

Mise en place d'un système de management environnemental selon le référentiel ISO 14001

Aurélie Gauguery et Thomas Besson¹

Résumé. L'Inra a défini sa politique de développement durable au travers notamment d'une note de la Présidente Directrice Générale, de juillet 2008. Dans ce cadre, le Directeur Général Délégué de l'Inra a confié à la Commission nationale des unités expérimentales (CNUE) la mission de proposer un plan d'action pour engager les unités et installations expérimentales de l'Institut dans une démarche écoresponsable. Entre juillet 2013 et mars 2015, une certification environnementale collective selon le référentiel ISO 14001 a donc été menée dans 10 unités expérimentales, et a abouti à la certification de ce collectif en mars 2015.

Mots clés. Système de management environnemental, ISO 14001, environnement, certification

Introduction

La mise en place d'un système de management environnemental collectif se situe pleinement dans la lignée du schéma pour le Développement durable de l'Inra, dans la continuité de la mise en œuvre du Bilan Carbone® effectué dans certaines unités expérimentales et du programme national de prévention, avec un objectif principal d'évolution vers des pratiques écoresponsables. Les effets attendus d'une certification ISO 14001 sur les dispositifs expérimentaux sont les suivants :

- la création d'une dynamique de groupe : la gestion collective d'un système de management environnemental (SME) favorisera le développement du travail en réseau, les échanges entre les unités et la définition du projet de l'unité (management) autour d'un sujet incontournable : le respect de l'environnement ;
- l'exemplarité en termes de (i) maîtrise des risques environnementaux, (ii) respect de la réglementation, (iii) transparence vis-à-vis du personnel, des partenaires et des riverains, et (iv) préservation de l'environnement ;
- la possibilité d'une certification collective pour faire reconnaître le travail des unités, attirer de nouveaux partenaires de recherche et assurer le rayonnement européen, voire international, du dispositif d'expérimentation de l'Inra ;
- le renforcement des unités auprès de leur filière régionale d'activité en échangeant avec des entreprises engagées dans la même démarche : ce qui développe de nouvelles collaborations, le partage des expériences et des compétences, mais aussi, l'affirmation de la place de l'Inra ;
- la mise en place et le suivi d'indicateurs pertinents pour les différents objets, et en totale adéquation avec les besoins de l'Institut.

¹ INRA, CR Poitou-Charentes, Le chêne – RD 150 – CS80006 86600 Lusignan, France
aurelie.gauguery@inra.fr
thomas.besson@inra.fr

Description du système de management environnemental

Le système de management environnemental est un outil de gestion qui permet de s'organiser en vue d'améliorer de façon durable ses performances environnementales. Sa mise en place suit le principe de l'amélioration continue et se déroule en plusieurs étapes :

- définir le périmètre d'application ;
- évaluer le niveau de performance environnementale de l'Unité;
- déterminer les objectifs d'amélioration en accord avec les objectifs de recherche et les moyens (techniques, financiers, humains) ;
- planifier et mettre en œuvre les actions, récapitulées dans un plan d'actions, où les délais sont fixés par l'entité elle-même ;
- mesurer la progression dans la démarche environnementale par la définition et le suivi d'indicateurs chiffrés (consommation d'énergies, eau, biodiversité, production de déchets ...) ;
- vérifier périodiquement et objectivement l'efficacité du système de management environnemental mis en place par le biais d'audit ;
- réaliser périodiquement un bilan factuel du système, afin de réaffirmer son engagement et de mettre à jour son plan d'actions et les objectifs associés, par l'intermédiaire d'une revue de direction ;
- pérenniser la démarche par une certification ISO 14 001.

L'origine et l'organisation du projet

Initiée par la Commission nationale des unités expérimentales (CNUE) en juillet 2013, et soutenue par la Mission centrale prévention (MCP), la Mission qualité, la Délégation au développement durable (DDD), et la Formation permanente nationale (FPN), la démarche SME a été lancée dans un groupe pilote de dix unités expérimentales (UE), avec pour objectif une certification fin 2014 – début 2015.

Dans chaque unité participante, un correspondant SME est nommé par son Directeur d'unité, et est formé à la démarche SME. Il conseille son Directeur d'unité, anime la démarche au sein de l'unité, coordonne les actions à mener et suit les différentes étapes d'avancement.

Au niveau des Centres, le président, le conseiller prévention, le chargé de mission développement durable, le correspondant qualité, le responsable formation, et d'une manière générale les fonctions d'appui à la recherche sont associées à cette démarche en fonction des besoins.

Au niveau national, deux animateurs SME - CNUE et MCP - spécialistes des systèmes de management environnementaux, ont été nommés pour accompagner les unités, et pour développer les outils et les méthodes nécessaires à cette démarche.

Le Directeur Général Délégué de l'Inra a confié à la CNUE la mission de représenter la Direction Générale de l'Inra pour la mise en place et le suivi de ce SME collectif.

Dans ce cadre, un comité de pilotage composé des acteurs internes impliqués dans la démarche a été constitué pour accompagner le projet dans sa phase initiale et l'animation des interactions entre l'ensemble des acteurs du projet.

Le schéma ci-après présente l'organisation de ce comité de pilotage.

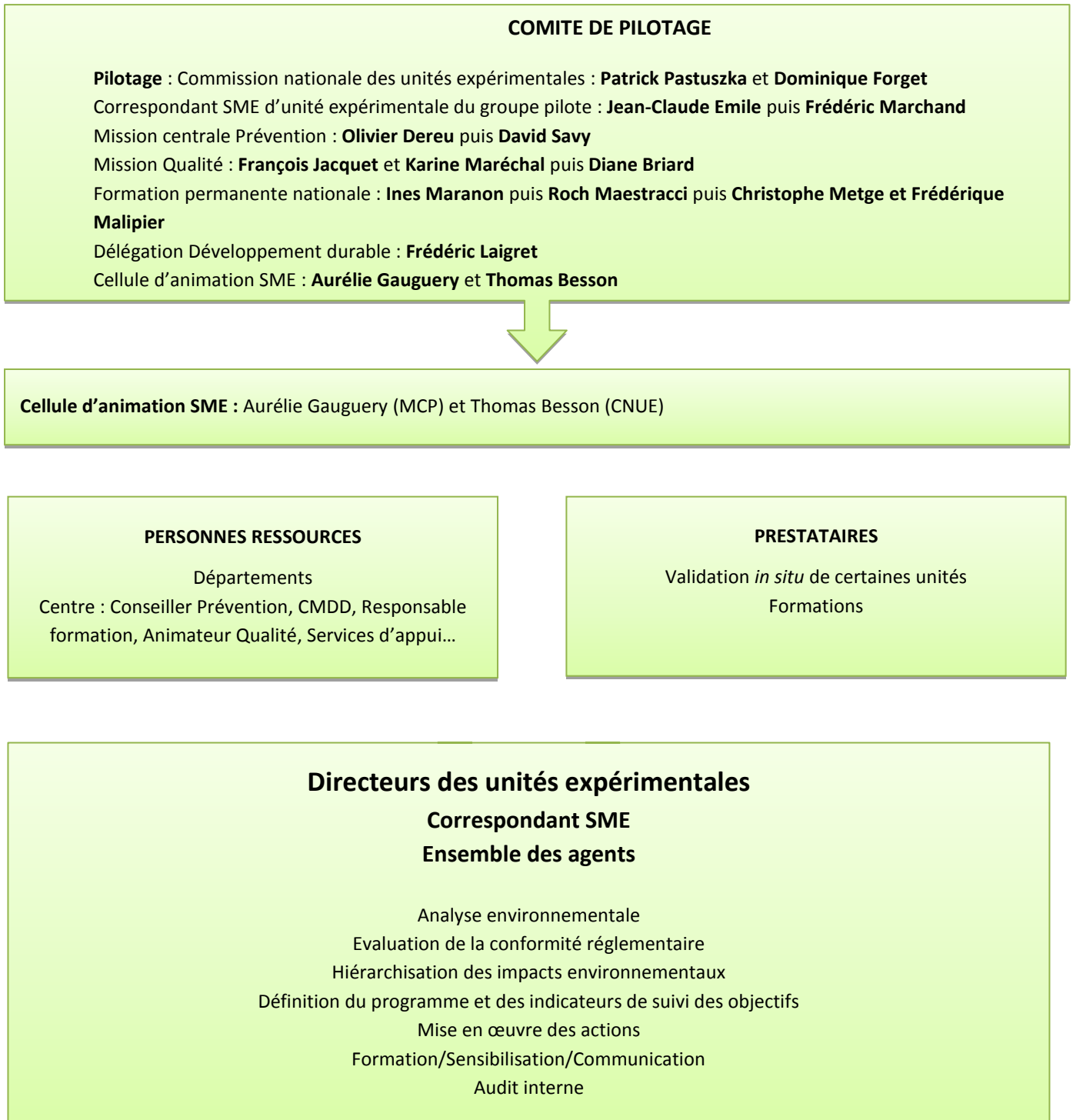


Figure 1. Organisation schématisant les acteurs du projet SME ISO 14001.

Les dix unités expérimentales composant le groupe pilote en 2013

Les unités ont été sélectionnées par la CNUE selon deux critères : le volontariat et la représentativité de la diversité des activités du dispositif des unités expérimentales (**Tableau1**).

Tableau 1. *Domaine d'application du SME - les dix UE du groupe pilote (certification ISO 14001 obtenue en mars 2015)*

Département pilote de l'UE	Centre	UE	Thématique(s)
Biologie et amélioration des plantes (BAP)	Angers-Nantes Pays de la Loire	UE Horticole	Arboriculture fruitière et ornementale
	Nord-Picardie-Champagne	UE Grandes cultures Innovation Environnement Picardie	Grandes cultures
Ecologie des forêts, prairies et milieux aquatiques (EFPA)	Bordeaux Aquitaine	UE Forêt Pierroton	Espèces forestières
	Rennes Bretagne-Normandie	Unité expérimentale d'Ecologie et Ecotoxicologie aquatique (U3E)	Milieux aquatiques
Caractérisation et élaboration des produits issus de l'agriculture (CEPIA)	Montpellier	UE de Pech-Rouge	Viticulture et œnologie
Sciences pour l'action et le développement (SAD)	Poitou-Charentes	Domaine expérimental de Saint Laurent	Expérimentation système polyculture élevage
Physiologie animale et systèmes d'élevage (PHASE)	Auvergne - Rhône-Alpes	UE Herbipôle – site de Marcenat	Production lait et viande, bovins et ovins
	Poitou-Charentes	UE Fourrages Environnement Ruminants Lusignan (FERLUS)	Fourrages, ruminants
Génétique Animale (GA)	Rennes Bretagne-Normandie	Domaine expérimental du Pin	Fourrages et production de lait/viande
Environnement – Agronomie (EA)	Toulouse Midi-Pyrénées	Domaine expérimental d'Auzeville	Grandes cultures

La définition du périmètre de certification

Dès le début du projet, il convient de déterminer le périmètre de certification de l'unité. Toutes les activités de l'unité ne sont pas nécessairement concernées par le projet de certification : par exemple, la partie infrastructure immobilière est du ressort des SDAR (Services déconcentrés d'appui à la recherche), et d'autres parties peuvent être hors des limites d'intervention des unités (par exemple une plateforme déchets de centre collective, utilisée par une unité mais sur laquelle elle n'a pas la maîtrise). Après une concertation entre les acteurs de l'unité et les animateurs SME, le Directeur de l'unité valide le périmètre retenu.

L'évaluation du niveau de performance environnementale de l'unité

Cette évaluation a lieu au début de la démarche et se base sur deux étapes complémentaires : une analyse environnementale et une évaluation de la conformité réglementaire.

L'analyse environnementale

L'identification des impacts environnementaux a lieu lors d'une visite de site, en présence des agents de l'unité et d'un regard extérieur à l'unité (animateur(s) SME, conseiller prévention, chargé de mission développement durable ...). Les impacts relevés peuvent être positifs ou négatifs, et sont de plusieurs types (**Figure 2**).

Les impacts environnementaux sont ainsi listés puis leur caractère significatif est déterminé par le Directeur d'unité, le correspondant(s) SME, et l'animateur ou la personne extérieure à l'unité ayant participé à l'analyse environnementale. Ils peuvent, pour se faire, s'appuyer sur l'avis de différents interlocuteurs (chefs d'équipes, agents de l'unité, animateur(s) SME, conseiller prévention de centre, chargé de mission développement durable, chercheurs, experts extérieurs, bibliographie...).

Cette identification des impacts environnementaux est réalisée :

- *en situation normale* : lors des activités de routine, mais aussi lors des activités ponctuelles telles que les phases de démarrage ou d'arrêt des installations, les phases saisonnières liées à l'activité de l'unité, les phases de maintenance ...
- *en situation dégradée (ou situation accidentelle)* : lorsqu'une défaillance technique, organisationnelle ou humaine est survenue engendrant une situation d'urgence ou un dommage environnemental (un incendie, une pollution, un événement climatique extrême engendrant des déchets...).

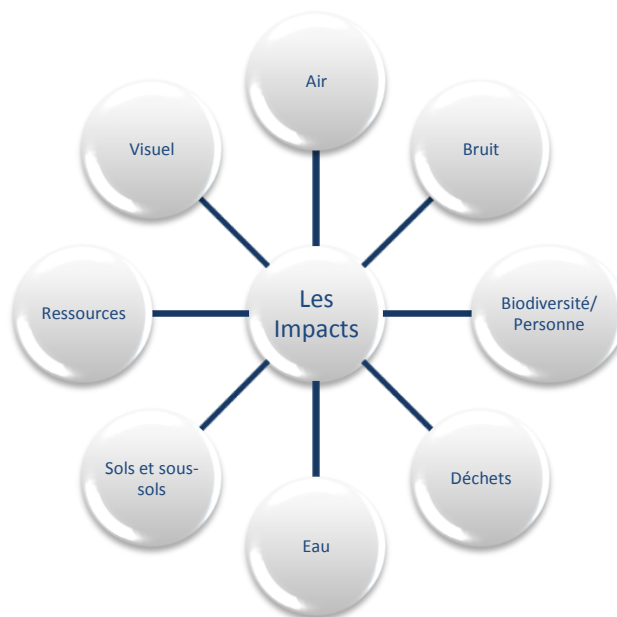


Figure 2. Les différents types d'impacts environnementaux pris en compte.

L'évaluation de la conformité réglementaire

Concernant les exigences réglementaires nationales sur la santé, la sécurité et l'environnement, la Mission centrale Prévention de l'Inra effectue une veille mensuelle. A chaque mise à jour, une alerte mail est envoyée aux services Prévention des centres, aux correspondants SME et aux Directeurs des unités engagées dans la démarche SME.

Les fiches d'évaluation de conformité aux exigences environnement correspondant aux activités des unités, sont créées par les animateurs SME et mises à disposition des unités.

L'identification des exigences locales est gérée par l'unité avec l'appui du Centre (règlement sanitaire départemental, arrêté spécifique, arrêté préfectoral, zone vulnérable nitrate, situation géographique sur une zone

Aurélie Gauguery, Thomas Besson

Natura 2000, engagement d'unité, convention spécifique...). La conformité aux exigences locales est évaluée par l'unité au moyen d'une fiche d'évaluation de la conformité créée spécialement par les animateurs SME sur demande de l'unité ou par toute autre méthode.

La définition du plan d'action

Le directeur d'unité, en lien avec le correspondant SME et les agents de l'unité, définit (i) les objectifs (un objectif est un but environnemental général), (ii) les cibles (résultats souhaités précis) et (iii) le plan d'actions qui en découle, dans lequel l'engagement d'amélioration continue de l'unité s'exprime.

Seules les actions dans le champ de responsabilité de l'unité doivent être inscrites dans le plan d'action. La direction de l'unité qui détermine le niveau de performance souhaité et le rythme de progression en adéquation avec les moyens (humains, financiers et techniques) disponibles. Lors de la réévaluation périodique, l'efficacité des actions mises en œuvre est évaluée afin de clore ou non l'action.

Cependant, pour certains points identifiés, l'unité peut ne pas avoir de levier d'action, auquel cas la direction de l'unité devra le justifier dans le plan d'action et suivre cet impact afin de vérifier qu'il n'y ait pas de dérive.

Les rôles, responsabilités et compétences

Le Directeur d'unité devra s'assurer que les agents (ou intervenant pour l'unité : SDAR, sous-traitant...) en lien avec un impact environnemental identifié dans l'unité comme significatif sont compétents (de par leur formation initiale, formation continue ou leur expérience). Les profils de poste, fiches de fonction, lettres de mission, attestations de formation, ou diplômes obtenus (inscrits dans la base SI-RH) constituent des preuves de ces compétences. Ce point est abordé lors de l'entretien individuel des agents.

Les prestataires sont informés des consignes spécifiques à respecter, dans le cas où leur intervention pourrait avoir un impact environnemental significatif.

Lorsque des impacts environnementaux significatifs sont identifiés, le Directeur d'unité s'assure que les besoins potentiels en formation des personnels sont identifiés et prévus dans le plan de formation de l'unité.

La communication

La communication interne concernant la démarche SME est réalisée à tous les niveaux avec différents outils :

- *au niveau national* (bulletin d'information prévention, lettre de la CNUE, l'intranet...);
- *au niveau des centres* (journal interne, intranet, réunions, affiches...);
- *au niveau des unités* (support écrit, affiches, réunions, assemblées générales....).

Tous les agents sont sensibilisés à la politique environnementale de l'Inra, aux impacts environnementaux de leurs activités, aux gestes et consignes à suivre. Les nouveaux arrivants reçoivent une information spécifique concernant les impacts environnementaux liés à leur activité professionnelle, lors de leur accueil dans l'unité (sensibilisation prévention, hygiène, sécurité et environnement).

Les situations d'urgences

Le Cahier des Techniques de l'INRA 2016 (88)

Les principales situations d'urgence identifiées pouvant avoir un impact sur l'environnement ou sur le système de management environnemental sont l'incendie, les événements naturels (orage, tempête, inondation...), les pertes de contrôle de produits sensibles (produits chimiques, lait, pathogènes, bactéries ...), les événements extérieurs (dans un organisme hébergé ou entité proche ou défaut d'alimentation en fluides, en énergie...), une malveillance et une perte de documentation en lien avec le SME.

La réponse adaptée aux situations d'urgence est réfléchi et préparée en amont, au sein de chaque centre ou à défaut de chaque unité engagée, l'objectif étant de prévenir et/ou de réduire les impacts environnementaux négatifs associés.

Lorsqu'il existe un plan d'urgence de centre, l'unité veille à ce que ces situations soient identifiées et intégrées à ce plan. S'il n'existe pas de plan d'urgence de centre concernant l'unité, celle-ci met en place une réponse adaptée.

Annuellement, un test est réalisé sur une ou plusieurs situations d'urgence identifiées, en lien avec les services prévention de centre.

Les audits

Chaque unité engagée dans la démarche SME et le représentant de la direction (CNUE) réalisent un audit interne annuellement, afin de déterminer si le système de management environnemental est conforme aux dispositions prévues (y compris aux exigences de la norme ISO 14001) et s'il a été correctement mis en œuvre et tenu à jour. Les résultats des audits sont transmis à la Direction générale. Ces audits sont réalisés par des auditeurs Inra ou par un prestataire externe.

Chaque année, des audits de certification sont menés par un organisme indépendant sur un quart des unités engagées et sur le représentant de la Direction. A ce jour, la société Ecocert a été sélectionnée et réalise ces audits de certification.

Les indicateurs

Les indicateurs sont de trois niveaux :

- *des indicateurs communs aux unités engagées* qui correspondent aux indicateurs du développement durable : ces indicateurs concernent principalement les fluides et les énergies ;
- *des indicateurs spécifiques à l'unité* qui correspondent aux aspects et impacts significatifs ;
- *des indicateurs du système de management* qui permettent d'évaluer le niveau de progression de l'unité dans le suivi et le développement de son système de management environnemental : ces indicateurs sont calculés automatiquement dans l'outil Excel fourni à chaque unité par les animateurs SME.

La revue de direction

Chaque année, une revue de direction est organisée par la CNUE et par chaque unité afin de revisiter l'ensemble du système de management, les résultats obtenus et les éventuels changements de circonstances.

Les outils SME

Chaque fois que c'est possible, les outils et les méthodes utilisés sont ceux déjà existants à l'Inra. Des outils et documents types ont été créés pour répondre aux exigences de la norme ISO 14001, et sont utilisables par des unités qui ne sont pas engagées dans la démarche.

Des listes de diffusions ont été créées et servent à mettre à disposition l'information, et l'ensemble des documents de la démarche SME (procédures, communication, modèle de documents) est mis à disposition dans la rubrique SME du site intranet de la CNUE.

Un outil servant de base au système de management environnemental a été créé sous Excel dans le but de permettre aux unités de répondre à la norme et aux exigences du système mis en place à l'Inra.

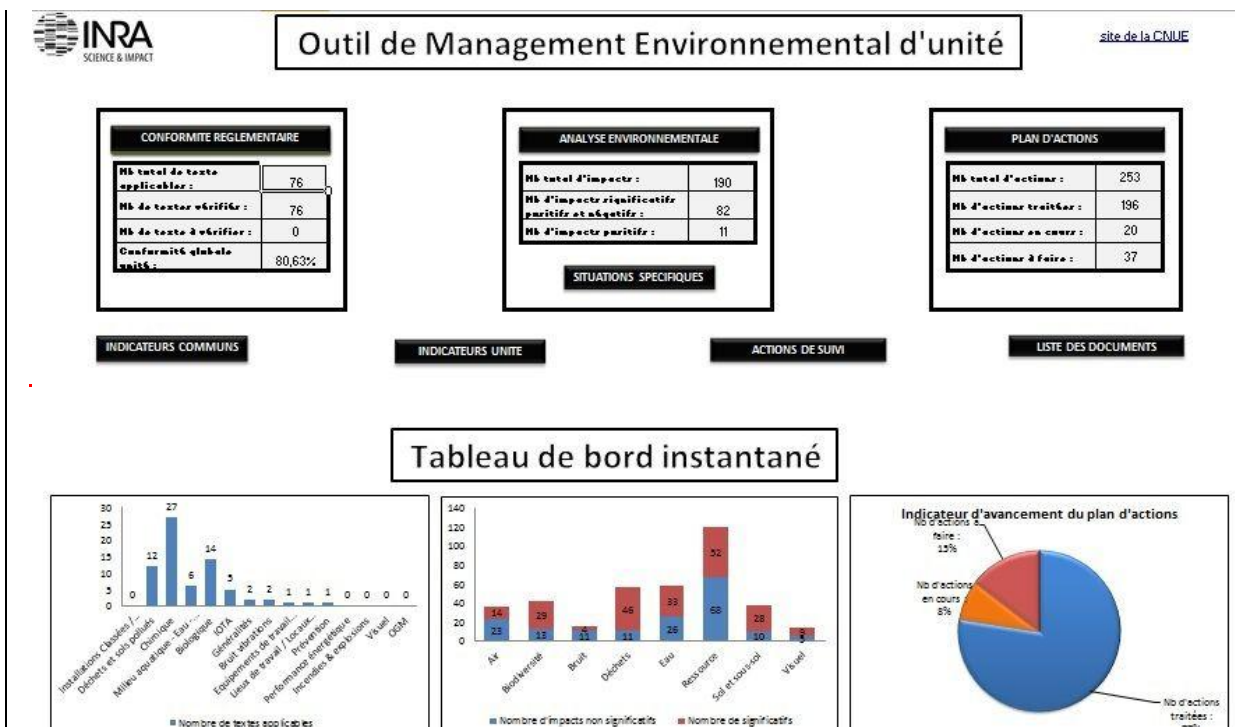


Figure 3. Page d'accueil de l'outil de management environnemental.

Un séminaire annuel permet également de partager l'expérience et les savoir-faire entre unités certifiées et celles plus récemment engagées ou souhaitant s'engager dans la démarche SME.

Références bibliographiques

ISO 14001:2015 Systèmes de management environnemental -- Exigences et lignes directrices pour son utilisation.