

MANUEL QUALITÉ

Février 2020

MQ-0001-AH

Mise en application le 14/02/2020

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	5
1 PRÉSENTATION DE L'INERIS.....	6
1.1 CONTEXTE.....	6
1.2 MISSIONS.....	6
1.3 CERTIFICATION ET ACCRÉDITATIONS.....	6
Certification.....	7
Accréditations et reconnaissances.....	7
Autres Reconnaissances et agréments et notification.....	7
1.4 INSTANCES DE GOUVERNANCE.....	8
Conseil d'administration (CA).....	8
Comité financier.....	8
Conseil scientifique (CS) et les Commissions scientifiques spécialisées (CSS).....	8
Commission d'orientation de la recherche et de l'expertise (CORE).....	8
Comité de suivi de l'application de la charte de déontologie.....	8
1.5 COMITÉS INTERNES DE L'INSTITUT.....	8
Comité de direction (Codir).....	8
Comité de direction élargi (Codir élargi).....	9
2 ORGANISATION, RESPONSABILITÉS ET AUTORITÉS.....	9
3 STRATÉGIE, OBJECTIFS ET PILOTAGE QUALITÉ.....	10
3.1 STRATÉGIE, OBJECTIFS.....	10
Lignes directrices pluriannuelles définies en collaboration avec la Tutelle.....	10
Lignes directrices pluriannuelles définies par l'Institut.....	10
Objectifs annuels de l'Institut.....	10
Planification des objectifs.....	10
3.2 PILOTAGE QUALITÉ.....	10
Direction générale.....	10
Politique qualité.....	11
Objectifs, indicateurs et informations qualité.....	11
4 COMMUNICATION.....	12
4.1 COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE.....	12
4.2 INFORMATION QUALITÉ.....	12
5 SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ.....	13
5.1 DOCUMENTATION QUALITÉ.....	13
Définition de la structure documentaire.....	13
Maîtrise des documents et des enregistrements.....	13

5.2	GESTION DES CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES	14
5.3	PARTIES PRENANTES ET ÉCOUTE CLIENTS	14
	Parties prenantes	15
	L'ouverture à la société et aux parties prenantes.....	15
	Écoute et satisfaction clients	15
	Réclamations.....	16
6	APPROCHE PROCESSUS	17
	Acteurs du processus	17
	Cartographie des processus	17
6.1	COMITÉS DE SUIVI.....	18
6.2	PROCESSUS DE MANAGEMENT	18
	Stratégie, maîtrise des risques et amélioration continue (SRA) – FP-0001	18
6.3	PROCESSUS OPÉRATIONNEL.....	18
	Appui aux politiques publiques (APP) – FP-0002.....	18
	Prestations commerciales (PFC) – FP-0003	18
	Recherche et informations scientifiques et techniques (RST) – FP-0004	19
6.4	PROCESSUS SUPPORT.....	20
	Ressources matérielles et services (RMS) – FP-0005.....	21
	Gestion des systèmes d'information (GSI) – FP-0006	21
	Ressources financières et contrôle de gestion (RFG) – FP-0007	21
	Ressources humaines (RHU) – FP-0008.....	21
7	L'ANALYSE DES RISQUES ET DES OPPORTUNITÉS	21
8	ÉVALUATION DES PERFORMANCES	22
8.1	ANALYSE DES PERFORMANCES	22
8.2	ÉVALUATION.....	22
	Fiches d'amélioration	22
	Audits internes.....	23
	Revue de direction	23
8.3	DYNAMIQUE D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ	23

INTRODUCTION

Le manuel qualité présente de façon synthétique le système de management de la qualité de l'Ineris. Ce document est un vecteur de communication de la démarche qualité, élaboré à l'attention :

- du personnel ;
- des clients publics et privés, ainsi que des autres parties prenantes externes et internes ;
- des évaluateurs, auditeurs et inspecteurs externes missionnés dans le cadre des différentes reconnaissances qualité de l'Institut.

L'ensemble des dispositions organisationnelles et techniques sont définies et détaillées dans la documentation qualité.

Ce manuel décrit les objectifs, les processus, les instances, la méthodologie de gestion des risques et les outils qui contribuent au maintien et au développement des reconnaissances qualité de l'Institut ainsi que la participation et l'implication de chacun dans la dynamique d'amélioration continue.

L'ensemble de l'Institut applique les exigences ISO 9001. Les exigences techniques associées aux référentiels spécifiques (ISO 17025, 17043, 17065 & BPL) sont appliquées par les entités concernées.

Nota : ce document a été émis et est géré par SGL/ PMRI / SQMG

1 PRÉSENTATION DE L'INERIS

1.1 CONTEXTE

Créé en 1990, l'Institut national de l'environnement industriel et des risques (Ineris) est né d'une restructuration du Centre de recherche des charbonnages de France (Cerchar) et de l'Institut de recherche chimique appliquée (Ircha). Il capitalise près de 70 ans d'expertise et de savoir-faire.

Statut : L'Ineris est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), placé sous la tutelle unique du Ministère de la Transition écologique et solidaire.

Le statut, les missions et le fonctionnement de l'Institut sont définis aux articles R 131-35 à R 131-47 du Code de l'environnement.

Doté d'un effectif total d'environ 530 personnes, l'Ineris dispose de 30000 m² de laboratoires et de moyens d'essais de pointe, souvent uniques en France. Ces installations permettent de faire des tests au plus près des conditions réelles. Inflammation et caractère explosible de produits chimiques, comportement à long terme de déchets industriels ou encore effet de substances chimiques sur des écosystèmes complexes, l'expertise de l'Institut couvre un large éventail de compétences dédiées à la sécurité.

Implantations : Le siège de l'Ineris est situé à Verneuil-en-Halatte (Oise). L'Institut dispose de quatre implantations régionales : Nancy, Aix-en-Provence, Bourges et Lyon. L'Institut dispose également de deux filiales : Ineris Formation et Ineris Développement.

1.2 MISSIONS

L'Institut a pour mission de contribuer à la prévention des risques que les activités économiques font peser sur la santé, la sécurité des personnes et des biens, et sur l'environnement. Il mène des programmes de recherche visant à mieux comprendre les phénomènes susceptibles de conduire aux situations de risques ou d'atteintes à l'environnement et à la santé, et à développer sa capacité d'expertise en matière de prévention. Il développe ses compétences scientifiques et techniques dans les domaines des risques accidentels, des risques chroniques et des risques du sol et du sous-sol. Elles sont mises à la disposition des pouvoirs publics, des entreprises et des collectivités locales ou personnes privées afin de les aider à prendre les décisions les plus appropriées à une amélioration de la sécurité environnementale.

Les objectifs de l'Institut, qui contribuent à l'identification des enjeux externes et internes, sont fixés par le contrat d'objectifs et de performance élaboré en lien avec la tutelle. Le contrat d'objectifs et de performance 2016-2020 a, par ailleurs, été discuté avec les instances de gouvernance de l'Institut, notamment lors du séminaire des orientations scientifiques et techniques organisé en avril 2015.

1.3 CERTIFICATION ET ACCRÉDITATIONS

Le système de management de la qualité de l'Institut s'appuie sur les reconnaissances, présentées ci-dessous et intègre l'ensemble des activités de l'Ineris. L'application des exigences est vérifiée dans le cadre des audits qualité internes.

Certification

L'Ineris, dans le cadre de ses activités d'étude, recherche, conseil, expertise, essai, élaboration produits et formation dans les domaines des risques et de l'environnement industriel est certifié selon la norme NF EN ISO 9001, pour les sites de Verneuil-en-Halatte et de Nancy (placé sous la responsabilité de la direction des risques du sol et du sous-sol, DRS).

Les activités de formation sont réalisées dans le cadre de la filiale Ineris Formation.

La certification de l'Institut est disponible avec le lien suivant :

<https://certificats-attestations.afnor.org/certification=720921955369>

Accréditations et reconnaissances

L'Ineris est accrédité par le Cofrac selon les normes ci-après :

- NF EN ISO/CEI 17025 : pour les essais et étalonnages définis dans la portée d'accréditation n°1-0157 pour les essais et n°2-1251 pour les étalonnages ;
- NF EN ISO/CEI 17065 : pour la reconnaissance de son système de certification de produits et services dans les domaines définis dans la portée d'accréditation n°5-0045 ;
- NF EN ISO/CEI 17043 : pour ses activités d'organisateur de comparaisons interlaboratoires dans les domaines définis dans la portée d'accréditation n°1-2291.

L'ensemble des portées d'accréditation citées sont disponibles sur www.cofrac.fr.

L'Ineris est également reconnu conforme aux principes de Bonnes pratiques de laboratoire (BPL) par le Groupe interministériel des produits chimiques (GIPC) pour les domaines 2, 4, 5 et 8 :

- 2 - Etudes de toxicité ;
- 4 - Etudes écotoxicologiques sur les organismes aquatiques et terrestres ;
- 5 - Etudes portant sur le comportement dans l'eau, dans le sol et dans l'air ; bioaccumulation ;
- 8 - Méthodes de chimie analytique et cliniques (y compris métabolisme).

En complément de la documentation générale, les dispositions organisationnelles et techniques associées aux référentiels cités sont définies dans les procédures suivantes et dans des documents spécifiques :

- PR-0851 sur les compétences et dispositions des entités accréditées ;
- PR-0861 sur les règles générales de l'activité de certification de produits ;
- PR-0883 sur l'organisation des comparaisons interlaboratoires ;
- PR-0900 sur le programme d'assurance qualité BPL ;
- PR-0901 sur l'organisation de l'installation d'essais de l'Ineris.

Autres reconnaissances et agréments et notification

L'Ineris est un organisme notifié auprès de l'Union européenne par les ministères chargés de l'environnement, de l'industrie et du travail au titre de plusieurs directives. Il dispose également de nombreux agréments ministériels (ministères chargés de l'environnement, de l'industrie, des transports, du travail, de l'économie...). Les listes des agréments et notifications ainsi que leur détail par activités sont disponibles sur demande auprès de la direction des services aux entreprises et de la certification (DSC).

1.4 INSTANCES DE GOUVERNANCE

Les principales instances de gouvernance de l'Ineris sont présentées ci-dessous, ainsi que dans la PR-1050 :

Conseil d'administration (CA)

Le conseil d'administration est composé d'un président non exécutif, d'un tiers de représentants de l'État, d'un tiers de personnalités qualifiées et d'un tiers de salariés. Ses missions sont définies aux articles R 131-37 à R 131-44 du Code de l'environnement.

Comité financier

Le comité financier est chargé de préparer les travaux du conseil d'administration sur les points 3 à 8 de l'article R 131-41 du Code de l'environnement.

Conseil scientifique (CS) et commissions scientifiques spécialisées (CSS)

L'évaluation scientifique est assurée par un conseil scientifique et trois commissions scientifiques spécialisées. Ces quatre instances sont composées de personnalités appartenant au milieu académique, à des organismes pairs (EPIC, centres techniques...) ainsi qu'au monde industriel.

Commission d'orientation de la recherche et de l'expertise (Core)

La commission d'orientation de la recherche et de l'expertise (Core) représente la concrétisation de la démarche d'ouverture à la société de l'Institut. Ses missions sont les suivantes :

- identifie et propose des questions à traiter en priorité dans les différents domaines de la recherche et de l'appui technique ;
- peut donner un avis sur les finalités des programmes de recherche et d'appui envisagés par l'Institut, notamment lors de l'élaboration de son contrat d'objectifs avec l'État ;
- est consultée sur les modalités de diffusion des travaux scientifiques permettant de rendre ceux-ci accessibles au public ;
- peut être consultée sur le contenu de certains rapports d'étude.

La Core est composée de membres des différents collèges (industriels, académiques, associations, syndicats, élus et État).

Comité de suivi de l'application de la charte de déontologie

Les principes déontologiques de l'Institut font l'objet d'une charte de déontologie validée par son conseil d'administration en 2004 et d'un guide interne d'application. La charte de déontologie de l'Ineris s'inscrit plus largement dans le cadre de la charte nationale de l'expertise.

La mise en application de la charte de déontologie est suivie par un comité d'experts indépendants, le comité de suivi de l'application de la charte de déontologie.

1.5 COMITÉS INTERNES DE L'INSTITUT

Un document de gouvernance et de pilotage de l'Institut (PR-1050) liste les comités internes de l'Institut et identifie leur finalité, leur fréquence et leurs participants.

Comité de direction (Codir)

Le comité de direction est composé des directeurs. Ses membres se réunissent toutes les semaines lors de réunions dites du Codir. Ces réunions sont pilotées par le directeur général de l'Ineris et leur

secrétariat technique est assuré par la direction générale. Elles permettent la préparation des prises de décisions et des arbitrages du directeur général, que ce soit pour le fonctionnement de l'Institut ou la définition et le suivi de ses orientations stratégiques.

Comité de direction élargi (Codir élargi)

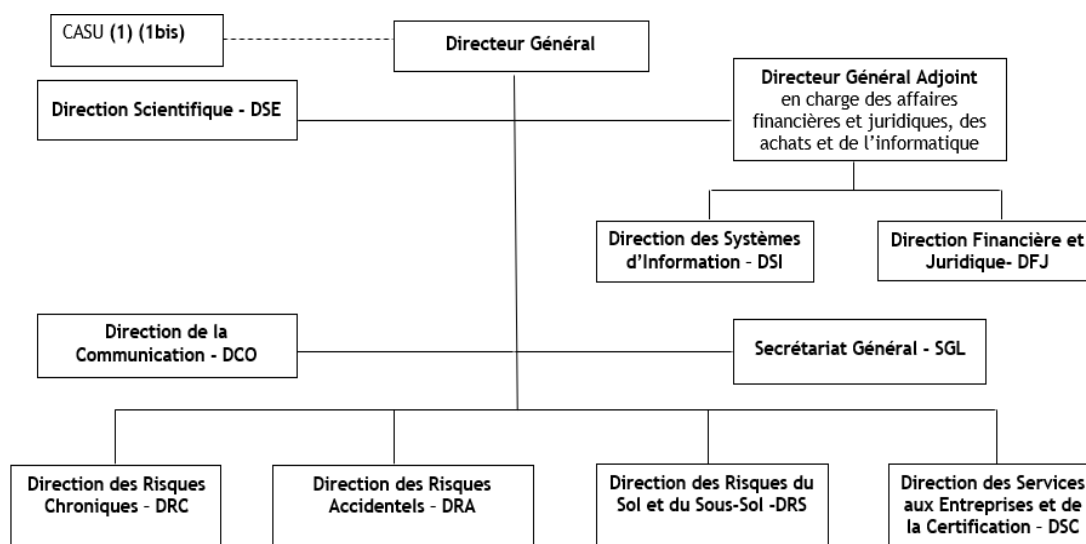
Le comité de direction se réunit régulièrement en format « élargi », c'est-à-dire avec les directeurs adjoints et les responsables de pôle. Les autres comités sont présentés au chapitre 6.2.

2 ORGANISATION, RESPONSABILITÉS ET AUTORITÉS

Sous l'autorité du directeur général, l'Institut est composé :

- d'une direction des risques chroniques ;
- d'une direction des risques accidentelles ;
- d'une direction des risques du sol et du sous-sol ;
- d'une direction des services aux entreprises et de la certification ;
- d'un secrétariat général regroupant la direction des ressources humaines, le pôle services généraux et le pôle maîtrise des risques internes ;
- d'une direction financière et juridique et d'une direction des systèmes d'information, placée sous l'autorité d'un directeur général adjoint ;
- d'une direction scientifique ;
- d'une direction de la communication.

L'organigramme général de l'Ineris (DI-0000) est présenté ci-après :



(1) Cellule d'Appui aux Situations d'Urgence

(1bis) En cas d'activation

Ce document est complété par des organigrammes détaillés pour chaque direction, pôle et unité. Ils définissent le positionnement hiérarchique et les fonctions des personnes au sein des entités

Chaque collaborateur dispose d'une fiche de poste, mise à jour régulièrement, qui décrit ses missions et la ou les fonctions auxquelles il est rattaché. La plupart des fonctions font l'objet d'une fiche où sont définies les missions, responsabilités et autorités associées.

3 STRATÉGIE, OBJECTIFS ET PILOTAGE QUALITÉ

3.1 STRATÉGIE, OBJECTIFS

Le modèle de l'Institut repose sur une étroite synergie entre ses activités de recherche, d'appui aux politiques publiques, et d'expertise et de conseil au profit des entreprises.

Lignes directrices pluriannuelles définies en collaboration avec la tutelle

Le contrat d'objectifs et de performance (COP) constitue le document établi entre l'Ineris et son ministère de tutelle après consultation des parties prenantes, notamment de la Core. Il fixe les orientations stratégiques de l'Institut :

- accompagner les transitions énergétique et écologique en matière de maîtrise des risques, notamment émergents ;
- fournir un appui réactif et efficace aux pouvoirs publics, aussi bien dans la durée que dans les situations d'urgence ou de crise environnementale ;
- accompagner les innovations technologiques de l'industrie pour intégrer les exigences de sécurité portées par la société ;
- renforcer encore les partenariats scientifiques, nationaux et européens, et développer la reconnaissance internationale ;
- rester en pointe sur l'ouverture de l'Institut à la société et intégrer les nouveaux acteurs, de la production aux produits.

Les priorités d'action de l'Institut sont déclinées par thématiques auxquelles sont associés des indicateurs, des informations et des jalons.

Lignes directrices pluriannuelles définies par l'Institut

Sur la base du COP, les directions opérationnelles et fonctionnelles, en lien avec la direction générale, établissent respectivement des plans d'actions et des politiques 2016-2020 afin de disposer d'orientations stratégiques pour chaque direction. Ces éléments ont permis d'établir un plan stratégique chapeau, le plan stratégique Ineris 2020. Un suivi de la mise en œuvre de ce plan est assuré et partagé avec les collaborateurs via le site Intranet.

Objectifs annuels de l'Institut

Chaque année, les objectifs annuels de l'Institut sont fixés par la direction générale, sur la base des plans d'actions des entités opérationnelles et fonctionnelles. Ces objectifs sont principalement ceux du COP et des plans et politiques stratégiques. Ces objectifs annuels font l'objet d'une large communication interne et un bilan est établi chaque année et partagé avec les collaborateurs de l'Institut.

Planification des objectifs

Chaque collaborateur se voit fixer des objectifs annuels, en lien avec les objectifs de son entité. Ces objectifs individuels sont formalisés et suivis lors des entretiens annuels d'évaluation.

3.2 PILOTAGE QUALITÉ

Direction générale

La Direction générale a pour mission au sein du système qualité :

- de définir la politique qualité de l'Institut ;
- de définir la finalité et les orientations de la démarche qualité et créer les conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité ;
- de réviser le système de management de la qualité mis en place (au cours des revues de direction, revues de processus...), afin de s'assurer qu'il est toujours approprié, adapté, efficace et en accord avec l'orientation stratégique de l'organisme ;
- de valider les actions à mener lors des revues de processus et des revues de direction ;
- de planifier les ressources et les responsabilités pour chaque objectif ;
- d'être moteur dans l'amélioration continue du SMQ ;
- de promouvoir les opportunités d'amélioration au sein de l'Institut.

Politique qualité

La politique qualité traduit l'engagement de l'Institut dans la mise en œuvre du système de management de la qualité, ainsi que dans sa démarche d'amélioration continue auprès de l'ensemble des parties prenantes. Elle s'assure également de la qualité et de la conformité de nos prestations dans le respect des sept principes de notre charte de déontologie (indépendance du jugement, compétence, adaptation des moyens, transparence, qualité scientifique et technique, devoir d'information, responsabilité). Elle est revue annuellement et est disponible sur l'intranet et le sur le site Internet de l'Institut.

Elle fournit un cadre pour établir et revoir les objectifs qualité transcrits selon les quatre axes directeurs suivants :

- l'écoute et la satisfaction des clients tant externes qu'internes ;
- la réalisation de prestations de qualité ;
- la réactivité et la maîtrise des délais ;
- la gestion des compétences.

Objectifs, indicateurs et informations qualité

Afin de s'assurer de l'amélioration continue du système qualité, des objectifs qualité sont définis au sein de 8 processus en cohérence avec :

- le COP 2016-2020 et le plan stratégique Ineris 2020, ainsi qu'avec les exigences et attentes des clients publics, privés et des parties prenantes ;
- la politique qualité.

Les indicateurs et informations relatifs aux processus sont des outils permettant de mesurer, d'analyser et de maîtriser une activité. Ils sont a minima fixés dans le contrat d'objectifs et de performance :

- chaque indicateur est associé à une valeur cible annuelle afin d'évaluer la performance du système ;
- les informations n'ont pas de valeur cible. Elles permettent de suivre une activité ou de capitaliser de la donnée afin d'identifier de potentiels indicateurs futurs.

4 COMMUNICATION

4.1 COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE

La démarche de communication fait l'objet d'une politique et d'un plan d'actions associé établis sur la durée du contrat d'objectifs et de performance 2016-2020. Elle concerne les actions de communication interne et de communication externe. Elle est construite autour de cinq grands axes :

- communication interne ;
- communication Institutionnelle ;
- communication pédagogique ;
- communication scientifique et technique ;
- ouverture à la société.

La communication de l'Ineris vise notamment à partager, dans les différents domaines d'intervention de l'Institut, toute information relative à la connaissance, l'évaluation, la prise en compte et la prévention des risques. Ses publics sont variés : publics intéressés (décideurs, services de l'État, industriels, communauté scientifique, écoles d'ingénieurs, ONG, collectivités territoriales, relais d'informations...), mais aussi grand public et dans une certaine mesure publics scolaires. Elle contribue au développement de l'image de l'Institut et de ses activités, en France et à l'étranger.

Dans une logique de transparence, d'indépendance et de crédibilité, la communication de l'Ineris vise à rendre plus compréhensible la notion de risque, pour contribuer à accompagner les évolutions sociétales et à concilier l'innovation et la maîtrise des risques. Dans cette logique, elle participe à la valorisation de la culture scientifique et technique. L'Ineris a été l'un des premiers établissements publics à s'engager dans une démarche de mise en relation experts/société civile définie dans le paragraphe 5.3 sur les parties prenantes du présent document.

4.2 INFORMATION QUALITÉ

L'information sur la démarche de qualité de l'Institut est assurée à plusieurs niveaux, avec la volonté d'impliquer l'ensemble des collaborateurs dans la compréhension et l'amélioration de la démarche qualité :

- **à l'embauche** : une sensibilisation à la qualité, qui comprend une présentation de ses enjeux, de la politique qualité et des outils en place à utiliser. Le manuel qualité est remis à cette occasion. Le salarié signe un engagement de confidentialité et renseigne également un formulaire de déclaration d'intérêts : IM-1795.
- **lors de réunions d'information du personnel, de la diffusion de notes internes, de courriels, de lettre d'information ou lors de réunions de management ou d'entité** : des rappels sur les objectifs qualité ou les actions et échéances réalisées et à venir sont effectués.
- **lors de réunions d'informations spécifiques ou de groupes de travail ciblés à destination des acteurs de la qualité, vecteurs d'information vers l'ensemble du personnel** : ces réunions organisées par l'unité Qualité et métrologie portent sur les évolutions normatives ou documentaires ainsi que sur les outils qualité disponibles. Par ailleurs, un espace dédié à la qualité est disponible sur le réseau pour partager et favoriser l'exploitation des données qualité (par exemple les rapports d'audits internes et externes, les supports de réunions ainsi que les comptes-rendus des revues de processus et des revues de direction).

- **lors des entretiens d'évaluation annuels** des salariés, réunissant le collaborateur et son responsable pour apprécier le travail réalisé dans l'année au regard du poste et des objectifs fixés. Le manager échange également avec le collaborateur, sur la nécessité d'actualiser sa déclaration d'intérêts.
- **au quotidien** : les collaborateurs utilisent les outils qualité (gestion et consultation de la documentation qualité, gestion des fiches d'amélioration et des équipements de contrôle et mesure des essais) pour la réalisation de leurs activités. Les enregistrements nécessaires pour en assurer la traçabilité sont également effectués.

5 SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

Le système de management de la qualité est piloté par la direction générale et suivi par l'unité Qualité et métrologie. Ils sont assistés au sein de chaque direction par un ou plusieurs assistant(s) qualité (DI-0153), responsable(s) documentation qualité (DI-0109), auditeur(s) interne(s) et responsable(s) matériel (DI-0603).

5.1 DOCUMENTATION QUALITÉ

Définition de la structure documentaire

L'Ineris dispose d'un outil informatique de gestion de la documentation afin de stocker et rendre accessible à tous les différents types de documents définis dans la PR-0001. Le logiciel permet de garantir :

- l'identification des documents qualité par une référence unique et centralisée ;
- l'identification et le suivi des versions ;
- la disponibilité et la lisibilité des versions applicables des documents à l'ensemble du personnel ;
- la traçabilité des opérations associées aux documents telles que la création, la modification, la mise en application et l'archivage.

Maîtrise des documents et des enregistrements

La procédure PR-0001 précise les modalités de maîtrise des informations documentées internes et externes, notamment l'identification, la modification, le suivi et la revue de la documentation ainsi que l'archivage des documents.

Les enregistrements sont établis et conservés par les différentes entités selon leurs activités pour apporter la preuve de la conformité aux exigences normatives et du fonctionnement efficace du système de management de la qualité. La procédure PR-0618 précise les moyens mis en œuvre pour assurer le stockage et la sauvegarde des données informatiques. L'archivage des dossiers maîtres peut être informatique ou papier. Pour ce dernier format il s'effectue suivant la PR-0013.

Les personnes en charge de réaliser ces enregistrements s'assurent qu'ils restent lisibles, faciles à identifier et accessibles. Des salles d'archives et/ou des armoires adaptées ainsi que la sauvegarde journalière des données enregistrées sur le réseau informatique permettent d'assurer la conservation et la protection des enregistrements.

Les assistants qualité établissent des listes d'enregistrements qui permettent de définir les modalités d'accès, la durée de conservation et l'élimination des enregistrements suivant l'imprimé IM-0017.

5.2 GESTION DES CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES

Les connaissances organisationnelles regroupent la gestion des savoirs actuels et futurs par la capitalisation, la transmission et l'acquisition de connaissances.

L'Ineris dispose de plusieurs moyens adaptés aux différents publics concernés (espaces informatiques dédiés, journées thématiques, documents...) pour assurer et maîtriser le partage de connaissances. En voici quelques exemples :

- le site Intranet de l'Institut : Il est constitué d'onglets regroupant des informations spécifiques à certaines entités et d'une rubrique « informations générales », mise à jour par la direction de la communication. Y sont notamment proposés :
 - une synthèse de presse quotidienne,
 - un flux d'actualités sur la vie de l'Institut et ses activités techniques,
 - les documents stratégiques et de référence de l'Institut (COP, plans et politiques stratégiques, manuel qualité, politique qualité...),
- un coordinateur « normalisation » anime la participation des experts de l'Ineris aux commissions de normalisation nationales et internationales et coordonne le partage en interne d'informations ;
- les supports de communication interne et externe ;
- la documentation qualité permet de partager avec l'ensemble des collaborateurs le savoir-faire de chaque entité ;
- des espaces collaboratifs et de stockage de la documentation sont également en place. Ils regroupent l'ensemble des données brutes et des rapports d'études en cours de réalisation.
- la direction scientifique, notamment via le centre d'information et de veille scientifique (CIVS) :
 - met à disposition le portail IRIS, accessible à tous les collaborateurs de l'Ineris, qui donne accès aux rapports Ineris (hors confidentiel), publications, revues numériques et normes. Ce portail permet à l'Institut de sauvegarder ses connaissances et d'en acquérir de nouvelles sur des sujets d'actualités,
 - assure la gestion et le suivi des participations aux congrès nationaux et internationaux des collaborateurs, participations qui permettent d'acquérir de nouvelles connaissances et de les partager au sein de l'Ineris,
 - élabore et diffuse de bulletins de veille thématique et prospective qui permettent respectivement aux collaborateurs et aux parties prenantes externes de s'informer et d'être informés sur les évolutions techniques et scientifiques ou sur les sujets émergents,
 - met à disposition des revues, magazines et ouvrages au format papier,
 - gère les archives opérationnelles, qui sont consultables sur demande au service concerné,
 - assure une veille normative personnalisée, suivant la PR-0504, sur demande,
 - achète des documents, pour développer/actualiser ses connaissances.

5.3 PARTIES PRENANTES ET ÉCOUTE CLIENTS

Dans le cadre du système de management de la qualité, l'Institut doit s'assurer de fournir en permanence des produits et services conformes aux exigences et attentes des clients mais également à celles de toutes les parties prenantes.

Parties prenantes

On entend, par parties prenantes, les personnes ou entités pouvant avoir une incidence sur les décisions ou activités de l'Institut ou être affectées par une décision ou une activité de l'Institut.

Les parties prenantes considérées comme pertinentes pour l'Institut et leurs attentes sont formalisées et revues annuellement par les pilotes et copilotes lors de la revue de direction.

L'ouverture à la société et aux parties prenantes

L'Ineris est l'un des premiers établissements publics dont la présidence du conseil d'administration a été confiée à un représentant de la société civile. Un tiers des sièges au conseil d'administration de l'Institut est par ailleurs réservé aux représentants du personnel.

Depuis 2008, l'Ineris a formalisé sa démarche d'ouverture à la société civile. L'Ineris a été l'un des premiers signataires d'une charte d'ouverture à la société en 2008, avec l'Anses (alors Afsset) et l'IRSN. Ils ont depuis été rejoints par l'Ifsttar, l'Irstea, et, tout récemment, par le BRGM et Santé Publique France, lors d'une nouvelle signature de la charte le 9 décembre 2016. Unis par une même mission d'intérêt général – celle d'évaluer les risques dans les domaines de la santé et de l'environnement et les moyens de les réduire, dans une perspective d'aide à la décision – les sept établissements s'engagent ainsi à améliorer le partage des connaissances scientifiques disponibles et des incertitudes qui les entourent. Ils s'engagent aussi à mieux prendre en compte la contribution des acteurs de la société civile dans leurs activités d'expertise et de recherche, de manière à construire une compréhension partagée des enjeux complexes des situations à risques et des alternatives permettant d'y faire face.

La commission d'orientation de la recherche et de l'expertise (Core), créée par l'arrêté du 26 avril 2011 (relatif aux comités d'orientation scientifique et technique de l'Ineris), marque pour l'Institut le passage d'une gouvernance scientifique à une gouvernance scientifique, technique et sociétale. « La Core approfondie, au regard des attentes sociétales, les enjeux et les questionnements en matière de recherche et d'expertise afin d'enrichir les dossiers et les réflexions stratégiques de l'Institut » (article 1 de l'arrêté du 26 avril 2011).

Dans sa démarche de partage et de dialogue, l'Institut publie depuis 2012 une série d'ouvrages de référence, la collection Ineris Références, publications qui participent à l'ancrage scientifique des publics, organisés dans l'objectif de faciliter le débat sur des sujets d'intérêt sociétal et leur intégration dans le processus d'expertise et de recherche scientifique. Ils s'adressent donc à un public non expert et néanmoins « averti ». Ces ouvrages sont disponibles sur le site Internet de l'Ineris.

Un autre volet de cette démarche d'ouverture repose sur l'organisation de réunions régulières avec des représentants de la société civile (associations, syndicats, élus...). Lieux d'échange et de partage, elles sont conçues autour de thématiques scientifiques très pointues. Ces réunions font toutes l'objet de communication publique sur le site Internet de l'Institut.

Écoute et satisfaction clients

La direction s'assure que les attentes et les exigences des clients sont déterminées et examinées de manière prospective, suite aux échanges commerciaux (prospection et prestation) ou lors des retours sur la satisfaction des clients. Pour ce dernier point, des enquêtes de satisfaction sont envoyées après chaque prestation réalisée ou dans le cadre du suivi d'un programme d'appui aux politiques publiques.

Pour les clients externes :

- **la direction scientifique, en lien avec les directions opérationnelles** (délégués « appui » et « recherche » notamment) assure le suivi de la satisfaction de la tutelle et de la Commission européenne ;
- **les responsables de prestations**, lors des phases de revue de contrat, de la conception et de la réalisation des prestations, définissent les exigences implicites et explicites des clients et collectent leur niveau de satisfaction. L'ensemble des enregistrements utiles, échanges par courriers, courriels, comptes-rendus de réunions est versé dans les dossiers maîtres des prestations afin d'en conserver la traçabilité. Par ailleurs, une enquête de satisfaction est envoyée, analysée et traitée après chaque prestation.

Pour les clients internes :

- des enquêtes de satisfaction peuvent être réalisées auprès des collaborateurs afin de collecter leur niveau de satisfaction sur les fonctions support. Après analyse, chaque fonction support concernée examine les constats et définit un plan d'actions.

Réclamations

Une réclamation (ou un appel), quel que soit le mode de réception (écrit, oral, mail...), est enregistrée par celui qui la reçoit et l'attribue à l'entité concernée. Cette dernière réalise la collecte et la vérification des données permettant la réponse et la validation de la réclamation. Selon l'analyse des faits, l'entité définit la suite à donner et les actions à mener. Dans la mesure du possible, l'entité accuse réception et fournit au demandeur l'état d'avancement de la réclamation. Le responsable de l'entité valide les actions décidées dans l'outil. Il peut, en préalable, solliciter le SQM pour avis. Les actions étant traitées et validées, par le responsable de l'entité dans l'outil, il adresse à SQM le projet de réponse. L'unité SQM en prend connaissance et s'assure que l'ensemble des actions devant être menées ont été réalisées. Suite à cette revue, si les actions sont satisfaisantes, le SQM approuve le projet. Dans le cas contraire, le SQM demande à l'entité de modifier la réponse faite et/ou demande des éléments ou actions complémentaires.

6 APPROCHE PROCESSUS

L'approche processus permet le pilotage de la performance de l'organisation. Un processus est un ensemble d'activités transformant des données d'entrée en données de sortie. Au sein de l'Institut, les processus sont animés par un pilote et deux copilotes.

Acteurs du processus

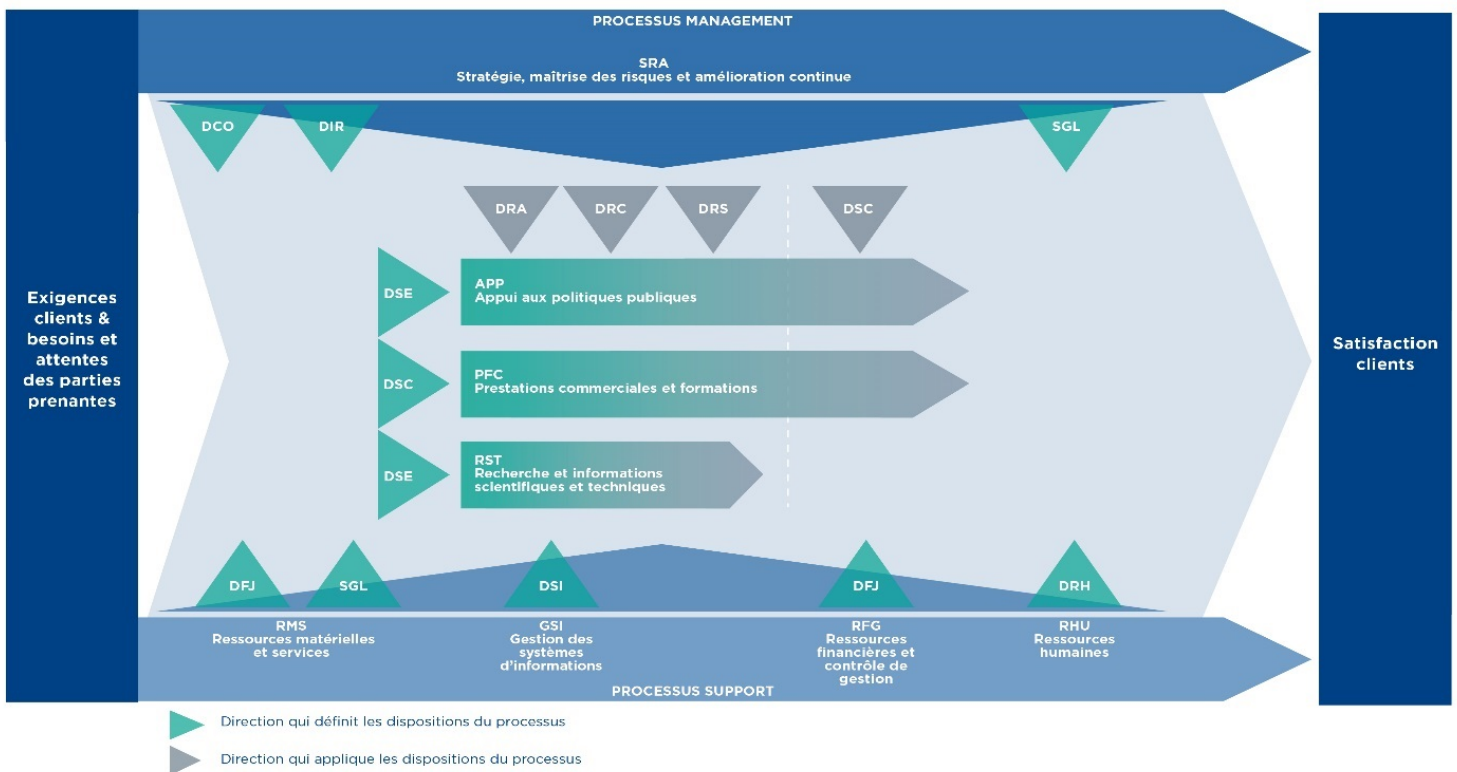
Le pilote de processus est en charge de l'animation et du développement de son processus. Il est assisté, dans sa mission, par un copilote opérationnel et un copilote client. Les responsabilités et autorités sont définies dans la fiche de fonction « pilote de processus » (DI-0622).

Les pilotes assurent la définition et le suivi des actions et des indicateurs dans l'instance définie dans la fiche descriptive du processus. Ils rendent compte annuellement, des résultats en termes de performance et de fonctionnement lors de la revue de direction.

Le copilote opérationnel assiste le pilote dans la rédaction et le maintien à jour de la documentation liée au processus, mais également dans le suivi des indicateurs et l'analyse des résultats du processus.

Le copilote client apporte son expérience « client » au pilote en étant force de proposition pour assurer l'adéquation d'un processus avec les besoins et attentes de ses clients, et la pertinence des indicateurs retenus.

Cartographie des processus



Chaque processus fait l'objet d'une fiche descriptive (FP-XXXX) qui mentionne :

- l'instance de suivi du processus ;
- les noms des pilote, copilotes ;
- la périodicité de revue ;
- la finalité et l'objectif du processus ;
- les indicateurs et informations associés ;
- les interactions entre les processus et les acteurs associés ;
- le périmètre du processus (données d'entrée et de sortie et les activités associées).

Les processus sont revus annuellement lors des revues de processus, via le suivi des indicateurs et des actions prévues selon le MO-1046. Le support de revue de processus (IM-1853) et la fiche descriptive de processus sont des données d'entrée de la revue de direction.

6.1 COMITÉS DE SUIVI

Les comités de suivi sont des groupes d'échanges entre les différents acteurs impliqués. Ils permettent d'assurer le suivi des processus ainsi que l'analyse de leurs résultats, en cohérence avec les objectifs fixés et les ressources allouées à chaque processus. Ces comités permettent également la préparation et la validation du support de revue de processus, données d'entrée de la revue de direction.

6.2 PROCESSUS DE MANAGEMENT

Le processus de management permet d'assurer la cohérence du système de management de la qualité avec les orientations du contrat d'objectifs et de performance et les plans et politiques stratégiques.

Stratégie, maîtrise des risques et amélioration continue (SRA) – FP-0001

Ce processus couvre la planification et le suivi de la stratégie de l'Institut, le pilotage de la communication interne et externe et la maîtrise des risques internes dont dépendent la gestion de la qualité et de la santé et sécurité au travail ainsi que les activités d'audit comptable et financier. Il est piloté par le directeur général qui s'appuie sur le comité de direction et le comité stratégique afin de définir les lignes directrices et d'assurer la cohérence de chaque processus.

6.3 PROCESSUS OPÉRATIONNEL

L'Institut a défini trois processus opérationnels qui correspondent aux différentes missions de l'Ineris.

Appui aux politiques publiques (APP) – FP-0002

Le processus comprend les activités relatives à la conception et la réalisation des programmes annuels d'appui aux pouvoirs publics. Il couvre l'ensemble des étapes, depuis la définition de leur contenu jusqu'à la mise en œuvre de l'expertise (développement ou évaluation de méthodes ou de référentiels, mise à disposition d'informations ou encore réalisation de campagnes de surveillance...).

Prestations commerciales (PFC) – FP-0003

Ce processus comprend la prospection, la planification, la réalisation et le suivi de prestations contractuelles pour les clients publics ou privés. Il participe à l'équilibre économique de l'Institut en offrant aux pouvoirs publics et aux entreprises, en France et à l'international, des prestations à forte valeur ajoutée.

Recherche et informations scientifiques et techniques (RST) – FP-0004

Ce processus porte sur la détection des besoins sociétaux, la définition et la gestion de programmes de recherche associés et la valorisation des résultats de la recherche.

Réalisation des activités opérationnelles

Ces trois processus concernent essentiellement la réalisation de prestations intellectuelles :

- recherche et appui aux pouvoirs publics, contractualisés avec sa tutelle ou ses partenaires, où sont en particulier définies les conditions d'exécution des tâches et les ressources qui y sont affectées ;
- prestations d'essai et d'analyse en laboratoire, de recherche, d'expertise, de certification, de conseil, de formation, de fourniture de bases de données et des publications : la planification et les conditions d'élaboration des prestations étant contractualisées avec chaque client.

Pour conduire ses activités, l'Ineris développe, conçoit, réalise et maintient des outils informatiques, dans le cadre du processus GSI.

Maîtrise des activités opérationnelles

Les activités de l'Ineris sont réalisées sous assurance qualité, selon les règles définies ci-après. Les éléments de traçabilité sont également conservés.

- cas n°1 : les conditions de réalisation sont préalablement définies au travers d'offres et validées lors de la revue de commande (essais et analyses courantes, formations, par exemple) ;
- cas n°2 : les compétences, connaissances et moyens maîtrisés ont déjà été mis en œuvre dans le cadre de prestations similaires, et sont répétables ou transposables (étude des dangers d'une installation industrielle par exemple). Elles sont définies lors de phases de revue d'offre et de revue de commande ;
- Cas n°3 : les demandes ne peuvent pas s'appuyer de façon significative sur des travaux réalisés antérieurement, en termes de compétences, de connaissances ou de moyens (nouveaux programmes d'étude ou de recherche par exemple). Les règles sont alors définies lors de la phase de conception, en amont des phases de la revue de contrat (cf. procédure PR-0003).

La planification des activités opérationnelles a pour objectif de définir les critères d'acceptation ainsi que les livrables, les points de contrôle et les ressources à mettre en œuvre. Cette planification s'appuie sur la mise en œuvre de la procédure Revue de contrat PR-0002.

L'ensemble des éléments de traçabilité de la **relation avec les clients**, de la prise en charge de la demande jusqu'à la livraison de la prestation, est conservé dans le dossier maître tels que la revue de contrat IM-0002, le dossier de conception IM-0003 ou les comptes-rendus de réunion.

La maîtrise des enregistrements se fait de la manière suivante :

- les activités expérimentales, les essais, les analyses réalisées en laboratoire à l'Ineris ou à l'extérieur de l'Institut sont définies dans des procédures et des modes opératoires spécifiques qui précisent les modalités de réalisation et de contrôle ;
- la traçabilité des prestations est assurée grâce à un numéro unique, reporté sur l'ensemble des documents créés. Les échantillons utilisés dans le cadre des activités expérimentales sont référencés dans le cadre du système d'information et reliés à la prestation correspondante suivant la procédure PR-0009 « Identification et traçabilité du produit » ;

- les produits fournis par les clients dans le cadre de la réalisation de prestations sont gérés selon la procédure PR-0008 « Maîtrise du produit fourni par le client ». Ces produits peuvent être périssables et donc conservés selon des modalités de conservation spécifiques. Les modalités liées à la manutention, stockage, conditionnement, préservation et livraison sont décrites dans la PR-0011 « Manutention, stockage, conditionnement, préservation et livraison » ;
- la réalisation des prestations est effectuée à l'aide d'infrastructures adaptées et d'équipements contrôlés et suivis métrologiquement selon la PR-0014.

Surveillance des prestataires externes

Toutes les prestations externes doivent être conformes aux exigences applicables au système qualité de l'Ineris.

- la maîtrise des achats et des données d'achat est détaillée dans la procédure PR-1039 « Dépenses » ;
- la formalisation des exigences de l'Ineris vis-à-vis de ses prestataires se fait au travers de la « charte fournisseur » DI-0178 pour les exigences générales, et du cahier des charges de la prestation pour les exigences spécifiques ;
- les produits et services fournis par les prestataires externes sont vérifiés par les demandeurs qui procèdent à la réception technique ;
- les prestataires externes sont sélectionnés et évalués conformément au mode opératoire MO-1051. Les prestataires externes, dans le cadre des accréditations et reconnaissances de l'Institut, doivent être jugés compétents pour les activités à réaliser, selon un référentiel spécifique par exemple.

Libération et analyse des produits - Maîtrise des non-conformités

La conformité des prestations et des produits aux attentes des clients est assurée par la mise en œuvre d'outils et de contrôles adaptés.

- Dans le cadre des rapports transmis aux clients, une vérification et une approbation du document final sont effectuées avant diffusion (PR-0017). Des outils sécurisés peuvent être utilisés pour l'envoi suivant les modalités définies avec le client ;
- Pour les prestations de laboratoire (analyses, essais et études), les rapports d'analyses sont relus par un vérificateur compétent et approuvés par le hiérarchique ou le délégataire désigné avant envoi aux clients (PR-0017). Des cartes de contrôle sont aussi élaborées pour les appareils afin de garantir la validité des résultats ;
- Pour les produits de sortie tels que des formations ou logiciels, les modalités de contrôle et d'acceptation aux différentes phases de réalisation sont définies dans les procédures ou modes opératoires spécifiques aux domaines concernés.

En cas de non-conformité, la procédure PR-0004 « Maîtrise des actions d'amélioration » précise les modalités de maîtrise du produit non conforme et de mise en œuvre des actions correctives et préventives.

Exigences après livraison du produit

Les livrables établis dans le cadre des activités de l'Ineris sont émis sur la base des exigences et des informations fournies par le client durant le processus commercial et de réalisation de la prestation. Les exigences après livraison sont définies si nécessaire avec le client lors de la contractualisation de la prestation.

6.4 PROCESSUS SUPPORT

Les processus support déterminent, fournissent et maintiennent l'environnement nécessaire à la mise en œuvre des activités opérationnelles. Ils contribuent, au même titre que les processus

opérationnels, aux objectifs et indicateurs définis dans le Contrat d'objectifs et de performance. Ils participent à la mise en œuvre et à l'amélioration continue du système de management de la qualité.

Ressources matérielles et services (RMS) – FP-0005

Ce processus vise à mettre à disposition et gérer les moyens nécessaires (matériels et services), fournis en interne ou sous-traités, pour permettre la réalisation des produits attendus par le client, depuis la demande jusqu'à la mise à disposition, l'exploitation, la maintenance et la gestion de fin de vie des équipements et des bâtiments.

Le processus « Ressources matérielles et services » est en charge d'assurer la gestion des prestataires externes, dans le but d'optimiser les achats de l'Institut, selon les modalités décrites dans le § 6.4 « Processus opérationnel ».

Gestion des systèmes d'information (GSI) – FP-0006

Ce processus vise à permettre le développement de l'Ineris en facilitant l'accès aux informations et données électroniques, tout en maintenant la confidentialité et la sécurité nécessaires.

Ressources financières et contrôle de gestion (RFG) – FP-0007

Ce processus concerne l'élaboration du budget et son suivi, en lien avec la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP).

Ressources humaines (RHU) – FP-0008

Ce processus recouvre la mise à disposition, la gestion et le développement des compétences du personnel au sein de l'Institut. Les compétences des membres du personnel (formation initiale et continue, expérience professionnelle) sont tracées dans les dossiers du personnel notamment au travers du contrat de travail, des Curriculum Vitae, des fiches de poste et des attestations de formation.

Selon le type d'activité et l'organisation des entités, les compétences peuvent être également décrites et suivies dans des grilles de compétences.

Les besoins en formation ou en développement de compétences sont déterminés lors des entretiens annuels qui permettent l'élaboration du plan de formation. Des besoins ponctuels peuvent également être identifiés à d'autres occasions : réalisation de prestations spécifiques, mobilité interne et recrutement de personnel.

Le suivi de la satisfaction d'une formation fait l'objet d'une double évaluation. Dans un premier temps, les stagiaires évaluent leur degré de satisfaction vis-à-vis de la formation suivie. Dans un second temps, le responsable hiérarchique mesure l'efficacité de la formation sur la base de l'acquisition et de la mise en pratique des connaissances acquises lors des entretiens d'évaluation suivants.

L'embauche des membres du personnel est accompagnée d'une période de " parrainage " pour permettre au collaborateur d'appréhender le fonctionnement de l'Institut. L'acquisition, par transfert interne de connaissances spécifiques, est intégré si besoin dans une démarche de " compagnonnage ".

7 L'ANALYSE DES RISQUES ET DES OPPORTUNITÉS

Les risques et les opportunités relatifs à l'ensemble des activités de l'Institut sont analysés et gérés au niveau de chaque processus. Les entités accréditées selon le référentiel ISO 17025, réalisent également une analyse détaillée spécifique à leur domaine d'activité.

L'analyse de risques a pour objectif d'identifier les situations pouvant impacter l'aptitude de l'Institut à :

- remplir ses missions ;
- se conformer à sa charte de déontologie ;
- satisfaire ses clients et autres parties intéressées ;
- influencer la qualité des prestations ou la validité des résultats.

L'Ineris a établi une cartographie générale des risques et opportunités. Les plans d'actions qui en découlent sont suivis et revus régulièrement par le processus ou l'entité concernée et examinés pour suivre la mise en œuvre et l'efficacité ou adapter les actions. Ils sont une des données d'entrée des revues de direction.

La méthodologie d'analyse des risques et des opportunités relatives au processus est présentée dans la procédure PR-1047 et celle relative aux activités accréditées dans la procédure PR-0851.

8 ÉVALUATION DES PERFORMANCES

Au sein de l'Ineris, les données d'entrée et de sortie des processus sont analysées et évaluées afin d'assurer une démarche d'amélioration continue.

8.1 ANALYSE DES PERFORMANCES

L'analyse des performances se traduit au sein de l'Institut par deux approches : l'analyse des produits et l'analyse des performances du système de management de la qualité (SMQ).

L'analyse de la conformité des produits est décrite dans le paragraphe 6.4.

L'analyse des performances du système de management qualité s'appuie sur l'analyse des objectifs définis, la performance des processus, la satisfaction client et l'efficacité des actions. Pour la performance des processus, les pilotes et copilotes suivent et analysent les indicateurs, plans d'actions, analyses des risques et fiches d'amélioration. Ces éléments permettent de s'assurer du bon fonctionnement et de l'efficacité des processus.

8.2 ÉVALUATION

L'évaluation du système de management s'appuie sur l'analyse de la conformité des produits et services, le niveau de satisfaction des clients et la performance du système de management de la qualité.

Ce dernier point se base sur les outils qualité ci-dessous en complément de l'évaluation de la satisfaction des clients internes et externes ainsi que du suivi et de l'analyse des indicateurs et actions associés à chaque processus.

Fiches d'amélioration

La procédure PR-0004 décrit les modalités de traitement des écarts depuis la détection, la mise en œuvre et le suivi des actions correctives ou préventives.

Un écart peut être détecté par tous les collaborateurs de l'Institut suite à un dysfonctionnement, lors d'audits internes ou externes, suite au traitement d'un autre écart ou dans le cadre du traitement d'une réclamation.

L'analyse de l'écart permet de déterminer les causes racines des dysfonctionnements, le(s) processus ou entités impacté(s), l'occurrence et la gravité ainsi que l'impact potentiel sur les prestations déjà réalisées ou en cours.

Les écarts enregistrés font l'objet a minima de corrections, et éventuellement de dérogations, d'actions correctives, d'opportunités d'amélioration ou de déclenchement d'audit complémentaire. Les dérogations permettent de gérer ponctuellement des situations imprévues.

Audits internes

L'Institut dispose d'auditeurs internes (DI-0005) formés aux techniques de l'audit et aux exigences des différents référentiels (ISO 9001, ISO 17025, ISO 17043, ISO 17065 et BPL). Le programme d'audits internes est établi annuellement et validé par la direction générale. Il couvre l'ensemble des activités et des reconnaissances de l'Institut. Les modalités de planification, d'organisation, de réalisation, de suivi et d'évaluation des audits sont décrites dans la procédure PR-0006 « Audits internes ».

Revue de direction

La revue de direction a pour but de s'assurer de la cohérence des objectifs, des indicateurs et des actions mises en place en lien avec le Contrat d'objectifs et de performance et les plans et politiques stratégiques. Les modalités de planification, d'organisation et de suivi des actions issues des revues, de processus, d'activités et de direction sont formalisées dans le MO-1046.

L'ensemble des données d'entrée de la revue de direction permettent d'évaluer le fonctionnement de l'Institut. Elle est organisée annuellement, en deux temps, pour le référentiel ISO 9001 d'abord, pour les référentiels spécifiques (ISO 17025, ISO 17043, ISO 17065 et BPL) ensuite.

8.3 DYNAMIQUE D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

La dynamique d'amélioration continue de l'Ineris est mise en œuvre par :

- le processus de management, pour l'établissement et la revue de la politique qualité et des objectifs ainsi que pour l'identification et la mise à jour des opportunités ;
- la revue de direction pour la maîtrise, la gestion et l'évolution du système de management qualité ;
- les autres comités pour le suivi des processus opérationnels et supports afin de satisfaire aux exigences et besoins des clients et des parties prenantes.

