Documents de scénarios d'émissions; Sécurité des nanomatériaux manufactures; Voies d'effets néfastes. On peut en savoir plus sur le Programme environnement, santé et sécurité et ses publications en consultant le site Web de l'OCDE (http://www.oecd.org/fr/securitechimique/).

La présente publication a été produite dans le contexte du Programme interorganisations pour la gestion rationnelle des produits chimiques (IOMC : Inter-Organisation Programme for the Sound Management of Chemicals). Son contenu ne représente pas nécessairement les points de vue ou les politiques de chaque organisation participant à l'IOMC.

L'IOMC a été établi en 1995 selon les recommandations faites à la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement de 1992 pour renforcer la coopération et la coordination internationales dans le domaine de sécurité des produits chimiques. Les organisations qui y participent sont la FAO, l'OIT, le PNUD, le PNUE, l'ONUDI, l'UNITAR, l'OMS, la Banque mondiale et l'OCDE. L'IOMC a pour objectif de promouvoir la coordination des politiques et activités menées conjointement ou séparément par les organisations participantes pour en arriver à une saine gestion des produits chimiques en relation avec la santé humaine et l'environnement.

Cette publication est disponible gratuitement en format électronique.

Elle est également publiée dans la série sur les essais et l'évaluation (lien).

ou communiquer avec la

Direction de l'environnement de l'OCDE, Division environnement, santé et sécurité 2, rue André-Pascal 75775 Paris cedex 16

France

Télécopieur : (33-1) 44 30 61 80 Courriel : ehscont@oecd.org

Avant-propos

Le Guide sur le changement de propriétaire d'une installation dangereuse de l'OCDE est un document concis qui présente un cadre permettant aux parties prenantes de déterminer, de comprendre et de réduire au minimum les risques avant, durant et après un changement de propriétaire d'une installation dangereuse. Il vise à mieux éclairer le processus de changement de propriétaire. Il présente une série de questions d'auto évaluation pour l'ancien propriétaire et le nouveau propriétaire afin qu'ils puissent évaluer dans quelle mesure leurs organisations gèrent bien le changement de propriétaire, ainsi qu'un « modèle pour la transparence » qui offre une approche structurée de diligence raisonnable technique et la liste des documents et des renseignements que le vendeur d'une installation devrait fournir. Le guide présente également les facteurs dont les organismes de réglementation devraient tenir compte avant, durant et après le changement de propriétaire.

Le projet sur le changement de propriétaire d'une installation dangereuse, dont les conclusions sont présentées dans le présent quide, a été élaboré dans le cadre du Groupe de travail de l'OCDE sur les accidents chimiques. Plus précisément, le projet et la rédaction du guide ont été menés par un comité directeur composé des personnes suivantes : Ragnhild Larsen et Torill Tandberg, Direction de la protection civile de la Norvège, le pays responsable du projet; Carina Fredström, Agence suédoise des urgences civiles; Rachel McCann, Health and Safety Executive, Royaume-Uni; Bill Gulledge, American Chemistry Council (représentant le Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE); Graham Dalzell (consultant); Dave Nockels (consultant); Marie-Ange Baucher et Peter Kearns, OCDE. Tout au long du projet, le comité directeur a bénéficié des précieux commentaires de l'industrie et des membres du Groupe de travail de l'OCDE sur les accidents chimiques. À leur réunion conjointe de mars 2018, le Comité conjoint sur les produits chimiques et le Groupe de travail sur les produits chimiques, les pesticides et la biotechnologie ont accepté que le présent guide soit déclassifié.

Table des matières

Introduction et objet du guide	.8
Utilisation du guide et public cible visé	10
Structure et utilisation	10
Quels types de changements de propriétaire le guide couvre-t-il?	
Public visé	
L'importance d'un changement de propriétaire éclairé	12
Relations et responsabilités lors d'un changement de propriétaire	14
Les différentes étapes de l'acquisition d'une installation	16
Diligence raisonnable technique (comprendre les risques)	
Évaluation	
Préparation : analyse des lacunes et établissement des priorités	
Intégration	
Mise en oeuvre	18
Facteurs de risque liés au changement de propriétaire d'une installation dangereuse	
Facteurs de risque sous-jacents	
Facteurs de risque directs	
Échéanciers et risques	22
Listes de vérification pour l'auto-évaluation	
Questions d'auto-évaluation pour le propriétaire actuel	
Phase de planification	
Facteurs de risque sous-jacents; attitude et responsabilité	
Facteurs de risque directs : enjeux techniques, de personnel et de gestion	29
Questions d'auto-évaluation pour l'éventuel nouveau propriétaire	30
Phase de planification	30
Facteurs de risque sous-jacents; attitude et responsabilité	31
Facteurs de risque directs : enjeux techniques, de personnel et de gestion	32
Facteurs que les organismes de réglementation et les autorités techniques doivent	
considérer	35
Modèle pour la transparence visant à soutenir la diligence raisonnable technique	36
Autres sources d'information	42





Décider de ne pas acquérir une installation après en avoir évalué les risques et les responsabilités qui en découlent.



DISPONIBILITÉ ET FRANCHISE

La volonté de toutes les parties prenantes de partager les informations liées aux risques et les systèmes qui ont été mis en place pour les gérer, même si ceci pourrait affecter la transaction.



COMPÉTENCE

L'expérience du nouveau propriétaire pour gérer les risques d'accident majeur et gérer les substances chimiques et les procédés présents et utilisés au sein de l'installation.



ADHÉSION

L'acceptation, l'implication, et l'enthousiasme du personnel qui va faire partie du changement de propriétaire.



Mettre en avant le positif dans la cession et l'acquisition de l'installation.



Prendre le temps d'étudier, et d'évaluer l'installation, le personnel et les procédés avant de s'engager à acquérir l'installation.



Une transition progressive et ordonnée du changement des systèmes de gestion, s'appuyant sur ce qui fonctionne déjà bien et sur les bonnes pratiques de travail.



La gestion du changement doit faire l'objet d'une évaluation à la fois par l'actuel propriétaire et par le futur.



Une compréhension réelle des risques et dangers par le propriétaire actuel et par le futur propriétaire de l'installation.



CONTINUITÉ

Assurer le maintien de la connaissance, du personnel clé et de l'efficacité des systèmes de gestion.



INVESTISSEMENT

Investissement dans le personnel, l'installation elle-même, le temps dédié et les efforts fait avant, pendant et après la transition.

Introduction and objet du guide

Les installations dangereuses changent souvent de propriétaire, et ces transactions ont augmenté ces dernières années. Le changement de propriétaire peut avoir une incidence sur des éléments clés de la gestion de la sécurité et modifier, pour le mieux ou le pire, la gestion des risques d'une installation. Un changement de propriétaire peut être bien géré si l'on maintient une bonne stabilité de la gestion de l'installation tout au long de la transaction et peut même améliorer la sécurité de l'installation si le nouveau propriétaire prend des mesures à cette fin. Toutefois, dans certains cas, le changement de propriétaire peut avoir de graves effets néfastes, créant de l'incertitude au sein des entreprises concernées et entraînant une hausse des risques en matière de santé et sécurité au travail, de sécurité des procédés, de dommages environnementaux ou d'accidents majeurs. Il pourrait s'agir d'un seul problème ou d'un effet cumulatif qui peut se manifester à court ou à long terme. Le nouveau propriétaire pourrait également faire face à d'importants problèmes de responsabilité juridique, en particulier sur le plan environnemental, après l'acquisition.

Les parties prenantes d'un changement de propriétaire (voir la figure 1) devraient connaître les dangers que peut présenter l'installation et comprendre que ces dangers peuvent mener à des accidents dont les effets pourraient s'étendre au delà des limites de l'installation et toucher le public et l'environnement immédiat. Elles devraient comprendre qu'elles ont la responsabilité de prévenir ces accidents et, le cas échéant, d'atténuer leurs conséquences. **Avant, durant et après la transaction, la gestion de la sécurité doit être une priorité pour tous.**

Le présent guide est un document de haut niveau préparé dans le cadre du Programme de l'OCDE sur les accidents chimiques et a les objectifs suivants :

- sensibiliser le lecteur au fait que le changement de propriétaire d'une installation dangereuse n'est pas seulement une question d'affaires, mais qu'il peut entraîner une hausse des risques dans l'installation; ;
- énoncer, de façon accessible à un public non spécialisé, les principes généraux pour soutenir un changement de propriétaire en toute sécurité;

- présenter un cadre qui aidera toutes les parties prenantes à déterminer, à comprendre et à réduire au minimum les principaux facteurs de risque avant, durant et après le changement de propriétaire d'une installation dangereuse;
- aider les parties prenantes d'un changement de propriétaire à déterminer les principales questions qu'il faut aborder pour faire du changement de propriétaire un processus mieux éclairé et transparent afin de prévenir les accidents liés au changement de propriétaire;
- servir de complément au document Principes directeurs de l'OCDE pour la prévention, la préparation et l'intervention en matière d'accidents chimiques¹.

Aux fins du présent guide, une installation dangereuse est une installation qui utilise, entrepose, traite ou produit des substances dangereuses et qui est susceptible de causer un accident chimique² pouvant porter gravement atteinte à la santé humaine, à l'environnement ou à la propriété.

Réferences

- 1 OCDE (2003), Principes directeurs de l'OCDE pour la prévention, la préparation et l'intervention en matière d'accidents chimiques, OCDE, Paris, https://doi.org/10.1787/9789264018587-fr
- 2 Dans le document Principes directeurs de l'OCDE pour la prévention, la préparation et l'intervention en matière d'accidents chimiques, « accident chimique » est défini comme « tout événement imprévu mettant en cause des substances dangereuses, qui cause ou peut causer des effets nocifs sur la santé, l'environnement ou la propriété. Cela exclut tout événement à long terme (comme la pollution chronique) », voir https://doi.org/10.1787/9789264018587-fr

Utilisation du guide et public visé

Structure et utilisation

Ce guide présente un cadre qui permet aux principales parties concernées de reconnaître ouvertement les risques d'accident majeur à l'installation et d'en discuter afin d'aider l'éventuel nouveau propriétaire à comprendre les risques, à en tenir compte dans sa décision d'acheter ou non l'installation et à s'acquitter de ses obligations juridiques et morales de les gérer. Le guide décrit les responsabilités du propriétaire actuel et de l'éventuel nouveau propriétaire, le rôle de l'organisme de réglementation et les relations avec d'autres parties qui contribueraient au processus.

Les parties prenantes d'un changement de propriétaire pourraient ne pas avoir la capacité de réaliser toutes les étapes suggérées dans le guide, par exemple en raison de contraintes de temps. Les parties peuvent choisir les éléments les plus pertinents pour leurs objectifs, par exemple en fonction de la taille de l'installation et des risques qu'elle présente.

Le guide énumère les **facteurs de risque directs et facteurs de risque sous jacents**. Les facteurs de risque directs se rapportent aux dangers eux mêmes et aux personnes, processus et éléments de l'installation nécessaires à leur gestion. Les facteurs de risque sous-jacents sont les problèmes moins tangibles liés aux raisons de la vente de l'installation et aux attitudes et compétences du propriétaire actuel et de l'éventuel nouveau propriétaire.

Le guide présente une **série de questions d'auto-évaluation** permettant au propriétaire actuel et à l'éventuel nouveau propriétaire d'évaluer dans quelle mesure leurs organisations gèrent bien le changement de propriétaire. Les questions sont divisées en questions sous-jacentes et en questions se rapportant directement à la gestion des dangers. Un système de feux de circulation est suggéré pour donner une vue d'ensemble de l'auto évaluation.

Le guide présente également une **liste des facteurs** dont les organismes de réglementation doivent tenir compte avant, durant et après le changement de propriétaire.

Le guide offre un **modèle pour la transparence** comme base d'une approche structurée d'exercice de la diligence raisonnable technique. Il s'agit d'une liste des documents et des renseignements que le vendeur d'une installation dangereuse devrait fournir. Le modèle pour la transparence vise à compléter les questions d'auto-évaluation pour l'évaluation détaillée des facteurs de risque directs comme l'état de l'installation et l'efficacité de ses systèmes de gestion de la sécurité.

Quels types de changements de propriétaires le guide couvre-t-il?

Le guide couvre tous les types de changements de propriétaires, notamment les fusions, les acquisitions, les prises de contrôle hostiles, les démantèlements de grandes entreprises, les cessions et les rachats par des cadres ou des employés. Pour tous ces types de transactions, il faut distinguer les changements de propriétaire qui modifieront la gestion de l'exploitation de l'installation et ceux qui laisseront le personnel et les systèmes de gestion existants en place.

Public visé

Le guide s'adresse aux parties susceptibles de participer à un changement de propriétaire d'une installation dangereuse, particulièrement les petites et moyennes entreprises. Il s'adresse également aux entreprises qui ne connaissent pas bien les dangers importants (et qui n'ont pas nécessairement des ressources techniques spécialisées à cet égard) et peut les aider lorsqu'elles font appel à de tierces parties pour gérer certains aspects de la transaction. Le public visé du guide comprend aussi les hauts dirigeants des entreprises concernées puisqu'ils jouent un rôle essentiel pour ce qui est de s'assurer que les risques importants sont bien compris et bien gérés durant et après un changement de propriétaire.

L'importance d'un changement de propriétaire éclairé

Toute négligence qui se produirait durant le changement de propriétaire d'une installation dangereuse pourrait avoir des conséquences désastreuses susceptibles d'entraîner des accidents majeurs portant atteinte à des personnes, à l'environnement et à l'économie. Un accident majeur peut aussi nuire à l'entreprise responsable en lui causant une importante perte financière, en portant une grave atteinte à sa réputation et en lui valant des sanctions directes et indirectes selon les exigences réglementaires. Les décisions en matière de risque pour la sécurité et les décisions en matière de risque commercial concernant une éventuelle acquisition sont intrinsèquement liées. Le désastre de Texas City qui a tué 15 travailleurs et en a blessé 180 autres en mars 2005 est un exemple d'accident dont le rapport technique a mis en cause un changement de propriétaire mal géré comme facteur y ayant contribué. Cet accident et d'autres ont mis en évidence de mauvaises évaluations des conséquences des changements, en particulier des changements organisationnels.

Ces mauvaises évaluations peuvent être attribuables aux facteurs suivants :

- un manque de compréhension de la dangerosité de l'installation et des procédés qui y sont utilisés;
- une trop grande importance accordée aux considérations financières durant et après le changement (par exemple, chercher à maximiser la production ou à réduire les coûts);
- un manque de compréhension ou de continuité de la sécurité des procédés et de la gestion des risques ou un investissement insuffisant à cet égard de la part du nouveau propriétaire;
- un manque de connaissance des attentes réglementaires et nationales du pays où se trouve l'installation de la part du nouveau propriétaire;
- un manque de connaissance des différences possibles de culture organisationnelle et de perception des risques et des responsabilités entre les organisations;
- le fait de ne pas avoir posé de questions sur les dangers et la sécurité des procédés durant les processus de diligence raisonnable;

- la perte d'employés essentiels;
- un manque d'engagement actif de la haute direction.

Un changement de propriétaire bien géré peut également avoir des effets bénéfiques sur une entreprise, notamment :

- une meilleure connaissance des coûts que pourraient entraîner la conception et l'état de l'installation:
- la continuité de l'exploitation et de la gestion des risques;
- un souci approprié pour l'intégrité et l'entretien de l'installation;
- le maintien en poste des employés essentiels;
- une bonne connaissance de la sécurité des procédés et la planification en vue de la mettre en œuvre.

Le nouveau propriétaire qui est bien informé des risques de sécurité des procédés et des ressources nécessaires est plus apte à bien gérer sa nouvelle responsabilité. Si son entreprise n'est pas spécialiste du domaine, elle devrait obtenir les compétences requises pour la soutenir avant, durant et après la prise en charge d'une nouvelle installation.

Toute entreprise qui prévoit faire l'acquisition d'une installation traitant des produits chimiques dangereux devrait évaluer sa capacité à en gérer les risques. Renoncer à l'acquisition pourrait être la bonne décision à prendre après l'évaluation des dangers, des risques, de l'état de l'installation, de ses systèmes de gestion, ainsi que des capacités et responsabilités de l'entreprise

Relations et responsabilités lors d'un changement de propriétaire

Un certain nombre de parties prenantes et de tierces parties participent au changement de propriétaire d'une installation dangereuse, comme le montre la figure 1 ci-dessous. Les principaux acteurs sont le **propriétaire actuel** et **l'éventuel nouveau propriétaire**. Il peut s'agir d'entreprises spécialisées ou d'entreprises non spécialisées qui ont un portefeuille d'activités plus diversifié.

Organismes de réglementation, autorités locales, organisations civiles d'intervention d'urgence

Tierces parties : organismes de certification des installations, experts en sécurité des procédés, experts conseils en diligence raisonnable

Compagnies d'assurance

Ancien exploitant contractant

Maindouvre

Ancien entrepreneur chargé de l'entretien

Nouvel exploitant contractant

New Maintenance Contractor

Figure 1. Parties prenantes d'un changement de propriétaire

Source: OECD

La **main d'œuvre** et le **personnel de gestion** sont les plus directement touchés non seulement parce qu'ils exploitent et entretiennent l'installation, mais aussi parce qu'ils sont ceux qui sont les plus susceptibles d'être exposés aux effets d'un accident et qui doivent y réagir. La main d'œuvre pourrait être employée directement par le propriétaire ou par l'entremise d'un entrepreneur. Comme on

recourt de plus en plus à la sous traitance des tâches d'ingénierie et d'entretien dans les installations dangereuses, le personnel sous-traitant peut être touché autant que le personnel employé directement par le propriétaire. La main d'œuvre suit les instructions du propriétaire et est régie par la stratégie risques/avantages de celui ci, de sorte qu'elle reflète les attitudes du propriétaire à l'égard de la sécurité. La main-d'œuvre et le personnel de gestion jouent un rôle clé pour faciliter une transition sans heurt durant un changement de propriétaire. Il serait prudent que l'ancien et le nouveau propriétaires informent et consultent la main-d'œuvre ou ses représentants pour les rassurer et assurer la continuité avant, durant et après le changement de propriétaire.

De nombreuses installations disposent de plans de certification et de vérification de l'installation et de ses systèmes de gestion. Ces plans constituent de précieuses sources d'information sur l'installation, les procédés utilisés et le personnel requis pour gérer l'installation en toute sécurité. Toute tierce partie qui fournit ce service devrait avoir des connaissances spécialisées et être en mesure de confirmer ou d'évaluer la capacité de ces systèmes à la demande du propriétaire actuel ou de l'éventuel nouveau propriétaire. Les services de tierces parties peuvent être transférés d'un propriétaire à l'autre, ce qui assurerait la continuité et permettrait de mettre en évidence toute préoccupation au cours de la transition.

De même, les **compagnies d'assurance** ou d'autres entreprises de transfert ou de gestion des risques auront évalué ou seront en mesure d'évaluer les installations selon leurs propres méthodes et pourront donner un aperçu utile des risques inhérents aux procédés utilisés et des risques réels en fonction de l'état de l'installation.

L'organisme de réglementation pourrait jouer un rôle direct ou consultatif selon que la réglementation nationale exige la notification ou l'approbation d'un changement de propriétaire. L'organisme de réglementation a pour principale responsabilité de réglementer la sécurité de l'installation et de vérifier que son propriétaire dispose d'un système de gestion de la sécurité qui protège le personnel, le public et l'environnement contre tout préjudice. La réglementation peut exiger que l'organisme de réglementation soit informé à l'avance du changement de propriétaire, qu'il évalue l'aptitude de l'éventuel nouveau propriétaire et qu'il approuve le changement, ou l'organisme peut n'avoir d'autre pouvoir que d'inspecter l'installation ou d'évaluer le système de gestion de la sécurité du nouveau propriétaire à la prochaine date prévue à cette fin. On s'attendrait à ce que l'éventuel nouveau propriétaire communique avec l'organisme de réglementation pour obtenir des renseignements sur l'installation, et l'organisme de réglementation pourrait l'informer des attentes concernant l'intégration active de l'installation.

Les différentes étapes de l'acquisition d'une installation

Diligence raisonnable technique (comprendre les risques)

La diligence raisonnable technique constitue la première étape, qui se déroule avant le changement de propriétaire. Il s'agit d'un examen de l'installation et de la documentation la concernant qui permet à l'éventuel nouveau propriétaire de prendre une décision éclairée sur l'acquisition de l'installation. Voici en quoi consiste la diligence raisonnable technique :

- recueillir des informations sur l'historique de l'installation, p. ex., accidents passés ou évités de justesse, pollution autour de l'installation;
- relever tout passif environnemental;
- relever les risques d'accident majeur et déterminer s'ils sont bien gérés ainsi que les ressources requises pour ce faire;
- vérifier l'état et l'intégrité du site;
- déterminer les lacunes et les coûts pour les corriger;
- relever tout facteur qui restreindrait l'exploitation future de l'installation.

La partie technique de la diligence raisonnable devrait comprendre l'examen de la documentation pertinente ainsi qu'une visite de l'installation et des discussions avec les opérateurs, les techniciens et les superviseurs. L'éventuel nouveau propriétaire pourrait avoir peu de temps, de possibilité ou d'accès pour l'examen de l'installation, mais il devrait s'efforcer d'avoir un portrait complet de la sécurité au travail, de la sécurité des procédés, des enjeux environnementaux et de l'installation. S'il y a des contraintes de temps, on peut effectuer un audit plutôt qu'un examen physique complet de l'installation, mais il faudrait y effectuer une visite dans la mesure du possible.

La disponibilité, le niveau de détail et la qualité de l'information peuvent donner une indication de l'attitude, de la compétence et de la responsabilité du propriétaire actuel¹. Une liste de tous les documents que l'éventuel nouveau propriétaire pourrait demander au propriétaire actuel dans son exercice de diligence raisonnable est présentée à la page 36 (modèle pour la transparence).

Il est généralement difficile pour un éventuel propriétaire d'obtenir des informations détaillées sur une installation avant la transaction : on signe d'abord, puis on peut s'occuper des détails plus tard et s'en servir pour négocier les conditions de la transaction.

Idéalement, ce sont des ingénieurs et gestionnaires d'expérience qui examinent les documents et l'installation. Il pourrait être utile de leur adjoindre des spécialistes de la sécurité des procédés, de la modélisation des conséquences et de la gestion des risques. Certaines entreprises peuvent effectuer ce travail en interne, alors que d'autres doivent engager de tierces parties spécialisées pour le faire. Dans ce dernier cas, les entreprises ne doivent pas négliger le besoin d'être un « client intelligent » : elles doivent s'assurer que toute tierce partie qu'elles engagent tient compte de tous les éléments essentiels de la diligence raisonnable.

Évaluation

La décision de prendre en charge une installation dangereuse est une décision cruciale qui ne doit pas être prise à la légère. Elle peut toucher la vie des gens qui y travaillent ou qui vivent à proximité, l'environnement, l'avenir financier du propriétaire, ainsi que la responsabilité et la liberté d'agir des personnes considérées comme responsables. La conclusion de l'exercice de diligence raisonnable technique pourrait être que les risques sont trop grands, que l'investissement requis pour les gérer dépasserait les avantages pour l'entreprise, et que celle ci devrait renoncer à la transaction

Préparation: analyse des lacunes et établissement des priorités

Les résultats de la diligence raisonnable permettent au nouveau propriétaire de déterminer et de mobiliser les ressources nécessaires à l'intégration de la nouvelle installation dans son entreprise. La diligence raisonnable permet à l'entreprise d'établir un plan d'intégration de l'installation, qui pourrait prévoir de rétablir l'intégrité de l'installation, de la mettre aux normes du nouveau propriétaire et d'y instaurer les systèmes de gestion et la culture de sécurité des procédés du nouveau propriétaire, en précisant l'investissement financier nécessaire. Idéalement, il y aurait aussi un plan de suivi des progrès accomplis durant la phase d'intégration.

Intégration

L'intégration est une étape cruciale du processus durant laquelle l'installation passe d'un propriétaire à l'autre. Pour assurer une intégration efficace, le nouveau propriétaire devrait dès le départ affecter du personnel expérimenté de son entreprise à la nouvelle installation. En occupant des postes clés dans l'installation,

ces employés pourront mieux y intégrer les normes de la nouvelle entreprise et la réglementation nationale. Ils pourront aussi transmettre la culture de sécurité de l'entreprise et communiquer directement avec le personnel déjà sur place. Les retards dans la mise en œuvre du changement pourraient nuire au moral du personnel; une bonne communication avec le personnel est donc essentielle à cette étape. La nouvelle direction devrait clairement communiquer ce qui fonctionne bien et ce qui doit être amélioré dans l'installation. Le fait de voir des améliorations apportées à la sécurité de l'installation peut constituer un facteur de motivation important pour le personnel, et celui ci devrait être invité à discuter d'un éventuel plan d'amélioration. On peut vérifier la satisfaction et l'attitude des employés après le changement de propriétaire par des sondages réguliers ou d'autres mécanismes de rétroaction.

La clé d'une intégration réussie est d'être sur place et d'interagir avec les employés afin d'instaurer la **cohérence**, l'**assurance** et la **culture de l'entreprise**. Toutes les politiques et directives de sécurité pertinentes de l'entreprise pour la prévention, la préparation et l'intervention en matière d'accidents devraient être appliquées aux acquisitions.

Mise en oeuvre

La transition d'un système et d'une culture de gestion à un autre prend du temps et devrait tenir compte de la gestion des risques durant cette période de changement. La correction des défectuosités et la mise en œuvre d'améliorations peuvent prendre du temps, et les risques peuvent rester élevés, voire inacceptables, jusqu'à ce que ces travaux soient terminés. Il pourrait être nécessaire de restreindre l'exploitation de l'installation ou même de la fermer durant la durée des travaux.

Remarque

1 Cela pourrait ne pas s'appliquer ou s'appliquer de façon très limitée à certains cas de changement de propriétaire, comme une prise de contrôle hostile.

Facteurs de risque liés au changement de propriétaire d'une installation dangereuse

Un changement de propriétaire peut être bien géré si l'on maintient une bonne stabilité de la gestion de l'installation tout au long de la transaction et peut même améliorer la sécurité de l'installation si le nouveau propriétaire prend des mesures à cette fin. Par contre, si le processus n'est pas bien géré, l'état et l'exploitation de l'installation peuvent commencer ou continuer à se détériorer durant et après le changement de propriétaire. La présente section présente certains des principaux facteurs de risque qui peuvent réduire la sécurité de l'installation après un changement de propriétaire.

Il y a deux types de facteurs de risque qui peuvent varier avant, durant et après le changement de propriétaire. Les voici :

Facteurs de risque sous-jacents

Les facteurs de risque sous-jacents sont importants, mais difficiles à mesurer et à évaluer. Il s'agit notamment des attitudes et de la direction donnée par les personnes responsables, de leur reconnaissance des risques, de leur engagement à les gérer, de l'investissement dans la sécurité et le contrôle des risques, ainsi que des stratégies risques/avantages des participants à la transaction.

Les facteurs de risque sous-jacents peuvent également inclure la raison de la vente de l'installation, l'attitude du propriétaire actuel et le type de prise de contrôle. La connaissance de ces facteurs permet de recueillir des renseignements essentiels sur les facteurs de risque potentiels, par exemple :

- La raison de la vente et le type de prise de contrôle.
 - l'installation peut être vieille, désuète ou en mauvais état;
 - elle peut avoir souffert d'une réduction des coûts ou d'un manque d'investissement, d'entretien ou de ressources au cours des années précédentes;

- elle peut être devenue non rentable ou risquer de le devenir;
- la vente peut résulter d'une procédure d'insolvabilité;
- le propriétaire actuel peut ne pas être pleinement conscient des risques et du potentiel de dommages de l'installation et ne pas avoir mis en place des processus adéquats pour les gérer;
- L' installation est peut être cédée par son propriétaire actuel parce qu'il considère qu'elle présente trop de risque pour l'entreprise par rapport aux avantages qu'elle procure.
- L'attitude, la compétence et les ressources de l'éventuel nouveau propriétaire, qui, par exemple, pourrait:
 - établir des cibles plus difficiles à atteindre en matière de coûts et de livraison, ce qui peut avoir un effet néfaste à long terme sur l'ensemble des risques;
 - en connaître peu sur la gestion des risques liés aux installations dangereuses;
 - avoir peu d'expérience de la gestion des risques d'accident majeur et de ceux propres à l'installation nouvellement acquise;
 - ne pas exercer une diligence raisonnable complète en matière de risque, de sécurité des procédés et de questions environnementales;
 - nommer un exploitant qui a peu d'expertise dans l'exploitation d'une installation de ce genre ou en gestion de la sécurité;
 - ne pas connaître la réglementation nationale du pays où se trouve l'installation nouvellement acquise;
 - ▶ ne pas disposer de ressources techniques suffisantes pour appuyer la gestion de l'intégrité, de l'exploitation, de la sécurité des procédés et des risques de danger majeur de l'installation;
 - avoir une culture de sécurité et une approche de gestion des risques et des dangers très différentes de celles du propriétaire actuel (par exemple, un nouveau propriétaire instaure une culture plus soucieuse de la sécurité dans une installation où l'on portait moins attention à la sécurité, ou vice-versa);
 - ne pas investir suffisamment dans le processus d'intégration, par exemple en ne nommant pas des membres de son propre personnel à des postes clés dans l'installation pendant les premières années suivant l'acquisition.

- L'incertitude, l'instabilité, la distraction et la désillusion chez le personnel avant, pendant et immédiatement après le changement de propriétaire, par exemple dans les situations suivantes :
 - la transaction entraîne un changement d'exploitant ou d'importants changements au personnel;
 - les employés craignent pour leur emploi ou pour ses conditions et avantages (par exemple, droits de pension);
 - l'incertitude quant à l'avenir de l'installation suscite des conjectures concernant les intentions du nouveau propriétaire et distrait le personnel de l'exploitation sécuritaire de l'installation;
 - la perte d'employés clés et un manque d'engagement de ceux qui restent en raison d'une longue période d'incertitude avant le changement de propriétaire.

Facteurs de risque directs

Les dangers, l'état et l'efficacité de l'installation, ainsi que les personnes et les processus nécessaires pour prévenir et contrôler les accidents majeurs et y répondre, constituent les facteurs de risque directs. Ces facteurs peuvent être mesurés ou évalués dans le cadre du processus de diligence raisonnable technique.

- Les risques inhérents qui servent de points de référence pour toute évaluation des risques sont les risques liés aux dangers de l'installation: les types et quantités de matières dangereuses, leurs conditions de stockage et de traitement, leur transport (y compris par pipeline), l'automatisation et l'efficacité des procédés, l'aménagement, la conception et l'âge de l'installation, ainsi que la proximité des industries voisines, du public et des écosystèmes vulnérables.
- La perte ou manque de connaissance sur les dangers et les risques, soit par manque de sensibilisation, soit parce que l'ancien propriétaire n'a pas fourni cette information ou que le nouveau propriétaire ne l'a pas demandée.
- L'âge et la conception de l'installation : normes de conception désuètes, mauvais aménagement, absence de systèmes de sécurité et de systèmes de secours modernes, obsolescence, conception ou modifications de sécurité inadéquates.
- L'état de l'installation : corrosion, érosion et fatigue des équipements, ainsi que manque d'essais, d'inspection et d'entretien.

- La documentation (y compris schémas, plans et registres) inexacte, périmée ou manquante.
- Les tâches clés (p. ex. entretien des équipements) sous traitées à de tierces parties sans qu'il y ait suffisamment de supervision et d'information sur la sécurité des procédés de l'installation.
- La perte de personnel clé et de leur expérience.
- L'absence de systèmes efficaces de gestion de la sécurité de l'installation et de ses procédés avant, durant et après un changement de propriétaire.
- Les changements répétés de propriétaires entraînant un renouvellement récurrent des systèmes de gestion de la sécurité, sans formation et communication adéquates.

Échéanciers et risques

Le processus de changement de propriétaire peut être divisé en cinq phases, comme le montre la figure 2. Pendant ces périodes, les risques peuvent augmenter ou diminuer selon les raisons de la transaction et les attitudes du vendeur et de l'acheteur. La figure 2 montre le meilleur cas et le pire cas (par un tracé vert et un tracé rouge, respectivement). Le changement de propriétaire peut comporter des étapes complexes et des négociations, mais les cinq phases donnent une idée générale du processus.

Dans la première phase, le propriétaire responsable et diligent prépare activement l'installation à la vente en investissant pour relever et corriger les défauts et s'assure que des processus efficaces de gestion des risques sont prêts pour le transfert au nouveau propriétaire (tracé vert). Inversement, le vendeur peut vouloir se débarrasser de l'installation parce qu'elle n'est pas rentable; elle pourrait souffrir d'un manque d'entretien et de la perte d'employés clés (tracé rouge). Une autre possibilité est une prise de contrôle hostile, auquel cas l'installation, ses systèmes de gestion et son personnel devraient être conformes aux normes habituelles du propriétaire actuel, et les risques devraient rester les mêmes.

La deuxième phase commence lorsque l'installation est mise en vente ou qu'une offre non sollicitée est faite pour l'acquérir. Cela pourrait toucher tous les membres du personnel, et, s'ils perçoivent négativement le transfert de l'installation, ils pourraient être préoccupés par le maintien de leur emploi et de leurs conditions de travail ce qui pourrait affecter la gestion de la sécurité des opérations et de la gestion des risques. La direction pourrait également se concentrer sur la préparation de l'installation en vue de sa vente plutôt que sur

ses tâches quotidiennes, notamment la gestion sécuritaire de l'installation. Une telle situation entraîne presque invariablement une augmentation des risques à court terme, d'autant plus si le processus est rapide. Les préparatifs du propriétaire actuel à la vente et au transfert de l'installation peuvent aller d'une présentation superficielle de l'état de l'installation et de ses systèmes de gestion des risques à la correction de ses défectuosités et à des mesures pour s'assurer que des systèmes de gestion efficaces seront transférés au nouveau propriétaire.

l'installation Achèvement des mesures correctives et mise Pire cas Mise en œuvre de l'approche du nouveau Transfert au nouveau propriétaire propriétaire (risques et avantages) œuvre de no veaux systèmes de Annonce de l'intention de céde Meilleur cas Mise en œuvre Effets à long terme Réaction immédiate Conditions Incertitude et de la philosophie de la politique du à l'attitude du commerciales distraction du nouveau nouveau nouveau propriétaire précédentes propriétaire propriétaire 1 - 3 mois 3 - 18 mois 1 - 3 années 3-12 mois 2-4 années

Figure 2. Profil de risque potentiel durant un changement de propriétaire

Remarque: Les phases présentées à la figure 2 ne s'appliquent pas nécessairement à tous les changements de propriétaire.

Source: OECD

La troisième phase, qui peut être plus courte que les autres, se déroule durant les premières semaines ou mois suivant le changement de propriétaire. Le nouveau propriétaire pourrait alors apporter des changements immédiats au personnel clé. Accorder trop d'importance aux coûts et à la production sans tenir compte des risques serait néfaste. À cette étape, tout manque d'engagement à prendre au sérieux la gestion des risques se répercuterait sur les attitudes et les actions du personnel et pourrait entraîner la perte d'autres employés clés.

Au cours des mois suivants, soit dans la quatrième phase, l'engagement et les intentions du nouveau propriétaire pourraient se préciser selon qu'il établit ou améliore des systèmes de gestion des risques, qu'il corrige les défauts d'intégrité de l'installation et qu'il investit dans la réduction des risques ou non. Ce comportement positif ou négatif sera intégré dans la cinquième phase lorsque les niveaux de risque finaux seront atteints.

La cinquième phase est celle de la concrétisation des attitudes et de l'engagement du nouveau propriétaire. À cette étape, les correctifs et les améliorations auront été apportés à l'installation ou on l'aura laissée se détériorer. Des changements dans les systèmes de gestion auront peut être revitalisé la culture de la sécurité en améliorant le contrôle du travail, de la compétence et de la stabilité. Inversement, si les systèmes de gestion sont négligés et deviennent inefficaces, les risques pourraient augmenter, et les employés devenir désillusionnés et indifférents.

Tout au long du processus, la réaction des employés au changement de propriétaire constitue un important facteur de risque. Les phases critiques de cette réaction sont présentées dans la figure 3 ci dessous :

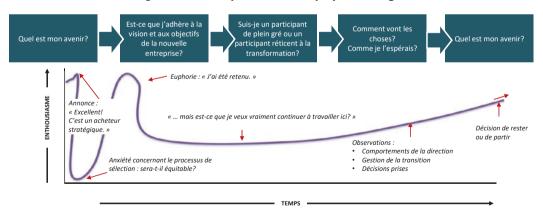


Figure 3. Réaction possible des employés à l'intégration

Source: Figure de Yara International tirée d'une présentation intitulée « Developing Guidance for Ownership Change in Hazardous Facilities » qu'a donnée Jan-Petter Fossum (SVP & Head of Corporate HESQ, Yara International, Norvège) à l'atelier d'experts de l'OCDE tenu à Paris le 4 mai 2017.

Listes de vérification pour l'auto-évaluation

Les listes de vérification pour l'auto-évaluation sont présentées pour aider les principales parties prenantes à se préparer au changement de propriétaire, d'abord énumérant les questions dont le propriétaire actuel doit tenir compte avant d'annoncer publiquement qu'il est prêt à céder l'installation, puis en précisant la recherche de base que doit effectuer l'éventuel nouveau propriétaire avant d'entreprendre les démarches pour l'acquérir. Les listes de vérification permettront également aux autres parties prenantes d'aborder les questions qui pourraient les toucher, particulièrement les risques auxquels elles pourraient être exposées et leur besoin d'être assurés que ces risques sont bien gérés.

Les listes de vérification posent des questions sur les facteurs de risque directs, comme l'installation, les personnes et les processus, et les enjeux fondamentaux liés à ses propres responsabilités et aux attitudes et intentions des autres parties prenantes dans la transaction.

Vous n'avez pas à réaliser tout ce qui figure dans les listes de vérification; vous pouvez choisir les questions les plus pertinentes pour vos objectifs (p. ex., selon la taille de l'installation et les risques qu'elle présente).

Vous devez répondre aux questions en cochant un des trois « feux de circulation»:

1 = Oui, et je peux le démontrer.



2 = Incertain, je dois en savoir plus, ou il s'agit d'un travail en cours.



3 = Non, je pense qu'il y a une lacune



Questions d'auto-évaluation pour le propriétaire actuel

Le propriétaire actuel doit se concentrer sur ses responsabilités juridiques quant au transfert d'une installation qui présente des risques d'accident majeur pouvant nuire à la main d'œuvre, aux usines voisines, aux gens vivant à proximité et à l'environnement. La liste de vérification présente une série de questions permettant au propriétaire actuel de s'assurer qu'il s'est bien acquitté de ses responsabilités. Il pourrait le faire plus facilement s'il a mis ouvertement en vente l'installation que si elle fait l'objet d'une prise contrôle, auquel cas il aurait peu de temps ou d'incitatifs pour s'y préparer.

Phase de planification		
Avez-vous déterminé les informations que vous devriez fournir à l'éventuel nouveau propriétaire pour assurer la continuité de la sécurité de l'exploitation de l'installation ainsi que la documentation à fournir pour vous conformer à la législation applicable ?		
a. Avez-vous examiné ces informations pour vous assurer qu'ils sont complets et à jour ?		
b. Vous êtes vous assuré que ces informations seront transmis de façon à faciliter leur examen par l'éventuel nouveau propriétaire ?		
Consultez le modèle pour la transparence à la page 36 la liste détaillée des documents que vous pourriez vouloir transmettre au nouveau propriétaire.		
Avez-vous organisé une réunion avec l'éventuel nouveau propriétaire pour discuter des questions pertinentes et lui transmettre toute l'information et la documentation nécessaires ?		
Avez-vous organisé une visite de l'installation avec l'éventuel nouveau propriétaire qui lui donnera l'occasion d'échanger avec l'exploitant et les techniciens ?		
Connaissez-vous suffisamment vos responsabilités pour assurer le changement de propriétaire en toute sécurité ?		
a. Savez-vous quelles responsabilités juridiques vous continueriez d'avoir après le changement de propriétaire, et durant combien de temps ?		
Savez-vous si vous devez informer l'organisme de réglementation de vos intentions de céder l'installation et de l'identité de l'éventuel nouveau propriétaire ?		
N'hésitez-pas à communiquer avec les autorités de réglementation concernées pour en savoir plus sur leur rôle dans un changement de propriétaire et l'aide qu'elles pourraient vous fournir.		

Facteurs de risque sous jacents; attitude et responsabilité		
Êtes-vous certain de bien comprendre les dangers que présente l'installation et d'avoir des processus efficaces en place pour les prévenir et les contenir ?		
CONSEILS Vous pouvez consulter le document OCDE sur la Governance d'entreprise en matière de sécurité des procédés pour mettre à l'épreuve vos connaissances sur la sécurité des procédés de votre installation.		
Êtes-vous préparé à informer l'éventuel nouveau propriétaire des dangers et de l'état de l'installation et de l'efficacité de ses systèmes de gestion ?		
Avez-vous tenu compte de l'impact d'une éventuelle perte d'employés essentiels à la sécurité ?		
CONSEILS Vous pourriez examiner vos procédures pour vous assurer que le changement de propriétaire ne nuira pas à la sécurité, en particulier en ce qui concerne l'effet des changements au sein du personnel sur la culture de sécurité.		
Avez-vous prévu comment vous allez tenir vos employés bien informés pour éviter toute incertitude ou instabilité qui pourrait entraîner des situations dangereuses immédiatement avant et après le transfert de l'installation ?		
	 	-

Facteurs de risque directs : enjeux techniques, de personnel et de gestion	•	
Y a-t-il des enjeux essentiels à la sécurité auxquels vous devez porter une attention particulière durant la période précédant le changement de propriétaire ?		
Y a-t-il des problèmes révélés par des inspections ou évaluations antérieures que le nouveau propriétaire devrait régler ?		
Avez-vous informé l'éventuel nouveau propriétaire des enjeux techniques ou opérationnels essentiels à la sécurité ?		
Avez-vous transmis à l'éventuel nouveau propriétaire a) des informations sur l'installation détenus par l'organisme de réglementation et b) des directives ou renseignements en matière de conformité à la loi ?		
Avez-vous dressé la liste complète des tâches essentielles à la sécurité qui sont sous-traitées dans l'installation, ainsi que des coordonnées des entreprises engagées pour effectuer chacune de ces tâches ?		
Avez-vous relevé des problèmes de pollution de l'environnement liée à l'installation dont le nouveau propriétaire devrait être informé ?		

Ce que vous devez vous assurer de faire :



1. Résumer les lacunes relevées plus haut et élaborer un plan pour les combler.



2. Élaborer un plan et un échéancier pour le transfert de la documentation et des processus (vous pouvez consulter le modèle pour la transparence à la page 36).



3. Au besoin, rendre l'installation conforme aux normes minimales ou dresser la liste des défectuosités, des retards en matière d'entretien et des problèmes à régler.



4. Convenir avec le nouveau propriétaire de la planification de la relève du personnel clé.

Questions d'auto-évaluation pour l'éventuel nouveau propriétaire

Voici les principales questions que doit se poser quiconque a l'intention d'acquérir une installation dangereuse : Ai-je la compétence pour prendre en charge la gestion d'une installation dangereuse ? Suis-je prêt à accepter les risques de cette prise en charge ? Ces questions vous aideront à prendre conscience des responsabilités et des obligations qui vous incomberaient si vous preniez en charge l'installation.

Phase de planification			
Avez-vous préparé la liste des documents que vous voudrez demander au propriétaire actuel ?			
Conseiles à la page 36 la liste détaillée des documents que vous voudriez demander au propriétaire actuel.			
Avez-vous organisé une réunion avec le propriétaire actuel pour discuter des questions pertinentes et obtenir toute l'information et la documentation nécessaires ?			
a. Avez-vous convenu avec le propriétaire actuel d'un échéancier pour la transmission des documents nécessaires?			
CONSEILS La disponibilité, le niveau de détail et la qualité de l'information fournie peuvent constituer une indication de l'attitude, de la compétence et de la responsabilité du propriétaire actuel.			
Avez-vous organisé une visite de l'installation avec le propriétaire actuel et une discussion avec le personnel d'exploitation ?			
a. Le propriétaire actuel vous a-t-il donné accès à l'installation et suffisamment de temps pour la visiter?			
√ CONSEILS Vous devriez préparer une liste des questions que vous voulez poser au propriétaire actuel au sujet de l'installation et de ses principaux éléments auxquels vous souhaiteriez avoir accès.			
Avez-vous veillé à ce que l'examen de la documentation et la visite du site soient effectués par des ingénieurs et gestionnaires d'expérience ?			
↓ CONSEILS Une grande entreprise a habituellement cette expertise en interne, alors qu'une petite entreprise pourrait devoir engager une tierce partie pour l'obtenir. Dans ce dernier cas, l'entreprise devrait agir comme un « client intelligent » en s'assurant que l'examen est réalisé selon des normes élevées.			
O5 Connaissez-vous la raison de la vente de l'installation ?			
a. Savez-vous quels effets la vente pourrait avoir sur l'installation, la rétention du personnel clé, les investissements et les risques après le changement de propriétaire?			
Avez-vous envisagé de renoncer à la transaction si l'installation présente des risques trop élevés ou si le temps et les investissements nécessaires pour la réparer rendraient son exploitation future non rentable ?			

Facteurs de risque sous-jacents : attitude et responsabilité		
Dans quelle mesure connaissez-vous vos responsabilités juridiques liées à la prise en charge d'une installation dangereuse ?		
Connaissez-vous suffisamment la réglementation applicable dans le pays où se trouve l'installation ? N'hésitez-pas à communiquer avec les autorités de réglementation concernées pour en savoir plus sur leur rôle dans un changement de propriétaire et l'aide qu'elles pourraient vous fournir.		
Possédez-vous l'expertise nécessaire pour exploiter l'installation et gérer les risques d'accident majeur ou êtes-vous sûr de pouvoir compter sur d'autres personnes pour gérer les principaux systèmes à votre place ?		
Avez-vous évalué les risques liés à la prise en charge de l'installation non seulement pour la main-d'œuvre et la région environnante, mais aussi pour vous personnellement et votre entreprise ? **CONSEILS* Vous devriez procéder à une évaluation des dangers de l'installation afin de déterminer leur nature et leur niveau.		
Comprenez-vous les conséquences (incendie, explosion, effets toxiques) que pourrait avoir un rejet de substances dangereuses à partir de l'installation ou de ses zones de stockage, ainsi que l'ampleur de ces conséquences ?		
Êtes-vous prêt à maintenir les normes relatives à l'installation, aux employés et aux systèmes de gestion nécessaires pour gérer les dangers en toute sécurité et à faire les investissements requis ?		
Avez-vous déterminé les exigences pour exploiter l'installation conformément à vos propres normes ?		
Avez-vous réfléchi aux impacts que le changement de propriétaire pourrait avoir sur l'installation, particulièrement en ce qui concernerait un changement dans l'approche de gestion et le personnel essentiel à la sécurité ou une réduction du nombre d'employés ?		
CONSEILS Vous pourriez effectuer un examen des procédures pour vous assurer que la sécurité ne sera pas compromise, en particulier en ce qui concerne l'impact que les changements de personnel auraient sur la culture de sécurité de l'entreprise.		
Avez-vous prévu comment vous allez tenir vos employés bien informés pour éviter toute incertitude ou instabilité qui pourrait entraîner des situations dangereuses immédiatement après le transfert de l'installation ?		

Facteurs de risque directs : enjeux techniques, de personnel et de gestion		
Avez-vous été informé de problèmes de sécurité révélés par des inspections antérieures (menées par l'exploitant ou les autorités publiques) que vous devriez régler ?		
Avez-vous reçu du propriétaire actuel de l'information sur des enjeux techniques ou opérationnels essentiels à la sécurité ?		
Y a-t-il des problèmes de sécurité qui doivent être réglés au cours de la période qui suit immédiatement le changement de propriétaire ?		
*CONSEILS Si, à la suite d'une évaluation, vous concluez que l'installation ne répond pas à vos normes ou aux normes de sécurité internationalement reconnues, vous devriez établir un plan pour mettre l'installation à ces normes dans un délai raisonnable.		
Savez-vous quels postes d'exploitation, de maintenance et de supervision sont essentiels à la sécurité de l'exploitation de l'installation et comment ces fonctions continueront d'être remplies ?		
Avez-vous demandé la liste complète des tâches essentielles à la sécurité qui sont sous traitées dans l'installation, ainsi que la liste des entreprises engagées pour effectuer chacune de ces tâches ?		
Avez-vous connaissance d'accidents passés ou évités de justesse, ou de points de suivi qui découlent d'inspections et sur lesquels vous, à titre de nouveau propriétaire, devriez vous concentrer ?		
Avez-vous reçu de l'information concernant des enjeux organisationnels qui pourraient être importants pour l'organisation future de l'installation ? a. Avez-vous examiné les données sur le roulement du personnel ? (Un taux de roulement extrême indiquerait un problème.)		
Avez-vous connaissance de passifs environnementaux ou de pollution associés à l'installation ?		
Avez-vous connaissance d'un risque particulier de cyberattaque ou d'acte malveillant visant l'installation ? a. Avez-vous demandé au propriétaire actuel si des plans ont été mis en place pour protéger le site contre ce type d'attaques?		

Avez-vous tenu compte de la sensibilité de l'installation aux facteurs de risque externes, comme les risques naturels ?		
CONSEILS Les facteurs de risque varient beaucoup d'un pays à l'autre et d'une région à l'autre.		
Avez-vous reçu du propriétaire précédent de l'information ou des documents qui justifient les réponses aux questions ci-dessus ?		
> a. La documentation fournie correspond-elle à la réalité ?		
Avez-vous envisagé de demander à la compagnie d'assurance des renseignements supplémentaires sur les risques inhérents aux procédés utilisés et sur les risques réels compte tenu de l'état de l'installation ?		
Avez-vous préparé un plan stratégique pour bien intégrer l'installation (lequel prévoit l'éventuel besoin d'adapter l'installation à vos propres normes et à votre culture de sécurité des procédés et les investissements nécessaires) ?		
Le plan devrait prévoir l'affectation d'employés d'expérience de l'entreprise à l'installation dès le premier jour suivant la conclusion de la transaction. En occupant des postes clés dans l'installation, ces employés pourront intégrer efficacement vos normes.		
Avez-vous prévu de consacrer suffisamment de temps à la nouvelle installation et de discuter avec les employés pendant le processus d'intégration ?		
La communication avec le personnel est essentielle, particulièrement durant le processus d'intégration. Vous devriez clairement communiquer ce qui fonctionne bien et ce qui doit être amélioré dans l'installation. Le fait de voir des améliorations apportées à la sécurité de l'installation peut constituer un facteur de motivation important pour le personnel. On peut vérifier la satisfaction et l'attitude des employés après le changement de propriétaire par des sondages réguliers.		
Avez-vous préparé un plan pour suivre les progrès accomplis durant la phase d'intégration ?		
Vous êtes-vous assuré que toutes les politiques et directives de sécurité pertinentes de l'entreprise pour la prévention, la préparation et l'intervention en matière d'accidents chimiques ont été appliquées après l'acquisition ?		

Ce que vous devez vous assurer de faire :



1. Résumer les lacunes relevées et élaborer un plan pour les combler.



2. Examiner les évaluations des dangers et des risques pour s'assurer qu'elles sont complètes et exactes et que les personnes, les procédés et l'installation continueront d'assurer au moins le niveau actuel de gestion des risques.



3. Convenir avec le propriétaire actuel de la planification de la relève du personnel clé.



4. Déterminer et planifier les mesures qui devraient être prises immédiatement après le transfert de l'installation, y compris des inspections, des réparations, le recrutement de personnel clé et la recherche d'expertise.



5. Élaborer un programme d'amélioration à long terme d'après l'information recueillie.



6. Au besoin, informer l'organisme de réglementation s'il n'a pas déjà communiqué avec vous et organiser une réunion pour discuter de son point de vue sur l'installation.

Facteurs que les organismes de réglementation et les autorités publiques doivent considérer

L'organisme de réglementation est chargé de protéger les travailleurs, le public et l'environnement en s'assurant que le propriétaire de l'installation se conforme à la législation applicable et exploite l'installation en toute sécurité. Les autorités publiques devraient promouvoir un processus éclairé et utiliser la législation nationale pour promouvoir la responsabilité, la gestion efficace des risques et le maintien de normes adéquates, d'un personnel compétent et de systèmes de gestion efficaces. Les autorités publiques devraient avoir une attitude ouverte à l'égard des vendeurs et acheteurs potentiels qui posent des questions à un organisme de réglementation.

Voici différents éléments que les autorités publiques peuvent considérer, en fonction de la réglementation en vigueur dans leur pays et en tenant compte des questions de confidentialité:

- Être disposées à poser des questions sur la cession, la restructuration, etc. lors de contacts avec les responsables de l'installation. Cela permet à l'organisme de réglementation de recevoir des renseignements au plus tôt.
- Déterminer la responsabilité du propriétaire actuel quant au transfert d'une installation sécuritaire et bien gérée.
- Déterminer la responsabilité et les obligations que le propriétaire actuel aura après le transfert de l'installation et durant combien de temps il les aura.
- Relever les problèmes qui ont été révélés par des inspections et qui doivent être réglés par le propriétaire actuel ou le nouveau propriétaire.
- Informer le propriétaire actuel, l'éventuel nouveau propriétaire et les consultants en diligence raisonnable des recommandations existantes pour un changement de propriétaire éclairé (et les afficher sur la page d'acceuil de l'organisme de réglementations).
- Être proactif durant les inspections et informer le propriétaire actuel et l'éventuel nouveau propriétaire des renseignements que les autorités publiques pourraient fournir durant le processus de transfer.

- Si elles sont informées d'un changement de propriétaire, tenir une réunion avec l'éventuel nouveau propriétaire pour discuter de la façon dont il assurera la poursuite de l'exploitation de l'installation en toute sécurité, de la documentation qu'il doit présenter aux autorités et, le cas échéant, convenir d'un échéancier.
- Ajuster le plan d'inspection de l'installation après le changement de propriétaire (par exemple prévoir une inspection précoce pour discuter juste après le changement).
- Si vous avez connaissance de problèmes qui ont été révélés par des inspections passées de l'installation et qui doivent faire l'objet d'un suivi auprès du propriétaire actuel ou de l'éventuel nouveau propriétaire, convenez d'un plan pour les régler.
- D'après ce que vous savez de l'installation, relever les problèmes de sécurité qui doivent faire l'objet d'un suivi particulier en raison du changement de propriétaire. Les compétences clés, les sous traitants et la gestion du changement sont des facteurs importants qui peuvent nécessiter un suivi particulier.
- Durant les inspections qui suivront le transfert de l'installation, écouter attentivement ce que les employés sur place auront à dire sur les changements organisationnels et de possibles lacunes.

Modèle pour la transparence visant à soutenir la diligence raisonnable technique

La présente partie du guide vous aidera à répondre aux questions d'autoévaluation. Elle énumère les informations que le propriétaire actuel de l'installation devrait préparer pour aider l'éventuel nouveau propriétaire et les autres parties prenantes à évaluer l'état de sécurité de l'installation. Les documents énumérés plus bas devraient être mis à leur disposition avant et durant la transaction. La liste présente les éléments clés pour assurer une transaction éclairée pour toutes les parties concernées.

La liste n'est pas nécessairement exhaustive, mais elle est détaillée. Comme l'éventuel nouveau propriétaire ne pourra peut être pas examiner un si grand nombre de documents dans un délai limité, il devrait choisir ceux qu'il juge essentiels à ses fins. En outre, la diligence raisonnable devrait être adaptée à la taille de l'installation et aux risques qu'elle présente. Vous pouvez choisir les sections ou les documents les plus pertinents pour vous.

L'examen de la documentation devrait être complété par des visites sur place afin de vérifier qu'elle correspond bien à la réalité.

Questions à poser dans le cadre du Documents ou renseignements à processus de diligence raisonnable Renseignements généraux sur l'installation Substances dangereuses manipulées ou produites Y a-t-il un inventaire ou une liste des substances dangereuses manipulées ou produites dans l'installation? > Taille et âge de l'installation • Les quantités de substances dangereuses dans les divers > Transport interne et stockage des substances types de réservoirs, cuves de procédé primaire et pipelines sont elles clairement indiquées, avec dangereuses description du confinement primaire et secondaire de ces Services publics (alimentation en électricité, en gaz contenants? et en eau) et leur fiabilité • Y a-t-il un plan et une description détaillés de l'installation > Rejets (p. ex., eaux d'extinction d'incendie, déchets et de tous ses procédés et procédures, y compris la dangereux) réception et le stockage des matières premières et des Fiabilité de l'alimentation en eau et en substances dangereuses, le débit des procédés, tout électricité traitement intermédiaire, l'entreposage du ou des produits > Contamination du sol et zones à risque d'engins finaux et leur exportation? non explosés · Les salles de commande sont elles exposées à des > Plan d'aménagement de l'installation risques d'incendie ou d'explosion, et peuvent elles résister à leurs effets? > Risques externes, comme ceux que pourraient présenter des installations voisines, et leur localisation Liste des licences et permis > Liste des tâches sous traitées et coordonnées des sous traitants > Relations et interdépendance avec d'autres installations ou entreprises > Rapports de la compagnie d'assurance Renseignements techniques · La liste des plans et schémas de l'installation, y compris > Schémas de l'installation sa tuyauterie, est elle complète, détaillée et à jour ? · Ces documents sont ils dans un format accessible et > Schémas de la tuyauterie et des instruments utilisable pouvant être actualisé? Papier, fichier pdf ou CAD, · Connaît on l'emplacement de tous les réservoirs et > Spécifications des équipements installations de stockage utilisés actuellement et par le Diagrammes cause effet · Les dossiers sur les vérifications de l'intégrité des réservoirs, leur âge et leur construction sont-ils > Emplacement et intégrité des réservoirs de disponibles? stockage • Y a t il des manuels d'instruction et d'entretien pour Manuels d'exploitation et de maintenance toutes les principales opérations de l'installation?

Documents ou renseignements à fournir	Questions à poser dans le cadre du processus de diligence raisonnable technique
Études et renseignements sur les dangers et les risques Rapports HAZOP et HAZID Analyses des risques des procédés Suivi de la mise en œuvre des recommandations Analyses des conséquences et effets des dangers des substances inflammables, explosives, toxiques ou polluantes Analyses quantitatives ou qualitatives des risques de l'installation Évaluation des dangers externes et des risques naturels Effets des pires scénarios	L'installation a t-elle fait l'objet d'une série complète d'études des dangers et des risques? Quelle est leur qualité? Leurs recommandations ont-elles été suivies? Due analyse HAZOP ou une évaluation équivalente de l'installation a-t-elle été effectuée, et quand a t elle été effectuée ou mise à jour pour la dernière fois? Les recommandations ont elles été entièrement mises en œuvre ou seulement partiellement avec des contrôles procéduraux et opérationnels? A-t-on effectué une modélisation des conséquences pour tous les principaux dangers et sources de fuite afin de déterminer la gravité des effets (scénario réaliste et pire scénario) et leur potentiel d'aggravation, notamment : □ rejet et accumulation de gaz inflammables ou toxiques; □ incendie; □ nuage de vapeur, déflagration ou détonation oxydante; □ propagation aux structures, aux bâtiments, aux importants réservoirs ou aux pipelines; □ effets hors site? Une évaluation qualitative ou quantitative des risques a-t-elle été effectuée pour certains dangers seulement ou pour l'ensemble de l'installation, le voisinage, les sites industriels à proximité et l'environnement? Y a-t-il de possibles effets à long terme sur la santé découlant de l'exposition des employés ou des communautés voisines à des substances ou des dommages environnementaux du passé dont le nouveau propriétaire pourrait être tenu responsable? Tous ces documents brossent-ils un portrait réaliste, exact et
Système de gestion de la santé, de la sécurité et de l'environnement (SGSSE)	complet des dangers et des risques que présente l'installation? • L'installation dispose-t-elle d'un système efficace de gestion des dangers et des risques associés aux causes
Liste du contenu et aperçu de chacun des éléments du SGSSE	d'accidents majeurs et qui permettrait de contenir d'éventuels accidents ? • Le SGSSE identifie t il les personnes nécessaires à l'exploitation de l'installation en toute sécurité et fournit il les processus pour assurer leur compétence, leur disponibilité, leur fiabilité et leur intégrité ? • Comment se déroulera la transition vers le nouveau propriétaire, et quelles dispositions et ressources seront nécessaires ?

Documents ou renseignements à fournir

Dossiers sur l'intégrité de l'installation

- Liste des équipements essentiels à la sécurité
- > Calendriers et dossiers d'inspection, de maintenance, de vieillissement et de tests
- Certification de l'installation et rapports de tierces parties
- Arriéré en matière d'inspections, de tests, de maintenance et de réparation des défectuosités
- Détails des réparations majeures, des remplacements ou remises en état d'équipements et des arrêts d'exploitation

Questions à poser dans le cadre du processus de diligence raisonnable technique

- Y a-t-il un processus d'identification des équipements essentiels à la sécurité et est-il complet ?
- Que disent les rapports de certification ou d'inspection par de tierces parties ?
- Les dossiers d'inspection, de maintenance et de tests sont-ils complets et à jour ?
- Ces dossiers couvrent ils les machines rotatives, la tuyauterie, les réservoirs, les instruments et leurs dispositifs de commande, les supports structuraux, les systèmes de commande électrique ou d'allumage et les systèmes de sécurité ?
- Y a-t-il un plan exhaustif pour relever et évaluer la corrosion et l'érosion dans l'ensemble de l'installation, tant à l'extérieur (particulièrement sous l'isolation) qu'à l'intérieur ?
- Les systèmes antifeu passifs et actifs ont ils été inspectés et testés ?
- Qu'est-ce qui ressort de l'arriéré et quelles lacunes importantes ont été relevées ?
- Ces problèmes seront-ils réglés par le propriétaire actuel ?
- Certaines parties de l'installation sont-elles désuètes ou près de la fin de leur vie utile ?
- Quand a eu lieu le dernier arrêt majeur de l'exploitation et quels travaux ont été effectués ?

Renseignements sur le personnel clé

- Liste des postes essentiels à l'exploitation, la maintenance, la supervision et la gestion
- Postes essentiels non pourvus
- > Dossiers de compétence
- Détails concernant le personnel de soutien technique spécialisé qui ne fait pas partie du changement de propriétaire
- Liste des tâches sous-traitées à de tierces parties

- A-t-on identifié le personnel clé nécessaire à l'exploitation sécuritaire de l'installation?
- A-t-on identifié le personnel clé de supervision et de qestion ?
- Le soutien technique essentiel à la gestion de la sécurité et de l'intégrité des processus a-t-il été déterminé, et ce soutien sera-t-il toujours disponible après le transfert de l'installation ?
- Ces personnes sont-elles qualifiées ou expérimentées dans les opérations courantes et comment s'en assure t on ?
- Ces personnes conserveront elles leur poste après le transfert de l'installation, et quelles sont les mesures incitatives pour les garder en poste ou les remplacer?
- Quelles tâches sont confiées à des tierces parties ?
- Ces compétences sous-traitées sont elles essentielles à l'exploitation en toute sécurité de l'installation ?

Documents ou renseignements à fournir	Questions à poser dans le cadre du processus de diligence raisonnable technique
Procédures et pratiques Liste des procédures d'exploitation Aperçu du système de permis de travail et du processus et des dossiers d'évaluation des risques liés aux tâches	Y a-t-il des procédures efficaces pour tous les aspects clés de l'exploitation, y compris son démarrage et son arrêt ? Y a-t-il des limites d'exploitation clairement définies pour tous les processus ? Y a-t-il des procédures pour gérer les écarts hors des limites d'exploitation ? Les systèmes de gestion fonctionnent-ils tous efficacement, et quelle est la qualité de l'évaluation des risques et des contrôles pour les zones et activités dangereuses ?
Changements majeurs Liste de tous les changements majeurs apportés à l'installation depuis sa mise en service, si possible Évaluation des risques liée à la gestion du changement pour toute modification apportée au cours des cinq dernières années	Le processus de gestion du changement a t il bien évalué les modifications des risques par une analyse HAZOP, et leurs conséquences selon si les changements touchent les stocks, les substances et les procédés utilisés ? S'est on penché sur l'effet des nouveaux équipements sur les anciens, et vice-versa?
Conformité à la réglementation – rapports et dossiers Liste des réglementations auquels l'installation doit se conformer et des autorités qui les appliquent Liste des licences et des permis Rapports sur la sécurité et leur présentation aux autorités pour examen ou approbation Rapports d'inspection de l'organisme de réglementation Liste des avis d'application de la loi	Quels sont les principales réglementations, lois ou politiques auxquels le site doit se conformer quant à la gestion des substances toxiques, inflammables, polluantes ou explosives? Cette législation exige t-elle la présentation d'un rapport sur la sécurité ou de documents semblables décrivant les dangers de l'installation, et l'exploitation de l'installation doit elle être approuvée par les autorités? Le changement de propriétaire doit il être approuvé par les autorités? L'installation doit elle se conformer à des réglementations concernant son intégrité, son exploitation et la sécurité de ses procédés? Est-elle entièrement conforme? Qu'ont écrit les autorités concernant les rapports de sécurité qui lui ont été présentés ou les inspections, et leurs recommandations ont-elles été prises en compte? L'installation a-t-elle fait l'objet de poursuites ou de mesures d'application de la loi depuis cinq ans? Y a-t-il des mesures d'application de la loi, des recommandations de sécurité ou des avis d'amélioration ou d'interdiction en suspens?

Questions à poser dans le cadre du Documents ou renseignements à processus de diligence raisonnable Intervention d'urgence · Le plan d'intervention d'urgence est il à jour ou a t il été mis à jour récemment ? Y a-t-il différentes procédures d'intervention d'urgence Liste des plans internes d'intervention d'urgence pour différentes parties de l'installation? Sont elles propres > Renseignements fournis aux autorités pour la aux substances manipulées et aux conditions dans planification d'urgence en externe l'installation et à proximité? Sont-elles liées aux études sur les dangers et au potentiel d'aggravation? Liste du matériel d'atténuation des accidents • Dans quelle mesure est-il prévu de d'appuyer sur le personnel d'intervention d'urgence ou de lutte contre les incendies pour répondre à un accident makeur ? À quels risques ce personnel serait il exposé et est il en mesure de gérer ce risque? • Dépend on de l'aide réciproque ou du service d'incendie local, et pourrait-il intervenir efficacement? Y a-t-il des installations dangereuses voisines qui seraient exposées aux dangers de l'installation? • Ouelles mesures ont été prises pour tester les procédures d'intervention d'urgence? Rapports de vérification, rapports d'accidents et • Quels accidents et incidents ont été signalés et ont fait d'incidents l'objet d'une enquête depuis cinq ans ? • Qui a effectué ces enquêtes, quels ont été leurs résultats, > Liste des accidents, des incidents et de leurs et leurs recommandations ont elles été mises en oeuvre? conséguences et données sur l'efficacité en matière de sécurité · L'installation a t elle fait l'objet d'une vérification concernant tout aspect susmentionné de la gestion des > Détails des principales constatations concernant les dangers? Qui a effectué la vérification (interne ou externe) rejets majeurs de substances dangereuses et les et quels en ont été les résultats? blessures ou décès qu'ils ont causés État de la mise en œuvre des recommandations Liste des rapports de vérification internes ou externes sur l'exploitation, l'intégrité et la gestion des risques de l'installation > Principales constatations et état de la mise en œuvre des recommandations

Autres sources d'information

OCDE (2003), Principes directeurs de l'OCDE pour la prévention, la préparation et l'intervention en matière d'accidents chimiques https://doi.org/10.1787/9789264018587-fr

OCDE (2008), Document d'orientation sur les indicateurs de performance en matière de sécurité destiné à l'industrie, www.oecd.org/fr/env/ess/44228473.pdf; destiné aux pouvoirs publics et aux collectivités/au public https://www.oecd.org/fr/env/ess/44228410.pdf

OCDE (2012), La gouvernance d'entreprise en matière de sécurité des procédés : document d'orientation à l'intention des cadres dirigeants des industries à hauts risques, http://www.oecd.org/fr/env/ess/preventionpreparationetinterventionenmatieredaccidentschimiques/FR_Corporate%20Governance%20for%20Process%20Safety%20w%20Cover.pdf

Center for Chemical Process Safety (CCPS) (2013), *Guidelines for Process Safety Risks In Case Of Organisational Change*, ISBN: 978-1-1183-7909-7

Center for Chemical Process Safety (CCPS) (2010), *Guidelines for Process Safety Acquisition Evaluation and Post Merger Integration*, ISBN: 978-0-470-25148-5.

Sites web utiles:

Center for Chemical Process Safety (CCPS): www.aiche.org/ccps/

Chemical Safety Board (US) (CSB): www.chemsafety.gov/

Le changement de propriétaire peut avoir une incidence sur des éléments clés de la gestion de la sécurité et modifier, pour le mieux ou le pire, la gestion des risques d'une installation.

Les parties prenantes d'un changement de propriétaire devraient connaître les dangers que peut présenter l'installation et comprendre que ces dangers peuvent mener à des accidents dont les effets pourraient s'étendre au delà des limites de l'installation et toucher le public et l'environnement immédiat. Elles devraient comprendre qu'elles ont la responsabilité de prévenir ces accidents et, le cas échéant, d'atténuer leurs conséquences. Avant, durant et après la transaction, la gestion de la sécurité doit être une priorité pour tous.

Le présent guide est un document de haut niveau préparé dans le cadre du Programme de l'OCDE sur les accidents chimiques et a les objectifs suivants :

- sensibiliser le lecteur au fait que le changement de propriétaire d'une installation dangereuse n'est pas seulement une question d'affaires, mais qu'il peut entraîner une hausse des risques dans l'installation;
- énoncer, de façon accessible à un public non spécialisé, les principes généraux pour soutenir un changement de propriétaire en toute sécurité;
- présenter un cadre qui aidera toutes les parties prenantes à déterminer, à comprendre et à réduire au minimum les principaux facteurs de risque avant, durant et après le changement de propriétaire d'une installation dangereuse;
- aider les parties prenantes d'un changement de propriétaire à déterminer les principales questions qu'il faut aborder pour faire du changement de propriétaire un processus mieux éclairé et transparent afin de prévenir les accidents liés au changement de propriétaire;
- servir de complément au document Principes directeurs de l'OCDE pour la prévention, la préparation et l'intervention en matière d'accidents chimiques.

oe.cd/accidents-chimiques

