Système de management intégré: retour d'expérience à l'Inra

Séminaire QRRAL

Bordeaux, 25 Janvier 2018

Diane BRIARD,

Responsable du pôle Aide au pilotage par le management qualité - DIAGONAL

SOMMAIRE

1. L'INRA ET SES UNITES EXPERIMENTALES

2. LE PROJET SYTEME COLLECTIF DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

3. BILAN ET PERSPECTIVES

4. SYNERGIES SME ET SMQ

_1

L'INRA / LES UNITES EXPERIMENTALES

L'INRA, organisme public de recherche scientifique finalisée

Questions liées à :

- ✓ l'agriculture
- ✓ l'alimentation
- ✓ l'environnement

Missions

- **Produire et diffuser des connaissances scientifiques**
- **Concevoir et accompagner l'innovation économique et sociale dans les domaines de l'alimentation, de l'agriculture et de l'environnement**
- **Eclairer les décisions : expertises scientifiques, prospective**
- **Participer au débat sciences / société, développer la culture scientifique**
- **Former à la recherche**
- **Promouvoir éthique et déontologie**

Une organisation matricielle

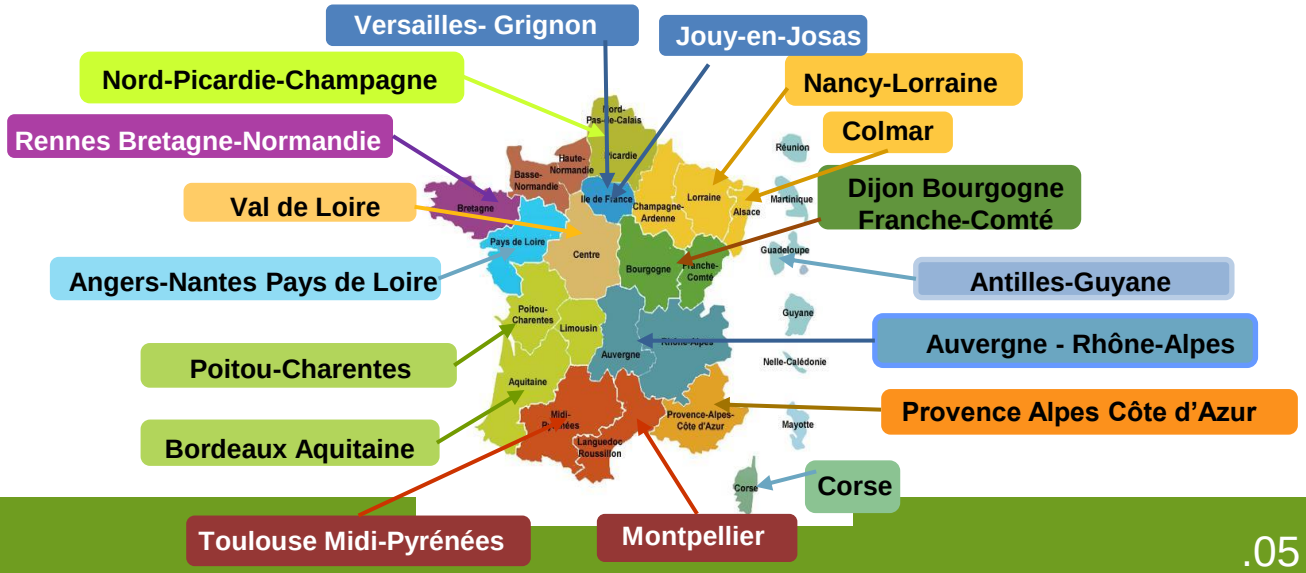
- *Alimentation humaine*
- *Biologie et amélioration des plantes*
- *Caractérisation et élaboration des produits issus de l'agriculture*
- *Ecologie des forêts, prairies et milieux aquatiques*
- *Environnement et agronomie*
- *Génétique animale*
- *Mathématiques et informatique appliquées*
- *Microbiologie et chaîne alimentaire*
- *Physiologie animale et systèmes d'élevage*
- *Santé animale*
- *Santé des plantes et environnement*
- *Sciences pour l'action et le développement*
- *Sciences sociales, agriculture et alimentation, espace et environnement*

- *Adaptation de l'agriculture et de la forêt au changement climatique*
- *Déterminants et impacts de la diète, interactions et transitions*
- *Services rendus par les écosystèmes*
- *Gestion intégrée de la santé des animaux*
- *Transitions pour la sécurité alimentaire mondiale*
- *Méta-omiques & écosystèmes microbiens*
- *Sélection génomique*
- *Gestion durable de la santé des cultures*

✓ **13 <u>départements scientifiques</u>** (champs disciplinaires) …

et 8 métaprogrammes

✓ Implantation dans une **100aine de sites**, rattachés à **17 <u>centres de recherche</u>** (régionaux) (+ centre siège**)**



L’unité : entité de base

- ✓ Environ **200 unités de recherche** + **50 unités** et plateformes **expérimentales (UE)**

- ✓ **UE animées** par la **Commission Nationale des Unités Expérimentales (CNUE)**

_2

LE PROJET SYTEME COLLECTIF DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Genèse de la démarche SME à l'INRA

2007-2008 : Groupe de travail missionné par la DG

Diminuer la consommation d'énergie non renouvelable

Diminuer l'empreinte carbone

2008 : Lettre mission du DGDA à la CNUE :

Améliorer l'autonomie énergétique et diminuer l'empreinte carbone des UE

2009 : création de la fonction de Délégué au DD

2009 – 2011 : Bilan Carbone de 10 UE + siège

2013 : Décision de construction d'un SME collectif et de certification ISO 14001 de 10 unités expérimentales

Lettre de mission du DGD à la CNUE

ECOPASS ISO 14001

certificat F370111

Obtention de la **certification ISO 14001** en avril 2015

Objectifs de la démarche SME collective

Bénéfices attendus de la certification ISO 14001 :

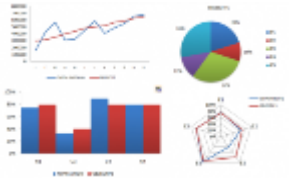
- dynamique de groupe : travail en réseau, échanges entre UE, évolution du management autour d'un sujet incontournable : le respect de l'environnement

- exemplarité en termes de maîtrise des risques environnementaux, respect de la réglementation, transparence (personnel - partenaires - riverains) et bien sûr préservation de l'environnement

- reconnaissance des UE dans leur filière régionale en échangeant avec des entreprises engagées dans la même démarche : développement de nouvelles collaborations, partage des expériences

- faire reconnaître le dispositif d'expérimentation de l'INRA au niveau européen voire international.

- mise en place d'indicateurs en adéquation avec les besoins de l'Institut (Indice de Fréquence de Traitement phytosanitaire, consommations eau & énergies, production de déchets, etc.)



- **Evolution vers des pratiques encore plus éco-responsables**

Les principes du SME

- ✓ **Evaluer le niveau de performance** de l'unité par rapport à l'environnement par
  - ➢ une analyse environnementale
  - ➢ une évaluation de la conformité aux exigences réglementaires environnementales

- ✓ **Déterminer les objectifs d'amélioration,** en accord avec les objectifs de recherche, la politique et les ressources (techniques, financières, humaines)

- ✓ **Mettre en œuvre les actions** : plan d'actions, délais fixés par l'unité

- ✓ **Mesurer la progression** par des Indicateurs chiffrés

- ✓ **Pérenniser la démarche** par une certification ISO 14001

L’analyse environnementale

Toute activité génère un ou des **aspects** qui peuvent induire un ou des **impacts**

L’aspect est la cause, l’impact la conséquence

Activité :

Chauffage => utilisation d’une chaufferie

Aspects :

Consommation de fuel

Rejet de gaz

Impacts :

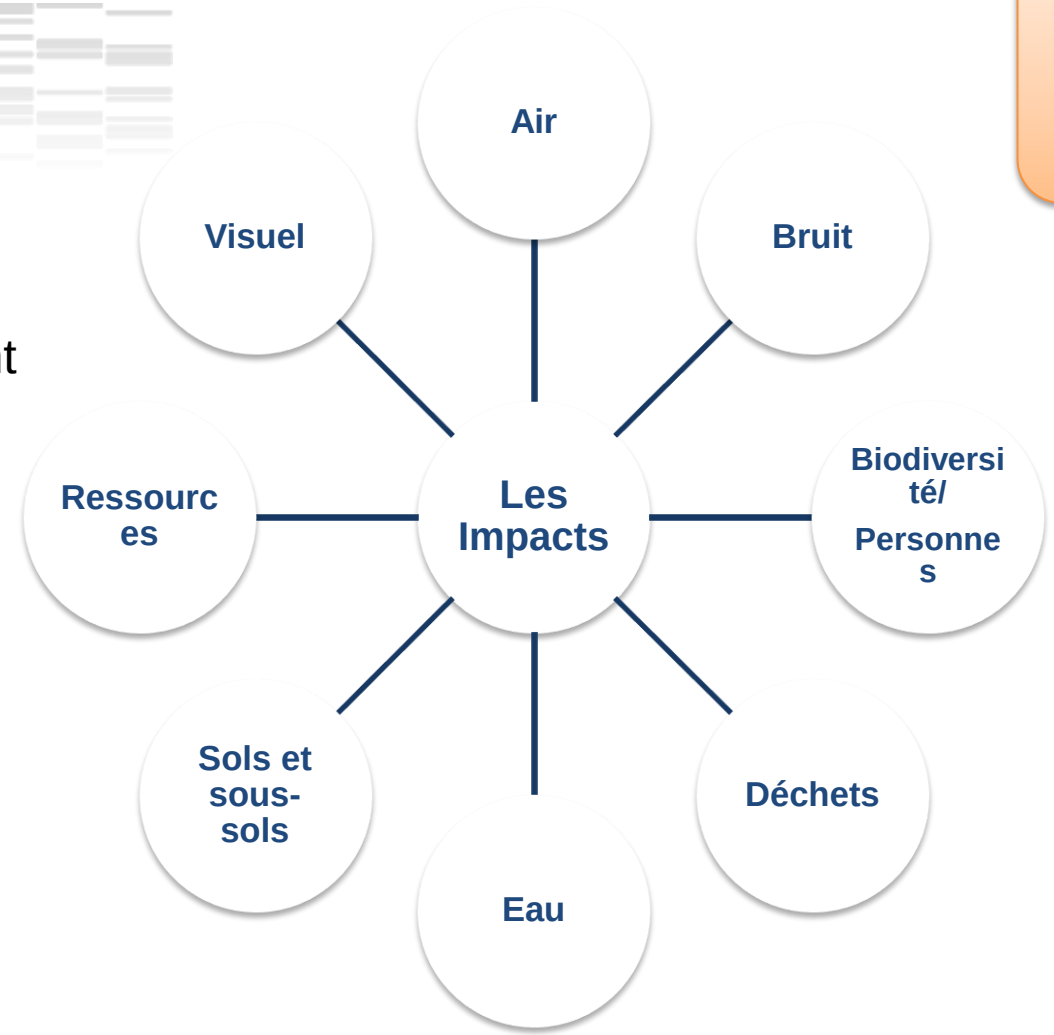
Consommation de ressources

Pollution de l'air

L'analyse environnementale

Mise à jour
➔ **à chaque changement significatif** (nouvelle activité, nouveau site …)
➔ **et** au moins **tous les 3 ans**

En fonctionnement normal



En mode dégradé : situations d'urgence / accidentelles

Objectif : déterminer les plus significatifs ➔ priorités d'actions

La conformité aux exigences

Celles qui s'imposent à tous :

la réglementation
(lois & les règles Inra):

- ➔ **générale**
- ➔ **liée aux activités spécifiques ou à la localisation**

- ✓ veille réglementation nationale par la Mission Centrale Prévention (MCP)
  - ➢ site intranet prévention
  - ➢ alerte mail aux chargés prévention centres + corresp. SME
  - ➢ mise à disposition de fiches d'évaluation de conformité

- ✓ unités/ centres ➔ MCP si évolution d'activité qui pourrait impacter le périmètre réglementaire
  - ➢ mise à disposition de fiche d'évaluation de conformité

Celles auxquelles l'unité a souscrit volontairement : norme ISO 14001, agriculture biologique, PEFC …

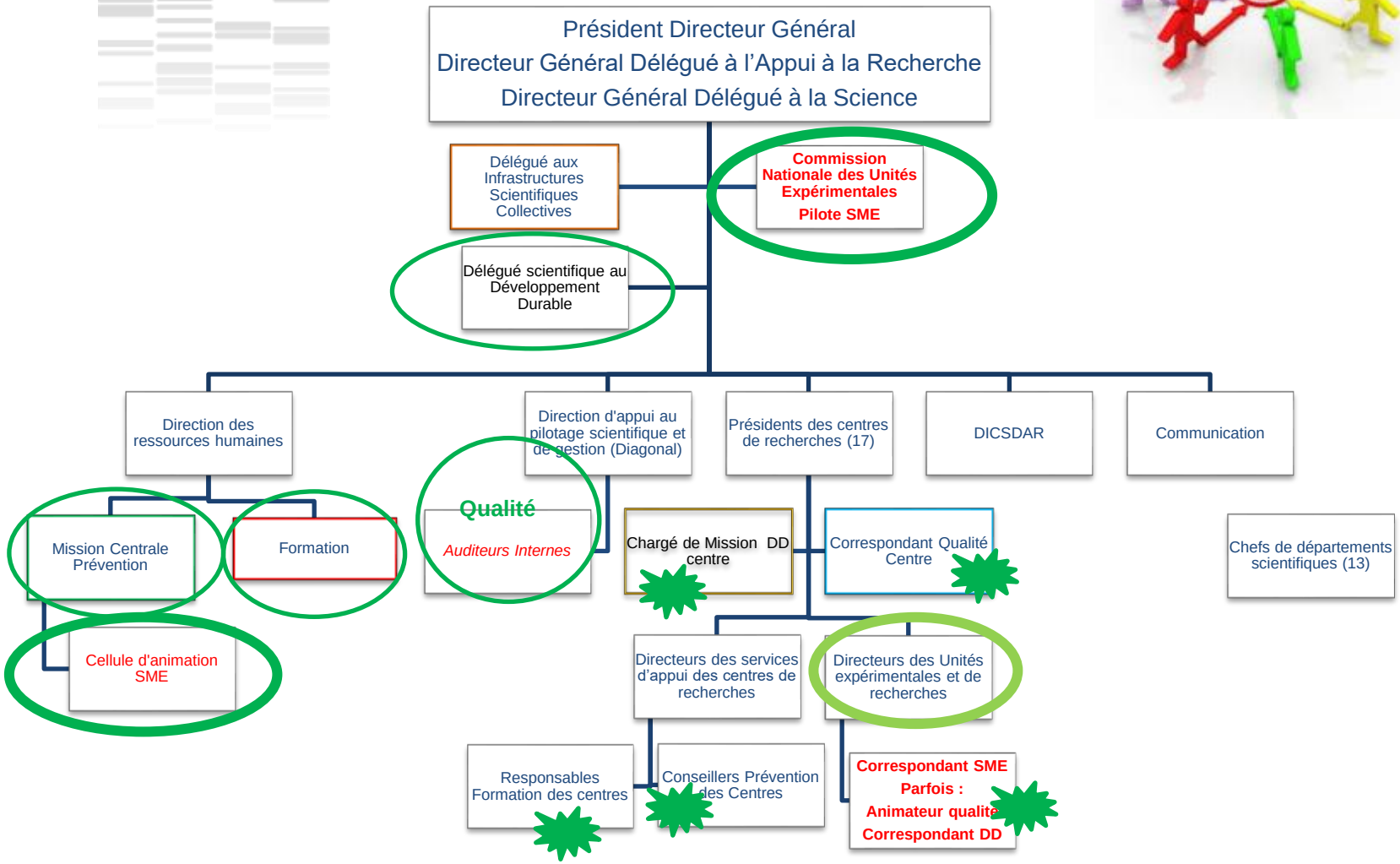
Les exigences

en moyenne
80 textes applicables par unité
(base : 10 1ères unités)

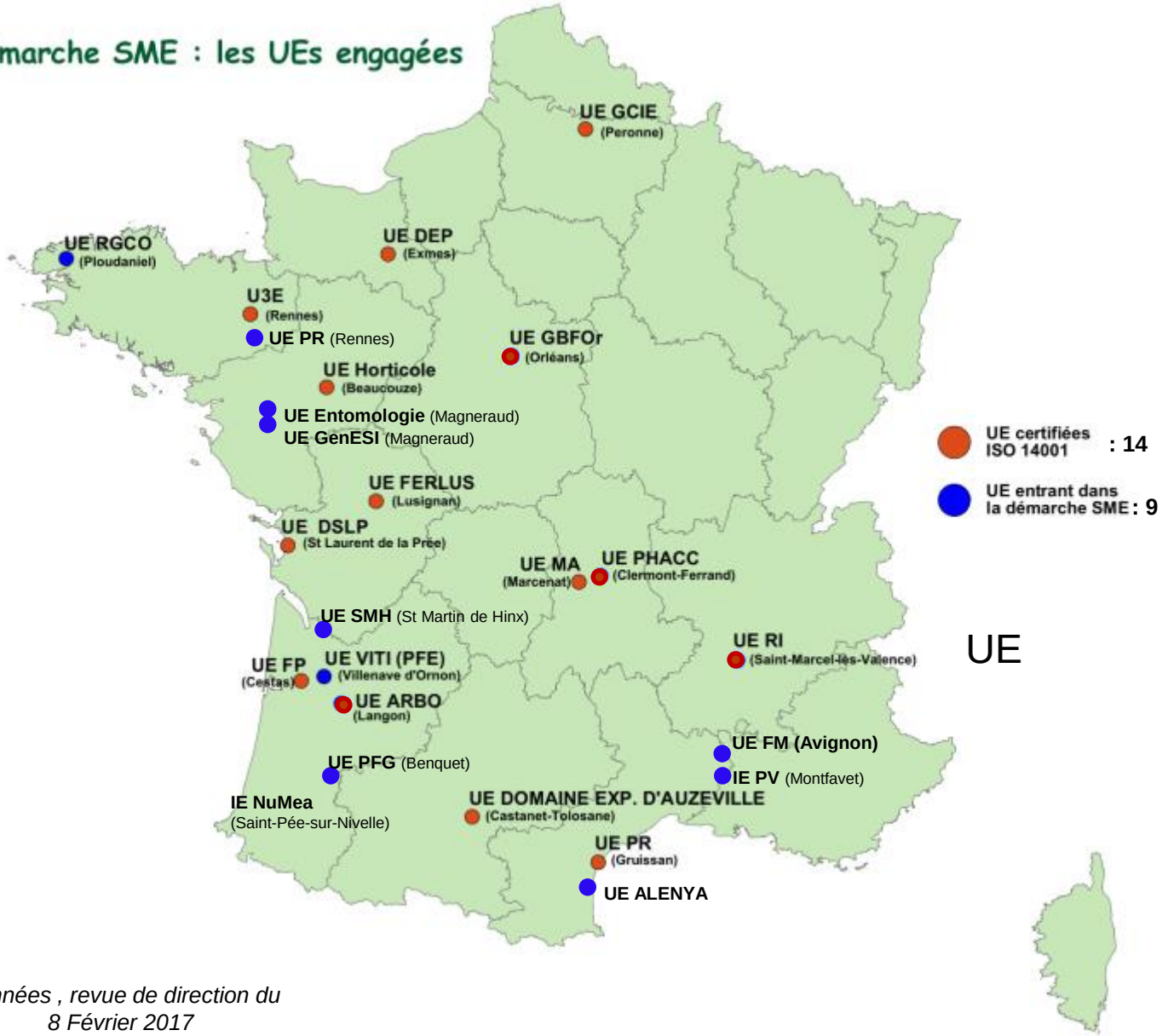
_3

BILAN ET PERSPECTIVES

Organisation du système



Démarche SME : les UEs engagées



Données , revue de direction du 8 Février 2017

Bilan : l'importance de la démarche collective

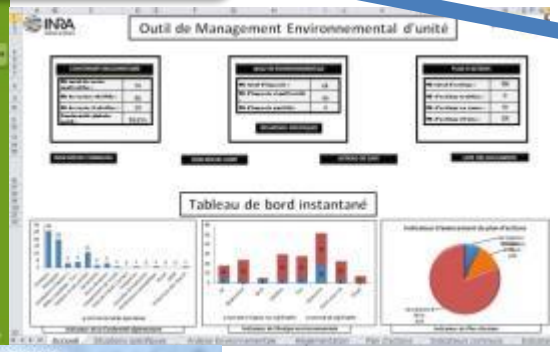
Système collectif (mutualisation et subsidiarité) :

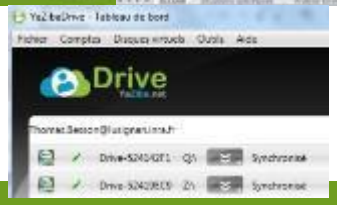
- une **partie commune** et
- une **partie spécifique** à chaque unité

Analyse environnementale
Conformité réglementaire
Définition plan d'actions
Rôles, Responsabilités
Compétences, communication
Documentation
Situation d'urgence
Revue de direction
Surveillance et mesurage
Traitement des non conformités et audits

Les **unités** sont fortement **accompagnées** : **cellule d'animation SME**

Outils communs





- **Cohérence, homogénéité**
- **Echanges, synergies**
- **Efficience**

Bilan : objectifs

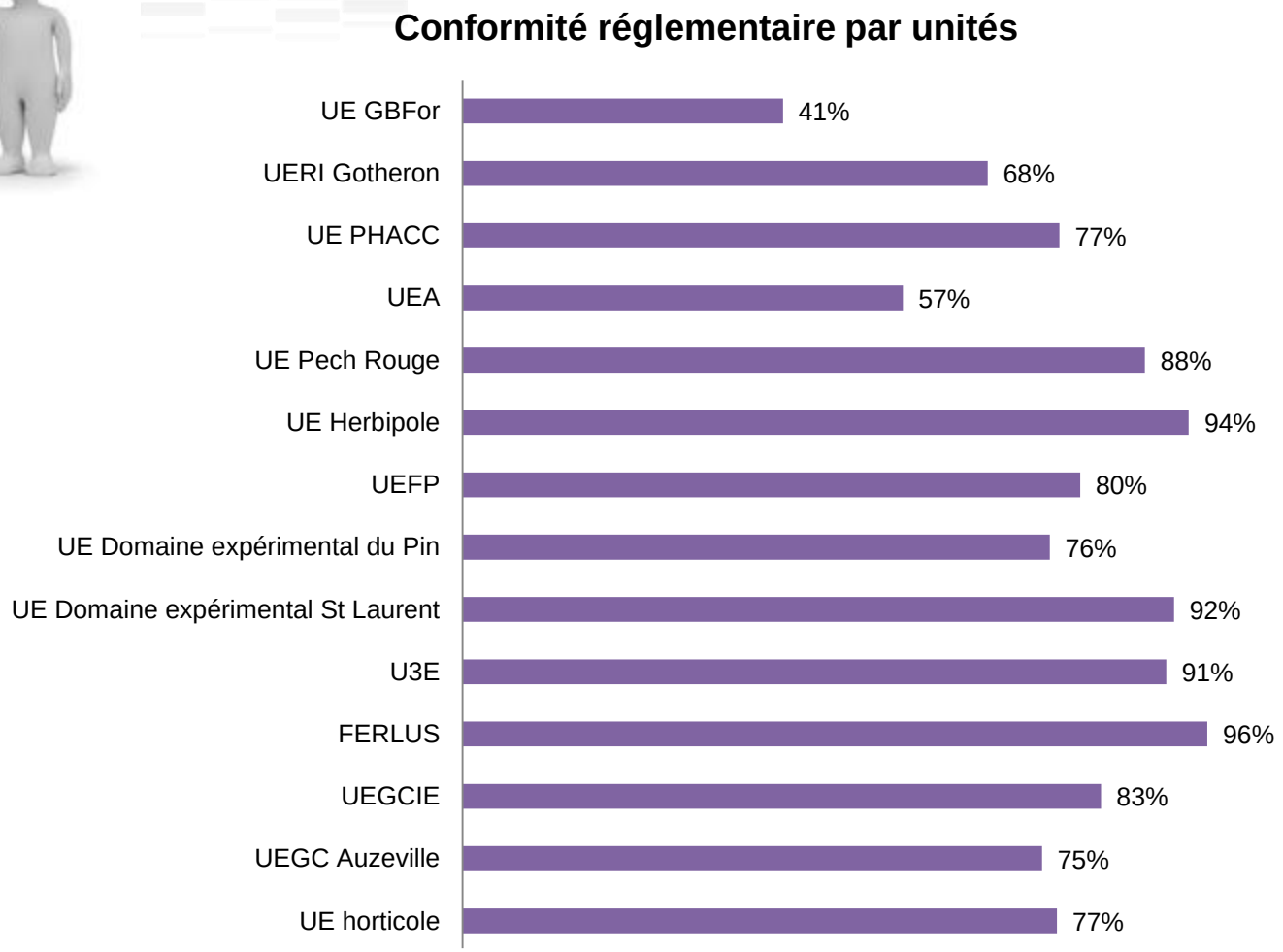
Le tableau ci-après donne les objectifs choisis par les unités expérimentales et précise en face de chaque objectif le nombre d'unité ayant choisi cet objectif :

Objectifs	Nombre d'unité
Respecter la réglementation en matière d'environnement	14
Réduire et/ou Maîtriser nos déchets	14
Réduire et/ou Maîtriser le risque incendie / explosion	8
Améliorer notre maîtrise des situations dégradées	2
Réduire et/ou Maîtriser le risque de pollutions accidentelles	9
Favoriser la biodiversité	4
Réduire et/ou Maîtriser notre consommation d'énergie/fluide	14
Réduire et/ou Maîtriser notre consommation d'eau	9
Suivre un Aspect /Impact significatif sans possibilité d'actions	10
Maitriser la pêche électrique et fixer un seuil de mortalité à ne pas dépasser	1
Maitriser les effluents d'élevage	1
Réduire et/ou Maîtriser nos impacts sur l'eau	10
Réduire et/ou Maîtriser consommation de ressources / matières	10
Réduire et/ou Maîtriser nos émissions aériennes	10
Réduire et/ou Maîtriser nos nuisances visuelles	3
Réduire et/ou Maîtriser nos nuisances sonores	3
Empêcher l'intrusion	1
Réduire l'utilisation des produits phytosanitaires	1
Gérer nos haies de manières agro écologiques	1
Maîtriser notre impact à la construction	1

Les lignes vertes correspondent aux objectifs ne figurant pas initialement dans la liste des objectifs communs.

Données , revue de direction du 8 Février 2017

Ex: résultats de l'évaluation de la conformité aux exigences réglementaires

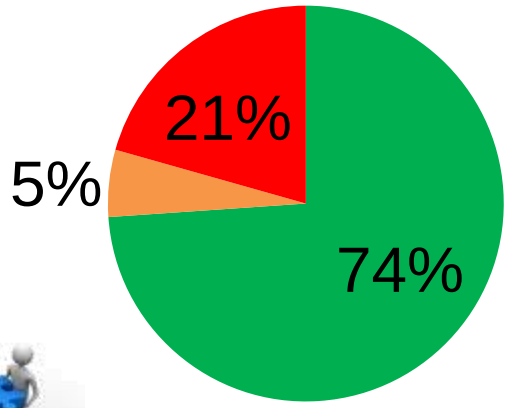


Données , revue de direction du 8 Février 2017

Bilan : indicateurs du système

Avancement global des plans d'actions

- Nombre d'actions traitées
- Nombre d'actions en cours
- Nombre d'actions à faire



	Nombre d'actions programmées	Nombre d'actions programmées réalisées	% actions réalisées / actions programmées par année
2013	120	119	99 %
2014	524	501	96 %
2015	993	712	72 %
2016	1054	637	60 %
2017	594	7	1 %
2018 et après	114	0	0 %

Données , revue de direction du 8 Février 2017

Bilan : les points forts de la démarche

- Au niveau du **collectif** :
  - Démarche collective fortement soutenue par la DG qui rassemble les différentes composantes de l'INRA autour de son dispositif expérimental
  - Suite logique de démarches environnementales déjà existantes (bilan carbone, bilan énergétique …)
  - Respect de la réglementation en matière d'environnement : veille réglementaire assurée par MCP
  - Outils communs -> mutualisation, échanges entre les unités

- Au sein des **unités** :
  - Implication des agents
  - SME compatible avec les démarches Qualité et Prévention déjà en place
  - Forte amélioration en matière de Gestion des déchets / Stockage des produits chimiques / Situations d'urgence

- A l'échelle de l'**INRA**
  - + de prise en compte des impacts environnementaux dans les protocoles de recherche
  - Initialisation d'une politique incitative (crédits)

Les perspectives

- ✓ Partage des résultats obtenus et des bonnes pratiques mises en place
- ✓ Extension à de nouvelles entités chaque année
- ✓ Perspective de généralisation à toutes les UE … voire aux sites INRA (rassemblant plusieurs unités, recherche et /ou expérimentation)

- ✓ **Renforcement de l'implication des acteurs de centre**
- ✓ **Renforcement de l'intégration des démarches Q - S - E**

- ✓ Amélioration des indicateurs
- ✓ Identification du « coût environnemental » des activités et comparaison avec l'extérieur (filières professionnelles …)

_4

SYNERGIES SME ET SMQ

Une nouvelle politique qualité pour:

- Assurer la **traçabilité** des travaux de recherche
- Améliorer la **fiabilité** des résultats mesurables et la prouver
- Donner des **garanties** quant à :
  - la qualité des équipements, données, méthodes et matériels fournis aux partenaires et bénéficiaires de la recherche
  - la pérennité des données et de leurs traitements
- Améliorer **le fonctionnement de l'organisation**
- Contribuer à la **maîtrise des risques** sur le domaine des activités de recherche

*qui propose **la qualité comme facilitateur** de l'organisation et de la réalisation des activités*

Identification des facteurs de succès

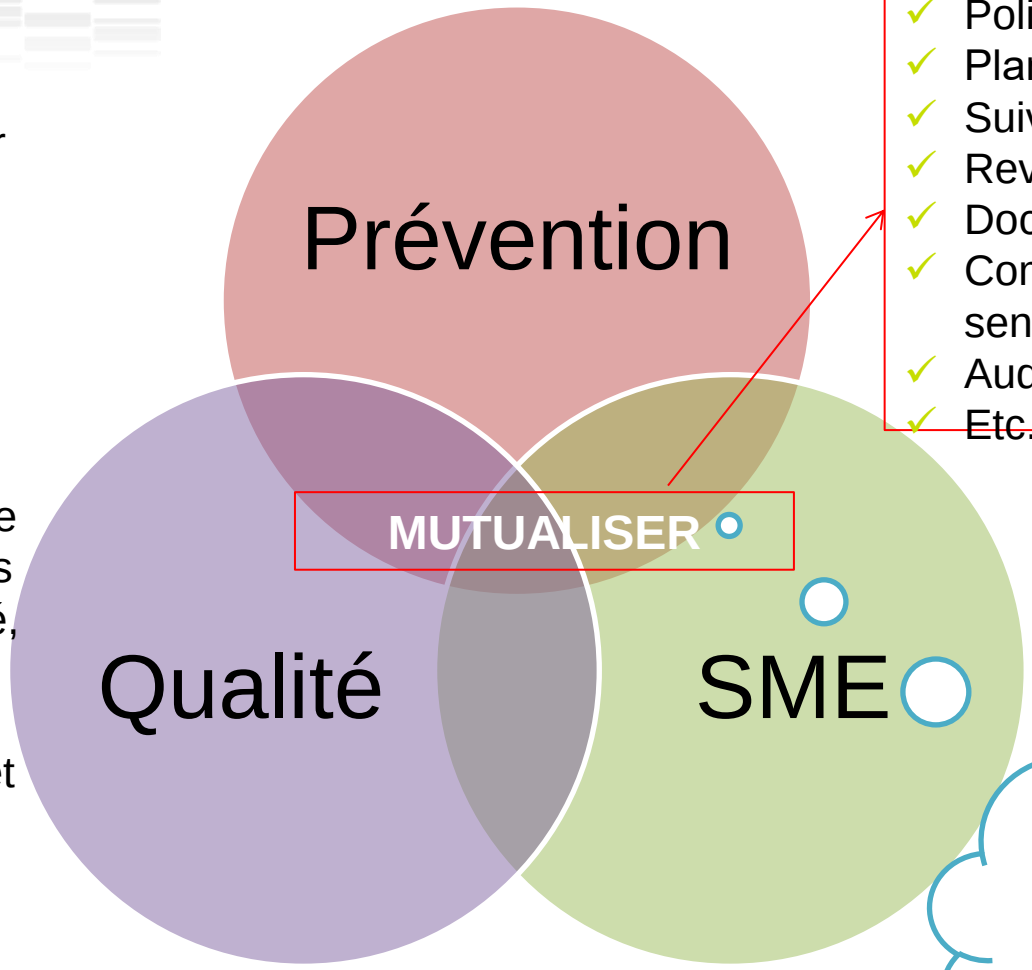
Processus recherche

- Opendata : quelles données, sous quelle forme et sous quel support (logiciel libre)?
- plan de gestion de données,
- partenariat,
- valorisation
- impact sociétal ….

Liens entre le SME et la démarche Qualité

- Simplifier la vie des agents, éviter les redondances (par ex un seul mode opératoire pour une opération)

- Pendre en compte simultanément les exigences Qualité, Prévention et Environnement dans les projets et les activités



- ✓ Politique
- ✓ Plan d'actions
- ✓ Suivi des indicateurs
- ✓ Revue de direction
- ✓ Documentation
- ✓ Communication et sensibilisation
- ✓ Audits internes
- ✓ Etc.

Facilité par les versions 2015 des normes ISO 9001 et ISO 14001 (structure « HLS »)

Liens entre le SME et la démarche Qualité

- **Des synergies évidentes, à renforcer** :
  - Même logique d'amélioration continue « PDCA » : objectifs, plan d'action, indicateurs, audits internes, revue de direction …
  - La gestion documentaire mise en place lors des démarches qualité est entièrement compatible avec le SME, et même le facilite
  - Démarches transversales et finalités consensuelles
  - …
- **Des perspectives immédiates** : **intégrer** encore plus les systèmes
  - Tester la réalisation d'audits conjoints :
    - ISO 9001 / ISO 14001
    - ISO 14001 et sécurité biologique
    - ...

MERCI de votre attention