



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master en

« Management par la qualité »

**Application des dispositions de la norme ISO
19011 aux processus FSSC 22000-système de
certification du SMSDA**

Cas pratique : Nestlé Waters Algérie SPA

Élaboré par

AISSA EL BEY Hanane

Encadré par

Dr. DJENNADI Lydia

Mr. MOUFFOK Nassim

Résumé

La sécurité des denrées alimentaires constitue un enjeu stratégique majeur pour les entreprises agroalimentaires certifiées, où l'audit interne représente un mécanisme central de vérification et d'amélioration continue. Notre étude vise à évaluer l'application des dispositions de la norme ISO 19011 : 2018 sur les pratiques d'audit interne du processus système de management de la sécurité des denrées alimentaires de Nestlé Waters Algérie SPA, et à analyser le suivi des actions correctives qui en découlent. En adoptant une approche qualitative de type recherche-action, nous avons mobilisé quatre outils articulés dans une logique de triangulation : une check-list d'auto-évaluation constituant l'outil central d'évaluation, dont les réponses ont été renseignées à partir des données collectées par trois outils (l'analyse documentaire, l'observation directe et l'entretien semi-directif), ce dernier ayant permis d'identifier des informations supplémentaires au-delà des critères évalués par la check-list. Les résultats révèlent un profil de maturité contrasté, avec un taux d'application global de 73 % : une maîtrise avancée des pratiques opérationnelles d'audit (Chapitre 6 : 94 %) et du management du programme (Chapitre 5 : 84 %), en contraste avec une défaillance structurelle critique relative aux compétences des auditeurs internes (Chapitre 7 : 43 %), expliquée par l'absence de culture normative, l'inadaptation de la formation de base et le recours systématique à un auditeur externe.

En conclusion, notre étude propose un plan d'action opérationnel et une reformulation de la procédure ALL-GI-09, afin d'inscrire l'entreprise dans une démarche d'amélioration continue durable de son SMSDA.

Mots-clés : Audit interne, ISO 19011, FSSC 22000, Système de management de la sécurité des denrées alimentaires, Compétence des auditeurs, Amélioration continue.

Abstract

Food safety is a major strategic concern for certified food industry companies, where internal auditing serves as a central mechanism for verification and continuous improvement. Our study aims to evaluate the application of ISO 19011:2018 guidelines to the internal audit practices of the food safety management system processes at Nestlé Waters Algeria SPA, and to analyze the follow-up of corrective actions. Using a qualitative action-research approach, we employed four tools structured around a triangulation logic: a self-assessment checklist serving as the central evaluation instrument, whose responses were informed by data collected through three tools (documentary analysis, direct observation, and a semi-structured interview)the latter enabling the identification of additional information beyond the criteria assessed by the checklist. The findings reveal a contrasted maturity profile with an overall application rate of 73 %: a high level of operational audit performance (Chapter 6: 94 %) and programme management (Chapter 5: 84 %), contrasting with a critical structural deficiency in internal auditor competence (Chapter 7: 43 %), explained by the absence of a normative culture, inadequate basic training, and systematic reliance on external auditors.

In conclusion, our study proposes an operational action plan and a reformulation of procedure ALL-GI-09, aiming to support the company's commitment to the continuous improvement of its food safety management system.

Keywords: Internal audit, ISO 19011, FSSC 22000, Food safety management system, Auditor competence, Continuous improvement.

ملخص

تُمثّل سلامة الغذاء رهاناً استراتيجياً بالغ الأهمية للمؤسسات الغذائية المعتمدة، إذ يُشكّل التدقيق الداخلي آليةً محوريةً للتحقق والتحسين المستمر.

تهدف دراستنا إلى تقييم تطبيق أحكام المواصفة ISO 19011:2018 على ممارسات التدقيق الداخلي لنظام إدارة سلامة الغذاء في شركة "نستله ووترز" الجزائر وتحليل متابعة الإجراءات التصحيحية الناجمة عنه. اعتمدنا النهج النوعي من نوع البحث التدخلي، وظفنا فيها أربعة أدوات متكاملة مُنظمة وفق منطق التثليث: قائمة تقييم ذاتي جرى تثليث إجاباتها مع التحليل الوثائقي والملاحظة المباشرة، ومقابلة شبه موجهة أتاحت تحديد معلومات إضافية تتجاوز معايير التقييم المضمنة في قائمة الفحص. كشفت النتائج عن ملامح نضج متفاوتة بمعدل تطبيق إجمالي بلغ 73 %، إذ سجّل الفصل السادس 94 % والفصل الخامس 84 %، في مقابل قصور هيكلي حاد في كفاءات المدققين الداخليين بلغ 43 % (الفصل السابع)، يُعزى إلى غياب الثقافة المواصفية وعدم ملائمة التكوين الأساسي واللجوء المنهجي إلى مدقق خارجي.

خلاصة القول، تقترح دراستنا خطة عمل تنفيذية وإعادة صياغة الإجراء ALL-GI-09، بهدف تعزيز مسار التحسين المستمر لنظام إدارة سلامة الغذاء المعتمد.

الكلمات المفتاحية:

التدقيق الداخلي، FSSC 22000, ISO19011, نظام إدارة سلامة الغذاء، كفاءة المدققين، التحسين المستمر.

REMERCIEMENTS

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne

*D'abord je remercie **ALLAH** le tout puissant de m'avoir donné la santé, la volonté et la patience
d'entamer et terminer cette recherche*

*Après mes **chers parents**.*

*A cet effet, je tiens à exprimer mes sincères reconnaissances et mes remerciements à tous ceux qui ont
contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire :*

*En premier, Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes vifs remerciements à mon encadrante **Dr DJENNADI Lydia** et mon Co-encadreur **Mr MOUFFOK Nassim**, pour la confiance qu'ils m'ont accordée en acceptant d'encadrer ce travail. Leurs multiples conseils, encouragements et bienveillance ont été essentiels pour m'aider à mener à bien cette recherche. Je tiens à remercier mon tuteur de stage **Mme. AISSOU mounira**, pour m'avoir partagé son expérience, sa disponibilité et ses précieux conseils tout au long de ce travail. Je remercie également toute l'équipe de l'entreprise **NESTLÉ WATERS** qui ont été serviables et toujours à l'écoute. J'aimerais également remercier ma sœur **Chahira** et ses filles **Warda** et **Yasmine** et mon frère **Sidali** pour leur soutien et leur encouragement tout au long de ce parcours.*

*Je n'oublie pas mes amis, et tout spécialement « **Ibtissem, Imene, Douaa, Ilhem, Ferial, Amina, Nesrine, Hasna, Wail, Wahb** », dont le soutien moral et la fidélité ont été d'un grand réconfort tout au long de cette aventure.*

*Enfin, je tiens à exprimer ma reconnaissance à mes chers collègues de classe **MPQ 2026***

Je remercie du fond du cœur toutes les personnes qui, par un mot, un geste ou une prière, ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail. Que chacun trouve ici l'expression de ma reconnaissance et de mes meilleurs vœux,

Table des matières

Résumé	II
REMERCIEMENTS	V
Table des matières	VI
Liste des figures.....	X
Liste des acronymes	XI
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LA LITTÉRATURE	5
Section 01 : Revue de littérature	6
1. La certification FSSC 22000 et ses enjeux organisationnels et stratégiques.	7
2. La mise en œuvre et le déploiement du référentiel FSSC 22000 au sein des entreprises agroalimentaires.	10
3. L’audit interne et externe appliqué aux processus du SMSDA au sein des entreprises agroalimentaires.	13
4. L’audit interne et externe selon la norme ISO 19011 appliqués aux processus du SMSDA au sein des entreprises agroalimentaires.	17
Analyse critique et positionnement de la recherche	18
Section 02 : Cadre conceptuel	19
I. La denrée alimentaire	19
1. La sécurité des denrées alimentaires	19
2. Le système de management de la sécurité des denrées alimentaire	20
3. Le référentiel FSSC 22000 v6.....	20
3.1. Définition du référentiel FSSC 22000 V6	20
3.2. Historique et évolution du référentiel FSSC 22000 V6	21
3.3. Objectif du référentiel FSSC 22000 V6	22
3.4. Domaine d’application du référentiel FSSC 22000 V6	23
3.5. La reconnaissance Global food safety initiative	26
3.6. La structure du FSSC 22000	26
4. La norme ISO 22000.....	27
4.1. Définition.....	27
4.2. Domaine d’application.....	28
4.3. Éléments clés de la norme ISO 22000	28
4.3.1. La communication interactive	29
4.3.2. Management du système	30
4.3.3. Programmes prérequis.....	31
4.3.4. Système de traçabilité	32

4.4. Le plan (HACCP)	33
4.4.1. Définition	33
4.4.2. Principes	33
5. La norme ISO/TS 22002-1 :2025.....	34
6. La norme ISO22003-1 :2022	37
7. Les exigences additionnelles de la norme FSSC22000	37
II. La démarche d'audit appliquée aux systèmes de management	40
1. Définition de l'audit.....	40
2. Audit des systèmes de management	41
3. Les types d'audit.....	41
3.1. L'audit de première partie	41
3.2. Audit de seconde partie	42
3.3. Audit de troisième partie.....	42
4. La norme ISO 19011 :2018.....	42
4.1. La structure de la norme iso 19011	43
5. Les principes de l'audit	43
6. Le déroulement d'une mission d'audit.....	44
6.1. Le management d'un programme d'audit	44
6.1.1. Planification et établissement d'un programme d'audit	46
6.1.2. La mise en œuvre du programme d'audit	46
6.1.3. La surveillance du programme d'audit	47
6.1.4. Revue et amélioration du programme d'audit	47
6.2. Réalisation d'un audit.....	47
6.2.1. Déclenchement de l'audit	47
6.2.2. Préparation des activités d'audit	47
6.2.3. Réalisation des activités d'audit.....	48
6.2.4. Préparation et diffusion du rapport d'audit.....	50
6.2.5. Clôture de l'audit	51
6.2.6. Réalisation du suivi d'audit.....	51
Conclusion du chapitre 01	52
CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL.....	53
Section 01 : Le cadre méthodologique.....	54
1. Présentation du projet.....	54
2. L'approche de recherche.....	54
3. Le positionnement épistémologique de la recherche	56
4. Les Outils de collecte de données	57

4.1. Check-list d'auto évaluation ISO 19011 :2018	58
4.2. L'observation	59
4.3. Analyse documentaire	60
4.4. L'entretien semi directif	61
5 Outils d'analyse des données	62
5.1 Le logiciel EXCEL	62
5.2 L'analyse de contenu manuelle du guide d'entretien semi directif :	62
1. Présentation générale de NESTLE WATERS	64
2. Historique et Création de Nestlé Waters Algérie SPA	64
3. Domaine d'Activité de Nestlé Waters Algérie SPA	65
4. Missions et objectifs de Nestlé Waters Algérie	66
5. La structure organisationnelle de Nestlé Waters Algérie	66
6. Présentation du département d'accueil	69
7. Structure Fonctionnelle de Nestlé Waters Algérie SPA	71
8. Déploiement du Système SMSDA du référentiel FSSC 22000	72
Conclusion de chapitre 2	72
LE CHAPITRE 3 : Résultats et Discussion	73
Section 1 : Présentation et analyse des résultats	74
1. Analyse des résultats de la check-list d'auto-évaluation ISO 19011	74
1.1 Résultats du Chapitre 5 : Management d'un programme d'audit	75
1.2 Résultats du Chapitre 6 : Réalisation d'un audit	77
1.3 Résultats du Chapitre 7 : Compétence et évaluation des auditeurs	79
1.4 synthèse globale des résultats de la check-list ISO 19011 :	81
Analyse des résultats de l'entretien semi-directif	83
Recommandations opérationnelles et plan d'action	85
Plan d'action pour le renforcement des compétences des auditeurs internes	85
Plan d'action pour la reformulation de la procédure d'audit interne ALL-GI-09	87
Section 2 : discussion des résultats	88
CONCLUSION GENERALE	91
Référence bibliographique	94
ANNEXES	101
ANNEXE A : CHECK-LIST D'AUTO ÉVALUATION ISO 19011 : 2018	102
ANNEXE B : LE GUIDE D'ENTRETIEN	111
ANNEXE C : LA POLITIQUE QUALITÉ	114
ANNEXE D : LE LOGIGRAMME FSSC 22000	117
ANNEXE E : LA PROCÉDURE D'AUDIT INTERNE	120

Liste des tableaux

Tableau 1 Aperçu de type de catégories définis dans la norme FSSC 22000	23
Tableau 2: les programme prés-requis de la norme ISO/TS 2002-1 :2025	34
Tableau 3: les différents types d’audit.....	41
Tableau 4: La grille de notation de la check-list auto-évaluation	59
Tableau 5: Le profil de l'interviewé	61
Tableau 6: La fiche d'identité de l'entreprise NESTLÉ Waters Algérie SPA.....	65
Tableau 7: Synthèse des résultats de chapitre 5	76
Tableau 8: Synthèse des résultats de chapitre 6	78
Tableau 9: Synthèse des résultats de chapitre 7	80
Tableau 10: Synthèse global des résultats de la norme ISO 19011 :2018	82
Tableau 11: la correspondance entre les thèmes de l'entretien et les chapitre de la norme ISO 19011:2018.....	85
Tableau 12: Plan d'action 1: renforcement des compétences des auditeurs.....	86
Tableau 13: Plan d'action 2 : reformulation de la procédure d'audit interne.....	87

Liste des figures

Figure 1 composante constitutive de la norme FSSC 22000	27
Figure 2: les éléments clé de la norme iso 22000	29
Figure 3 : la communication au sein de la chaine alimentaire.....	30
Figure 4 illustration de cycle PDCA aux SMSDA.....	31
Figure 5: les exigences additionnelles de la norme FSSC22000V6.....	38
Figure 6: logigramme pour le management d'un programme d'audit	45
Figure 7: les méthodes d'audit.....	49
Figure 8: L'organigramme de NESTLÉ Waters Algérie.....	67
Figure 9:L'organigramme de département contrôle qualité.....	69
Figure 10:La cartographie de NESTLÉ Waters Algérie SPA	71
Figure 11: Diagramme radar- chapitre 5 : management d'un programme d'audit.....	75
Figure 12: Diagramme radar-chapitre 6 : Réalisation d'un audit	77
Figure 13: Diagramme radar -chapitre 7 : Compétence et évaluation des auditeurs	79
Figure 14:Diagramme radar global-la norme ISO 19011 :2018.....	81
Figure 15: Diagramme radar global- taux d'application de 17 sous-chapitre de la norme ISO19011 :2018	82

Liste des acronymes

BRC	British Retail Consortium
FSSC	Food Safety System Certification
FSMS	Food Safety Management System
GAP	Good Agricultural Practices
GFSI	Global Food Safety Initiative
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
IFS	International Featured Standards
ISO	International Organization for Standardization
NC	Non-Conformité
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PRP	Programmes Prérequis
RH	Ressources Humaines
SMSDA	Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires
SMQ	Système de Management de la Qualité
SQF	Safe Quality Food
USDA	United States Department of Agriculture
5W2H	What-Who-Where-When-Why-How-How Much

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un secteur agroalimentaire soumis à des exigences normatives croissantes et à une pression accrue des consommateurs, les organisations sont contraintes de déployer des systèmes de management rigoureux pour garantir la sécurité de leurs produits. (Manning et al., 2019) Le référentiel FSSC 22000 version 6, reconnu par la GFSI (Global Food Safety Initiative), constitue à ce jour le schéma de certification le plus largement adopté au monde, avec plus de 35 000 organisations certifiées (FSMS, 2024).

Face à cette réalité, l'audit interne s'impose comme un outil incontournable pour s'assurer que ces systèmes certifiés fonctionnent réellement selon les exigences auxquelles ils sont soumis.

L'audit interne constitue un mécanisme de vérification et d'amélioration essentiel pour toute organisation certifiée (Psomatakis et al., 2024). Son efficacité ne repose pas sur sa seule existence formelle, mais dépend étroitement de la qualité de sa mise en œuvre et de la compétence des auditeurs (Maiberger & Sunmola, 2023). La norme ISO 19011 : 2018 fournit à cet égard des lignes directrices universelles pour le management des programmes d'audit, la réalisation des missions et l'évaluation des auditeurs (ISO 19011, 2018).

Les entreprises multinationales opérant sous plusieurs référentiels certifiés constituent des terrains d'investigation particulièrement pertinents pour l'évaluation des pratiques d'audit interne, en raison de la complexité de leurs systèmes de management et de la multiplicité de leurs exigences normatives (Manning et al., 2019).

Terrain de Recherche

Le présent travail de recherche est réalisé au sein de Nestlé Waters Algérie SPA, entreprise spécialisée dans la production et la commercialisation d'eaux minérales embouteillées. L'étude se déroule spécifiquement dans le cadre du système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) certifié FSSC 22000 version 6, couvrant l'ensemble des processus opérationnels, support et de management de l'organisme. Ce terrain a été retenu en raison de la maturité de son dispositif de certification et de la représentativité qu'il offre pour l'étude des pratiques d'audit interne SMSDA dans un contexte industriel agroalimentaire algérien.

Objectif général

Ce choix de terrain répond à l'objectif scientifique d'évaluer l'application des dispositions de la norme ISO 19011 sur les processus FSSC 22000 et d'analyser le suivi des actions

correctives, reflétant ainsi notre intérêt académique pour l'optimisation des systèmes de management de la sécurité alimentaire dans le contexte industriel des eaux minérales.

Objectifs spécifiques

- **Application de l'ISO 19011**

Application des principes, méthodes et pratiques d'audit interne (ISO 19011) sur l'ensemble des processus du système FSSC 22000V6.

- **Suivi des actions correctives**

Examiner le suivi des actions correctives issues des audits internes du SMSDA.

Question de recherche

Comment l'application de l'ISO 19011 peut-elle améliorer l'efficacité des audits internes du SMSDA FSSC 22000 ?

Les sous questions

- Quelle est la démarche d'audit interne adoptée par l'entreprise Nestlé waters pour son système de management de la sécurité des denrées alimentaire ?
- Comment les non-conformités identifiées lors des audits sont-elles analysées et traitées au sein du SMSDA ?
- Comment le système de management assure-t-il la mise en œuvre et le suivi des actions correctives issues des constats d'audit ?

La structure de la recherche

Ce travail débutera par une introduction générale présentant le contexte de l'étude, la problématique et les questions de recherche associées. Il sera ensuite structuré en trois chapitres principaux. Le premier chapitre sera consacré au cadre théorique et conceptuel, portant sur les systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires, le référentiel FSSC 22000V6 et la norme ISO 19011 : 2018. Le deuxième chapitre abordera le cadre méthodologique et organisationnel, basé sur une approche qualitative par triangulation des données, combinant une check-list d'auto-évaluation, un entretien semi-directif et une analyse documentaire, appliqués au contexte de Nestlé Waters Algérie SPA. Le troisième chapitre exposera et analysera les résultats obtenus, en identifiant les forces et les défaillances du dispositif d'audit interne SMSDA, avant de formuler des recommandations

opérationnelles. Ce document se conclura par une conclusion générale récapitulant les principaux résultats et proposant des perspectives d'amélioration

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le présent chapitre représente une étape fondamentale de notre travail de recherche. Il vise à exposer les fondements théoriques sur lesquels repose notre étude, consacrée à l'application des lignes directrices de l'ISO 19011 aux processus du SMSDA basé sur le référentiel FSSC 22000. À cet effet, le chapitre est structuré en deux parties complémentaires : une revue de la littérature et un cadre conceptuel.

Section 01 : Revue de littérature

Dans le cadre de notre étude portant sur l'application des lignes directrices de l'audit selon la norme ISO 19011 aux processus du système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) basé sur le référentiel FSSC 22000, nous avons procédé à une revue approfondie de la littérature scientifique.

Cette revue a pour finalité d'identifier et d'analyser les travaux antérieurs relatifs à la mise en œuvre, à la certification et à l'audit des systèmes FSSC 22000 dans les entreprises agroalimentaires. Elle permet d'établir un état des connaissances existantes, de comprendre les approches méthodologiques adoptées par les chercheurs et d'examiner les principaux résultats obtenus dans ce domaine.

L'objectif principal de cette revue est de synthétiser les contributions scientifiques en lien avec notre problématique, afin de situer notre travail dans un cadre conceptuel rigoureux. À cet effet, plusieurs articles scientifiques, rapports techniques et publications académiques ont été consultés,

Cette structuration permet d'établir un socle scientifique rigoureux, d'analyser les travaux existants relatifs à l'implémentation, à la certification et à l'audit du FSSC 22000, d'identifier les lacunes potentielles dans les recherches antérieures, et de définir les bases théoriques nécessaires au développement de notre étude.

Les principaux axes de la revue de littérature

À l'issue de l'analyse des publications sélectionnées, la littérature a été structurée autour de trois axes thématiques majeurs :

- La certification FSSC 22000 et ses enjeux organisationnels et stratégiques.
- La mise en œuvre et le déploiement du référentiel FSSC 22000 au sein des entreprises agroalimentaires.

- L'audit interne et externe appliqué aux processus du SMSDA au sein des entreprises agroalimentaires.
- L'audit interne et externe selon la norme ISO 19011 appliqué aux processus du SMSDA au sein des entreprises agroalimentaires.

Dans un premier temps, la littérature relative à la mise en œuvre du référentiel FSSC 22000 sera examinée, afin de mettre en évidence les approches adoptées par les entreprises agroalimentaires pour structurer et opérationnaliser leur système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

1. La certification FSSC 22000 et ses enjeux organisationnels et stratégiques.

L'étude de **Baurina & Amirova, (2021)**, intitulée "FSSC 22000 Certification as a Food Security Tool" et menée en Russie, a pour objectif d'analyser la certification FSSC 22000 en tant qu'instrument de sécurité alimentaire, en considérant les évolutions récentes et les versions actualisées de ce référentiel. Les auteurs ont mobilisé une méthodologie combinant des approches quantitatives et qualitatives, intégrant des analyses systématiques et comparatives, s'appuyant sur les travaux de chercheurs nationaux et internationaux en matière de sécurité, qualité et innocuité des aliments. Leurs résultats démontrent que la certification FSSC 22000, ancrée dans la norme ISO 22000, établit un système de management intégré de la sécurité sanitaire des aliments qui englobe l'intégralité de la chaîne alimentaire, de la production primaire à la restauration collective. Ils révèlent également que l'intégration de l'approche processus et de la pensée basée sur les risques, en conformité avec la structure de haut niveau ISO, renforce significativement la maîtrise des dangers tout au long du continuum alimentaire. En conclusion, cette analyse confirme que la certification FSSC 22000 permet aux organisations agroalimentaires de satisfaire aux exigences mondiales en matière de sécurité alimentaire et de se positionner comme fournisseurs agréés, dotés de systèmes certifiés de gestion de la sécurité sanitaire des denrées.

L'étude de **Lamero, (2024)**, intitulée "Análise da certificação FSSC 22000 na indústria alimentar" et réalisée à la Faculté de technologie de São José do Rio Preto au Brésil, a pour objectif d'explorer en profondeur les composantes fondamentales du système de certification FSSC 22000. Elle souligne son rôle crucial dans la sécurité sanitaire des aliments au sein du secteur agroalimentaire, où l'adoption de certifications internationales est devenue un levier stratégique pour les entreprises cherchant à se différencier sur des marchés de plus en plus

compétitifs. Adoptant une approche qualitative, ce travail examine les avantages, les obstacles et les impacts économiques inhérents à la mise en œuvre de la certification FSSC 22000, tout en évaluant son applicabilité opérationnelle. Les résultats mettent en évidence que la certification FSSC 22000 constitue un facteur déterminant dans la standardisation et l'optimisation des processus organisationnels, contribuant significativement à l'amélioration de la sécurité des denrées alimentaires. En conclusion, la certification FSSC 22000 apparaît comme un instrument stratégique de gouvernance et de maîtrise des risques au sein des entreprises agroalimentaires.

L'étude de **Spiru Haret et al., (2023)**, intitulée "FOOD DEFENSE, FOOD SAFETY AND FOOD INDUSTRY" et menée en Roumanie, a pour objectif d'explorer l'application potentielle des concepts de défense alimentaire dans l'industrie alimentaire. Elle se base sur des considérations éthiques et la protection contre la fraude alimentaire, visant à distinguer la sécurité alimentaire de la défense alimentaire. La méthodologie reposait sur une recherche exploratoire qualitative, principalement via des entretiens avec des gestionnaires de l'industrie alimentaire. Des données secondaires ont également été recueillies à partir d'une base de données de certification privée. L'étude a inclus un audit de la défense alimentaire des unités industrielles et une comparaison des vulnérabilités entre les industries auditées et d'autres entreprises certifiées. Les résultats ont montré que seulement 2 cas d'étiquetage incorrect et d'ajout de conservateurs ont été signalés, mais corrigés grâce à des procédures applicables, tandis que 8 cas de fraude alimentaire ont été rapportés, entraînant des rappels de produits. Les audits de la défense alimentaire ont révélé que les industries évaluées possédaient des systèmes de gestion de la sécurité alimentaire matures. En comparant les résultats d'audit, il a été constaté que 38 industries étaient certifiées par la norme IFS, 6 par la norme FSSC 22000 et 1 par la norme BRC. En résumé, l'étude souligne l'importance croissante de la défense alimentaire dans l'industrie alimentaire, en la distinguant de la sécurité alimentaire traditionnelle.

Selon **FSSC 22000 foundation,(2023)** réaliser à CERTIND, intitulé "implement environmental monitoring in their food safety management systems" est réalisé en Roumanie , a pour objectif de fournir des directives techniques aux organisations certifiées FSSC 22000 pour la mise en œuvre d'un programme de surveillance environnementale efficace. Ce programme vise à prévenir les contaminations croisées par l'évaluation rigoureuse de l'hygiène des installations. La méthodologie repose sur une évaluation des risques multidisciplinaire permettant de définir des protocoles de suivi spécifiques. Le cadre

méthodologique intègre un système de zonage (Zones 1 à 4) pour différencier les surfaces en contact direct avec les produits des zones périphériques, complété par des audits de vérification annuels. L'application de ce guide permet d'identifier avec précision les niches microbiologiques et d'analyser les tendances pour anticiper les dérives sanitaires. Les données collectées servent de preuve tangible de l'efficacité des programmes de nettoyage et de désinfection, réduisant significativement l'incidence des produits non conformes. En conclusion, la surveillance environnementale est un pilier proactif indispensable du système de management de la sécurité des aliments (SMSA). Une mise en œuvre rigoureuse, dictée par l'analyse des risques et validée par des audits réguliers, assure la conformité aux standards internationaux.

L'étude de **Maiberger & Sunmola, (2023)**, intitulée "Perspectives on Effectiveness of Food Safety Management Systems During Pandemic" et réalisée aux États-Unis (USA), a pour objectif d'identifier les éléments critiques du système qui ont permis de maintenir la sécurité sanitaire et la réputation des entreprises agroalimentaires durant la pandémie de COVID-19. La méthodologie employée est qualitative, basée sur une étude de cas mobilisant un groupe de discussion composé d'experts en sécurité alimentaire. Cette approche a permis d'évaluer la hiérarchisation des priorités de contrôle comparant la faisabilité des audits internes et externes par rapport aux impératifs de gestion de crise sur le terrain. Les résultats démontrent que si les audits internes et externes sont demeurés des composantes structurelles majeures pour garantir la sécurité, leur exécution a été rendue complexe par les restrictions sanitaires. L'étude révèle que l'efficacité du système n'a pas reposé uniquement sur ces audits, mais sur leur synergie avec des facteurs humains cruciaux. En conclusion, la résilience d'un SMSA en période de crise repose davantage sur les facteurs humains et organisationnels ainsi que sur les contrôles purement techniques. Elle souligne que la flexibilité des processus et l'engagement du personnel sont les véritables garants de l'efficacité du système face à des défis imprévus, recommandant ainsi une intégration plus forte des facteurs de "culture de sécurité" dans les référentiels normatifs.

L'étude de **wonjoo & honjoo,(2023, s. d.)**, intitulée "Effects of FSSC 22000 Food Safety Management System Characteristics on Business Performance Mediating Effects of Organizational Capabilities", menée à Séoul et dans sa région métropolitaine en Corée du Sud, vise à analyser l'efficacité des systèmes de management de la sécurité des aliments à travers l'évaluation des pratiques d'audit et des mécanismes de contrôle organisationnels, en examinant l'impact des caractéristiques du système FSSC 22000 sur la performance des

entreprises du secteur alimentaire et en vérifiant l'effet médiateur des capacités organisationnelles. La méthodologie repose sur une enquête menée auprès des employés d'entreprises agroalimentaires ayant implémenté le système FSSC 22000, avec une analyse des données collectées pour identifier les relations causales entre les variables étudiées. Les résultats révèlent que les caractéristiques du système FSSC 22000 (mesure-analyse et amélioration, documentation, responsabilité de la direction, réalisation de services/produits) ont un impact positif significatif sur les capacités organisationnelles, qui influencent positivement la performance commerciale, certains facteurs ayant également un impact direct et positif sur cette performance. En conclusion, les caractéristiques du système FSSC 22000 exercent un effet positif et significatif sur la performance organisationnelle, partiellement médié par le renforcement des capacités organisationnelle.

Ces travaux sur les enjeux stratégiques de certification préfigurent les analyses suivantes relatives à la mise en œuvre concrète du référentiel FSSC 22000 dans les organisations agroalimentaires.

2. La mise en œuvre et le déploiement du référentiel FSSC 22000 au sein des entreprises agroalimentaires.

L'étude de **Bencheneb, (2025)**, intitulée "Application of FSSC 22000 V6 Certification: Its Impact on Improving the Food Safety Management System and the Agri-Food Product Recall Process", a pour objectif d'évaluer l'application de la certification FSSC 22000 dans l'industrie agroalimentaire et son impact sur le système de management de la sécurité des aliments (SMSA) au sein de l'Union européenne et des États-Unis. Elle analyse également la gestion du rappel des produits agroalimentaires en Algérie à travers une enquête menée auprès de plusieurs opérateurs économiques. La recherche repose sur une méthodologie mixte combinant une approche qualitative et quantitative. Une analyse comparative de l'application de la certification FSSC 22000 V6 dans l'Union européenne et aux États-Unis a été réalisée afin d'évaluer son impact sur les entreprises agroalimentaires. Par ailleurs, une enquête par questionnaires administrés sous forme d'entretiens a été menée auprès d'opérateurs économiques algériens sur la période 2022-2025. Les résultats révèlent des disparités significatives entre les multinationales, qui démontrent une maîtrise supérieure des systèmes de management de la sécurité sanitaire des aliments (SMSDA), et les PME, souvent limitées par des contraintes financières. L'enquête de terrain menée auprès d'opérateurs économiques algériens entre 2022 et 2025 démontre que la certification FSSC

22000 V6, constitue un avantage concurrentiel majeur en améliorant la gestion des rappels de produits et la traçabilité. En conclusion, l'adoption de cette certification s'avère cruciale pour renforcer les systèmes de management de la sécurité sanitaire des aliments, optimiser les processus de rappel de produits et conférer un avantage concurrentiel décisif facilitant l'accès aux marchés internationaux.

L'étude de **Bastos, (2021)**, intitulée "CERTIFICAO FSSC 22000 EM INDUSTRIAS DE ALIMENTOS UMA REVISAO", vise à analyser la mise en œuvre de la norme FSSC 22000 au sein d'une entreprise agroalimentaire de Brésil, en évaluant son efficacité en matière de prévention des risques, de conformité réglementaire et d'amélioration continue des performances. La recherche repose sur une étude de cas combinant l'analyse documentaire, l'observation directe des processus et la réalisation d'audits internes. Les résultats mettent en évidence que l'application structurée des exigences de la norme FSSC 22000, intégrant la norme ISO 22000, les spécifications techniques sectorielles ISO/TS 22002-1 et les exigences complémentaires FSSC 22000, contribue significativement à l'amélioration de la traçabilité, à la maîtrise des dangers alimentaires et au renforcement de la culture de la sécurité des aliments. En conclusion, la certification FSSC 22000 représente un outil stratégique indispensable pour garantir la conformité réglementaire, renforcer la confiance des consommateurs et obtenir un avantage concurrentiel sur le marché alimentaire mondial.

L'étude de **Martins et al., (2022)**, intitulée "FSSC 22000 CERTIFICATION Study of Implementation in a Brazilian Agro-industrial Cooperative located in the Southwest Region of the State of Sao Paulo", menée au Brésil, vise à cartographier les principaux impacts de la mise en œuvre des normes FSSC 22000 sur la structure organisationnelle d'une coopérative agroindustrielle située dans la région sud-ouest de l'État de São Paulo, en analysant les unités fonctionnelles telles que les ressources humaines, l'assurance qualité, la sécurité au travail, le marketing et la production. La méthodologie repose sur une approche de type étude de cas unique, classée comme recherche exploratoire et descriptive, utilisant un entretien basé sur un guide semi-structuré selon la technique de boule de neige, soutenu par une recherche documentaire et complétée par une observation systématique. Les résultats observent une amélioration notable de la communication interne et de la sécurité au travail, couplée à une rationalisation des unités fonctionnelles, s'étendant au-delà de la conformité sanitaire vers la stratégie de marketing et la communication visuelle, garantissant une sécurité accrue pour le consommateur final et facilitant l'accès à des segments de marché

plus exigeants. En conclusion, la mise en œuvre du standard FSSC 22000 agit comme un véritable levier de performance organisationnelle.

L'étude de **Gueddoudj, (2024)**, intitulée "Implementing the Standards of Food Safety Management System in Algeria -- A Comparison with Arab Countries", vise à évaluer l'état actuel de la mise en œuvre des normes de management de la sécurité des produits alimentaires en Algérie par le biais d'une analyse comparative avec un échantillon de pays arabes, afin d'identifier le positionnement de l'Algérie concernant l'adoption des référentiels internationaux majeurs tels que l'ISO 22000, le FSSC 22000 et le BRC. La méthodologie repose sur une approche quantitative basée sur les données de l'ISO Survey et du registre FSSC pour recenser les certificats actifs, servant d'indicateur de performance pour comparer le taux de réussite aux audits de certification entre l'Algérie et ses voisins régionaux. Les résultats indiquent que l'ISO 22000 reste la norme la plus adoptée dans le monde arabe (41% des entreprises), suivie par le FSSC 22000 (31%) et le BRC (28%), avec l'Algérie classée au dixième rang des pays arabes étudiés, soulignant un retard significatif par rapport à des leaders régionaux comme l'Égypte, les Émirats arabes unis ou l'Arabie saoudite. En conclusion, la présence des normes de sécurité alimentaire en Algérie demeure limitée, nécessitant une attention accrue et des réformes structurelles pour améliorer la compétitivité des entreprises locales et renforcer les mécanismes de contrôle et de soutien afin d'accroître le nombre d'entreprises certifiées.

L'étude de **Anniina,(2025)**, intitulée "FSSC 22000 -laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto pienessä elintarvikealan yrityksessä", menée en Finlande, vise à piloter le projet d'implémentation du système de management de la sécurité des denrées alimentaires FSSC 22000 au sein d'une petite entreprise (PME) du secteur agroalimentaire, en structurant et mettant en conformité les processus opérationnels avec les exigences internationales tout en évaluant la faisabilité pour une organisation à ressources limitées. Emploient une méthodologie d'étude de cas basée sur une analyse des écarts (Gap Analysis), comparant la documentation existante du système de management de la qualité de l'entreprise avec les exigences de la norme FSSC 22000, incluant une phase d'audit interne pour évaluer la conformité opérationnelle et l'élaboration de nouveaux documents de contrôle nécessaires à la certification. Les résultats mettent en évidence que les principaux défis pour une petite structure résident dans la formalisation documentaire et la gestion de la défense alimentaire (Food Defense) et de la fraude alimentaire, l'audit ayant permis de restructurer le système de traçabilité et de renforcer les programmes prérequis (PRP), transformant ainsi un système

de gestion informel en un système robuste et auditable conforme aux attentes de la Global Food Safety Initiative (GFSI). En conclusion, la réussite du projet d'implémentation du FSSC 22000 dépend d'une planification rigoureuse et d'un audit de diagnostic précis, renforçant également la crédibilité de l'entreprise sur le marché face aux grands donneurs d'ordres.

L'étude de **Ribeiro et al., (2020)**, intitulée "IMPLEMENTAO DO ESQUEMA DE CERTIFICAO FSSC 22000 EM UMA UNIDADE INDUSTRIAL DE PRODUO DE SORVETES NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO", porte sur l'implémentation du schéma de certification FSSC 22000 au sein d'une unité industrielle de production de sorbets glacés située au Brésil, se focalisant spécifiquement sur une ligne de production de bâtonnets glacés moulés pour mettre en conformité le système de gestion de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) avec les exigences de l'ISO 22000, de l'ISO/TS 22002-1 et des exigences additionnelles du schéma FSSC22000. L'étude repose sur l'application du cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) comme outil de management de projet, structuré en phases de planification (élaboration d'une liste de contrôle basée sur les exigences du référentiel), d'exécution (réalisation de trois évaluations successives du système via audits de diagnostic) et d'actions correctives (mise à niveau des infrastructures et création de procédures documentaires spécifiques). Les résultats montrent que l'implémentation a nécessité des ajustements majeurs au niveau des infrastructures physiques et de la gestion documentaire, avec notamment la création d'un plan de défense alimentaire (Food Defense) comme lacune principale initiale, les trois évaluations successives démontrant une amélioration continue des scores de conformité grâce à l'approche itérative PDCA. En conclusion, l'adoption du schéma FSSC 22000 est un processus complexe exigeant une restructuration profonde, tant au niveau technique que documentaire.

Au-delà des études d'implémentation, la littérature examine ensuite les mécanismes d'évaluation par l'audit interne et externe des processus SMSDA.

3. L'audit interne et externe appliqué aux processus du SMSDA au sein des entreprises agroalimentaires.

L'étude de **Adebiyi & Bourquin, (2025)**, intitulée "Food Safety Standards Requirement Setting and GAP Audit Program Acceptance Decision-making by U.S. Buyers", appliquée spécifiquement aux acheteurs américains du Département de l'Agriculture des États-Unis (USDA AMS) vise à examiner le processus de définition des exigences des normes de

sécurité des aliments et à analyser le fonctionnement des programmes d'audit GAP en tant qu'outils de contrôle et de vérification de la conformité. La méthodologie repose sur une approche qualitative fondée sur l'analyse documentaire et institutionnelle des normes de sécurité des aliments et des programmes d'audit GAP, mobilisant une analyse conceptuelle et comparative des mécanismes de définition des exigences normatives et des modalités d'évaluation de la conformité au sein des chaînes agroalimentaires. Les résultats démontrent une préférence marquée pour les programmes d'audit certifiés GFSI (PrimusGFS, GLOBALG.A.P., SQF) au détriment des normes USDA GAP, avec des exigences différenciées selon le type de fournisseur, le profil de risque des produits et la nature de la marque nationale versus privée, les produits à haut risque et marques privées nécessitant systématiquement des certifications GFSI. En conclusion, la mise en œuvre des programmes d'audit GAP contribue à l'harmonisation des pratiques agricoles, au renforcement de la traçabilité et à l'amélioration globale des systèmes de management de la sécurité des aliments.

L'étude de **Psomatakis et al., (2024)**, intitulée "Food Safety and Management System Audits in Food Retail Chain Stores in Greece", menée en Grèce, vise à évaluer la performance des systèmes de gestion de la sécurité alimentaire (FSMS) dans les magasins de détail alimentaire, dans le but d'identifier des opportunités d'amélioration et de proposer des actions correctives à la direction générale. La méthodologie consiste en deux cycles d'audits menés dans 106 magasins de détail PME en Grèce, utilisant une checklist standardisée incluant l'enregistrement des températures des réfrigérateurs, la documentation HACCP et l'inspection de l'hygiène, suivis d'actions correctives après le premier audit et d'un second cycle pour mesurer les améliorations. Les résultats montrent des améliorations statistiquement significatives, notamment pour les températures des réfrigérateurs à salades (passant de 51% à 39% de dépassement des limites critiques), des progrès en hygiène pour l'apparence des produits réfrigérés, la propreté du stockage et des rayons d'épicerie, mais persistent des non-conformités comme le manque de vérification des températures à réception et le stockage incorrect de produits avariés sous les produits frais. En conclusion, cela souligne l'importance d'une surveillance continue et d'une amélioration des systèmes de sécurité et de gestion des aliments pour maintenir des normes élevées dans les magasins de détail alimentaire.

L'étude de **Suryaputra & Sutapa, (2020)**, intitulée "Perancangan Checklist untuk Monitoring Progress Report Implementasi ISO 9001:2015, ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-

1 dan Additional FSSC V.5 2019", réalisée en Indonésie pour une entreprise de transformation d'huile de palme, vise à concevoir une liste de contrôle (checklist) intégrée permettant de monitorer les rapports d'étape (progress reports) lors de la mise en œuvre simultanée des normes ISO 9001:2015, ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1 et des exigences additionnelles du schéma FSSC 22000 version 5. La méthodologie repose sur une approche d'ingénierie des systèmes de gestion, développant un document de suivi structuré qui consolide les clauses des quatre référentiels, permettant des audits internes systématiques et la classification des non-conformités selon trois statuts opérationnels (Terminé/Done, En cours/In Progress, Retard/Delayed). Les résultats de l'application de cet outil lors d'un audit interne montrent un niveau de conformité de l'entreprise à 89,93%, avec sur 92 non-conformités identifiées, 80 résolues, 3 en cours de traitement et 9 en retard, démontrant que la centralisation des données d'audit par département et par clause facilite grandement le pilotage de la mise à niveau normative. En conclusion, la conception d'une liste de contrôle intégrée est cruciale pour la réussite de la certification FSSC 22000 dans les structures industrielles complexes, transformant l'audit interne en instrument de gestion proactive pour optimiser les ressources et garantir une conformité totale avant l'audit de certification final.

L'étude de **Mauad, (2022)**, intitulée "ESTUDO DE CASO DIAGNÓSTICO PRELIMINAR PARA IMPLEMENTAÇÃO DA CERTIFICAÇÃO FSSC 22000 EM INDÚSTRIA DE GELADOS COMESTÍVEIS", réalisée au Brésil à Natal (Rio Grande do Norte), vise à élaborer un diagnostic préliminaire pour l'implémentation de la certification FSSC 22000 version 5.1 dans le domaine de l'industrie des glaces comestibles, un secteur exigeant des contrôles stricts sur la chaîne du froid et les dangers microbiologiques. Les matériaux et méthodes reposent sur une approche de diagnostic qualitatif structurée en trois phases : analyse des écarts (Gap Analysis) via une liste de contrôle basée sur les trois piliers du schéma (ISO 22000 :2018, programmes prérequis PRP via ISO/TS 22002-1, exigences additionnelles FSSC), audit interne de diagnostic (évaluation sur site des infrastructures et pratiques opérationnelles), et plan d'action utilisant la méthode 5W2H pour corriger les non-conformités identifiées. Les résultats du diagnostic révèlent un indice de conformité globale de 43%, mettant en lumière des lacunes critiques malgré une base documentaire existante, les principaux défis résidant dans la défense alimentaire (Food Defense), la prévention de la fraude alimentaire et la formalisation des PRP. En conclusion, le diagnostic préliminaire est une étape d'audit indispensable qui permet d'orienter les investissements de manière stratégique.

L'étude de **Bezerra et al., (2024)**, intitulée "Second-party international remote audit in food safety management in the context of post-pandemic developments", réalisée au Brésil et publiée dans l'International Journal of Scientific Management and Tourism, vise à analyser l'efficacité des audits à distance de seconde partie (audits fournisseurs) dans la gestion de la sécurité des denrées alimentaires, en évaluant la viabilité et la pertinence de cette modalité de contrôle technologique dans le contexte post-pandémique pour maintenir la conformité des systèmes de management sans contraintes de déplacement physique. La méthodologie repose sur une approche qualitative basée sur une étude de cas unique au sein d'une multinationale du secteur de la nutrition, comprenant l'analyse d'un audit de seconde partie réalisé entièrement à distance via des outils de communication synchrone (vidéoconférence, partage de documents en temps réel), comparés aux standards traditionnels d'audit sur site pour identifier avantages et limites. Les résultats indiquent que les audits à distance sont particulièrement efficaces pour la vérification documentaire et le suivi des indicateurs de performance, permettant une réduction significative des coûts logistiques et une plus grande flexibilité temporelle, bien que limités pour l'inspection sensorielle et l'évaluation directe de la culture de sécurité des aliments sur le terrain. En conclusion, les audits à distance de seconde partie constituent une évolution irréversible et un complément stratégique aux audits physiques.

L'étude de **Alves ,(2021, s. d.)**, intitulée "ANÁLISE CRÍTICA DE IMPLEMENTAÇÃO DO ESQUEMA FSSC 22000 5.1 E ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS", réalisée au Brésil, vise à analyser de manière critique les exigences du schéma de certification FSSC 22000 version 5.1 et à documenter son processus d'implémentation au sein d'une industrie laitière, démontrant comment l'alignement sur les standards internationaux ISO 22000 et ISO/TS 22002-1 structure un système de gestion robuste face aux risques sanitaires et aux exigences du marché global. La chercheuse adopte une approche qualitative par étude de cas au sein d'une industrie laitière, structurée autour d'un cycle d'audits complet : diagnostic initial (Gap Analysis), audit interne de vérification et audits officiels de certification (étapes 1 et 2). Les résultats montrent que les audits ont initialement révélé des non-conformités critiques sur la fraude alimentaire, mais l'application de mesures correctives rigoureuses a permis de valider la conformité totale du système lors des évaluations finales, garantissant ainsi la traçabilité des produits. En conclusion, la certification FSSC 22000 constitue un levier stratégique indispensable où

l'audit sert d'outil de pilotage essentiel pour transformer les exigences normatives en un avantage compétitif durable et sécurisé pour l'industrie laitière.

Ces recherches sur les pratiques d'audit convergent vers l'analyse finale des lignes directrices ISO 19011, cadre méthodologique standardisé de référence.

4. L'audit interne et externe selon la norme ISO 19011 appliqués aux processus du SMSDA au sein des entreprises agroalimentaires.

L'étude **ANTIUSHKO & Yuriy, (2018)** intitulée "AUDIT DE GESTION DES NUISIBLES DANS LE SYSTÈME DE GESTION DE LA SÉCURITÉ", vise à analyser et systématiser en détail les données relatives aux exigences réglementaires et aux spécificités de la réalisation des audits internes et externes des systèmes de gestion de la sécurité des produits alimentaires. Les matériaux et méthodes reposent sur les normes ISO 22000 :2007 (Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires) et ISO 19011 :2012 (Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management), utilisant des approches méthodologiques telles que l'analyse, la synthèse, les comparaisons, les généralisations, les inductions, les déductions et la systématisation. Les résultats indiquent que l'audit d'efficacité des activités de gestion des nuisibles analyse les mesures de contrôles dans les phases de prévention, surveillance, évaluation et intervention, basé sur des documents comme les tableaux de bord du programme de santé du personnel, l'efficacité des installations et équipements, l'organisation des stocks, le nettoyage, la désinfection, la gestion des déchets, l'utilisation de pièges (ultraviolets, colle, phéromones), les règles de conduite du personnel et la zonage. En conclusion, cet audit permet d'évaluer l'efficacité globale des mesures de contrôle des nuisibles dans les systèmes de sécurité alimentaire.

L'étude de **Vornovitchi,(2025)**,intitulée "EFFECTIVENESS OF THE INTERNAL AUDIT OF FOOD SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS WITHIN THE COMPANY", vise à analyser et évaluer l'efficacité de l'audit interne du système de management de la sécurité des aliments au sein d'une entreprise du secteur agroalimentaire, en vue d'identifier des leviers d'optimisation permettant d'assurer la conformité, de prévenir les risques liés à la sécurité des aliments et de soutenir une démarche d'amélioration continue. La méthodologie repose sur des contributions scientifiques d'auteurs de renom international dans le domaine de l'audit des systèmes de management, sur l'analyse de la littérature spécialisée, ainsi que sur les normes internationales ISO 22000 :2018 et ISO 19011 :2018 et les lignes directrices et réglementations applicables en matière de sécurité des aliments. Les résultats établissent

des indicateurs et critères d'évaluation spécifiques pour mesurer l'efficacité des audits internes, fondés sur l'expérience de plus de 65 missions d'audit, et formulent des propositions d'amélioration visant à optimiser les processus d'audit, renforcer la conformité réglementaire, prévenir les risques alimentaires et promouvoir l'amélioration continue et la culture organisationnelle de sécurité alimentaire. En conclusion, l'étude met en lumière l'importance stratégique de l'audit interne pour la résilience organisationnelle face aux défis contemporains du secteur agroalimentaire.

Analyse critique et positionnement de la recherche

Les recherches antérieures sur les audits SMSDA FSSC 22000 démontrent une convergence méthodologique autour des outils Gap Analysis, PDCA et checklists, produisant des gains de conformité mesurables (43-90%) malgré des contraintes récurrentes (Food Defense, documentation). Toutefois, elles se différencient par leur ancrage contextuel : les études latino-américaines explorent principalement les industries agroalimentaires lourdes, les européennes privilégient les écosystèmes retail tandis que les analyses nord-américaines se concentrent sur les exigences des acheteurs institutionnels (GFSI vs USDA GAP).

L'absence d'intégration explicite des principes normatifs ISO 19011 (planification stratégique des audits, compétence des auditeurs, collecte rigoureuse des preuves, reporting standardisé et suivi systématique) dans l'évaluation qualitative des processus FSSC 22000 constitue une lacune conceptuelle majeure. Cette omission, combinée à l'inexistence d'une validation terrain de l'efficacité des actions correctives après audit, limite la portée analytique des travaux existants.

La présente recherche comble ces insuffisances en examinant l'alignement des procédures d'audit interne avec les exigences ISO 19011 et en évaluant le suivi opérationnel des mesures correctives sur les processus SMSDA FSSC 22000.

Conclusion

La revue de littérature met en évidence le rôle central des audits SMSDA FSSC 22000 dans l'identification systématique des écarts de conformité et la mise en œuvre corrective conjointe, générant des améliorations significatives de fonctionnement organisationnel. Elle souligne également l'efficacité des démarches récurrentes PDCA et Gap Analysis pour structurer le déploiement des référentiels, malgré des obstacles récurrents tels que la Food Defense et la formalisation documentaire.

Section 02 : Cadre conceptuel

Cette section expose le cadre conceptuel de la recherche en définissant les notions fondamentales suivantes : le système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA), les exigences du référentiel FSSC 22000, la norme ISO 22000 et audit des systèmes de management selon la norme ISO 19011. Ces concepts interconnectés structurent l'analyse de l'alignement des pratiques d'audit avec les exigences normatives du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

I. La denrée alimentaire

Selon le règlement européen CE n° 178/2002, qui constitue le socle du droit alimentaire moderne, définit la denrée alimentaire comme *« toute substance ou produit, transformé, partiellement transformé ou non transformé, destiné à être ingéré ou raisonnablement susceptible d'être ingéré par l'être humain »*.

Cette définition exclut explicitement les médicaments, les cosmétiques, le tabac ainsi que les substances utilisées uniquement comme additifs ou auxiliaires technologiques.(Oba & Yildirim, 2021).

1. La sécurité des denrées alimentaires

La sécurité des denrées alimentaires a été définie à plusieurs reprises par différentes organisations internationales. Les plus importantes sont :

« Assurance que les denrées alimentaires n'auront pas d'effet néfaste sur la santé du consommateur quand elles sont préparées et/ou consommées conformément à l'utilisation à laquelle elles sont destinées. »(ISO 22000 V 2018.)

« Assurance que les aliments sont sans danger pour le consommateur quand ils sont préparés et/ou consommés conformément à l'usage auquel ils sont destinés ». (Normes Du Codex Alimentarius s. d.)

La sécurité des aliments repose sur la mise en place, au niveau de chaque site de production agro-alimentaire, d'un plan d'assurance de la sécurité, ou "système H.A.C.C.P." (Analyse des dangers ; Points critiques pour la maîtrise) développé sur la base d'une analyse des dangers.(Bornert, 2000)

Cette définition constitue le socle conceptuel d'une approche systématique de maîtrise des risques, laquelle s'incarne pleinement au travers de l'instauration d'un système de management dédié, structuré selon les principes normatifs internationaux

2. Le système de management de la sécurité des denrées alimentaire

Selon la norme iso 22003-1(2022) le SMSDA est un « *ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre les objectifs du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.* »

Selon (Bencheneb, 2025), le SMSDA est aussi «*une approche systématique de maîtrise des risques liés à la sécurité sanitaire des aliments au sein d'une entreprise agroalimentaire afin de garantir la salubrité des aliments. Toutes les entreprises sont tenues de mettre en place et de maintenir un SMSDA basé sur les principes de l'analyse des risques et de la maîtrise des points critiques (HACCP).* »

Un système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) repose sur l'articulation de plusieurs piliers fondamentaux garantissant l'innocuité des produits. Ces éléments structurels comprennent les programmes prérequis (PRP), le système d'analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise (HACCP), ainsi qu'un système de gestion globale de la sécurité. Chaque composante joue un rôle déterminant dans l'identification, l'évaluation et la maîtrise des dangers sanitaires, assurant ainsi la conformité des produits alimentaires pour une consommation humaine sûre.(A Guide to a Food Safety Management System, s. d.)

Le SMSDA, en tant qu'ensemble intégré de processus interactifs, trouve son opérationnalisation concrète dans des référentiels spécialisés tels que FSSC 22000 v6, qui en précise les exigences et en assure la reconnaissance globale.

3. Le référentiel FSSC 22000 v6

3.1. Définition du référentiel FSSC 22000 V6

Selon le site officiel FSSC, Le référentiel FSSC 22000 se présente comme un dispositif de certification intégré des systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires, conforme à l'approche systémique des normes de management ISO et structuré selon la Structure Harmonisée (HS)adoptée par l'Organisation internationale de normalisation. (« FSSC 22000 - Global Food Safety », 2026)

Le référentiel FSSC 2200 est un protocole internationalement reconnu qui complète les référentiels ISO existants en matière de sécurité des aliments. Ce standard permet de répondre aux besoins des fabricants de produits alimentaires souhaitant garantir leur propre chaîne d'approvisionnement.(FSSC 22000, s. d.)

3.2. Historique et évolution du référentiel FSSC 22000 V6

L'entité néerlandaise à but non lucratif FSSC a développé, en 2009, le référentiel FSSC 22000 en réponse aux lacunes identifiées dans la norme ISO 22000 relative au management de la sécurité des denrées alimentaires. La Global Food Safety Initiative (GFSI) avait en effet estimé que la norme ISO 22000, dans sa version initiale, ne permettait pas d'obtenir la reconnaissance attendue dans le cadre de son processus d'homologation. Celle-ci a finalement été approuvée en 2010.

Ainsi, le référentiel FSSC 22000 a été élaboré en combinant la norme ISO 22000 :2005 et la Spécification Technique Publiquement Disponible (PAS)220 :2008. Il a été par la suite approuvé et reconnu comme référentiel de certification des produits alimentaires pour l'industrie agroalimentaire .(Martins et al., 2022)

Développé grâce à une consultation approfondie et ouverte avec de nombreuses parties prenantes mondiales, le système utilise des normes internationales et indépendantes telles que ISO 22000, ISO 9001, ISO / TS 22003 et des spécifications techniques pour les programmes préalables (PRP) spécifiques au secteur, tels que ISO / TS 22002-1. En plus de ces normes, le système contient ce que l'on appelle les exigences supplémentaires FSSC.(FSSC 22000 - Intertek Algérie , s. d.)

- **2009-2010 (Création/V1) :** Élaborée pour combler le manque de spécificité de l'ISO 22000 sur les programmes prérequis (PRP) et obtenir la reconnaissance du GFSI.
- **2011-2016 (V2-V4) :** Intégration progressive de l'emballage, de l'alimentation animale, puis du transport et stockage.
- **2018-2019 (V5) :** Réalignement avec la nouvelle norme ISO 22000 :2018 (structure HLS), accent sur l'approche par les risques.
- **2023 (Version 6) :** Actuellement en vigueur (audits depuis avril 2024), elle intègre l'ISO 22003-1 :2022, renforce la Food Safety Culture, la gestion des allergènes, et inclut des exigences sur la réduction des pertes alimentaires. (Certification FSSC 22000 - AFNOR, s. d.).

Les principaux facteurs qui ont conduit à la publication de la version 6 du référentiel FSSC 22000, au 1er avril 2023 sont les suivants :

- Intégrer les exigences de la norme ISO 22003-1 : 2022.
- Changements éditoriaux et révisions du référentiel.
- Renforcer les exigences pour soutenir les organisations dans leurs contributions à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies.

Ces trois facteurs ont entraîné des changements dans les exigences supplémentaires du référentiel FSSC 22000, les catégories d'aliments et le protocole d'audit.(FSSC22000V6., s. d.)

3.3. Objectif du référentiel FSSC 22000 V6

Objectif est de garantir l'approvisionnement mondial en produits sûrs, en établissant et en maintenant un registre fiable et rigoureux des organisations certifiées ayant démontré leur conformité aux exigences établies.(Martins et al., 2022)

L'objectif du programme est de garantir qu'il répond en permanence aux exigences internationales de l'industrie alimentaire, ce qui se traduit par une certification garantissant que les organisations fournissent des aliments sûrs à leurs clients.

Les objectifs spécifiques du programme sont les suivants :

- a) Fournir une reconnaissance aux organisations qui ont démontré leur conformité aux exigences du programme en établissant et en tenant à jour un registre public précis et fiable des organisations certifiées.
- b) Promouvoir l'application précise, la reconnaissance et l'acceptation générale de la sécurité alimentaire Les systèmes de gestion au sein de l'industrie des biens de consommation.
- c) Fournir des informations et un soutien pour l'audit et la certification de la sécurité alimentaire. Les systèmes de gestion dans le cadre du Programme
- d) Créer un impact en fixant des objectifs publics liés au développement durable des Nations Unies.(FSSC-22000 Version-6-, 2023.)

3.4. Domaine d'application du référentiel FSSC 22000 V6

La norme FSSC 22000 est conçue pour les détaillants, les fournisseurs et les fabricants de produits alimentaires tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Il peut s'agir de ceux qui traitent ou fabriquent des produits d'origine animale, des produits périssables, des produits à longue durée de conservation, des ingrédients alimentaires et même des matériaux d'emballage alimentaire.(FSSC 22000, 2023.)

Le système est destiné à l'audit et à la certification des organisations pour les (sous)catégories suivantes de la chaîne alimentaire, telles qu'exposées dans le tableau 1 et est aligné sur les catégories définies dans la norme ISO 22003-1 :2022.

Tableau 1 Aperçu de type de catégories définis dans la norme FSSC 22000

Catégorie	Sous-catégorie	Description
B	BIII	Manipulation préalable aux Produits végétaux
C	C0	Animal Conversion primaire
	CI	Transformation de produits Animaux périssables
C	CII	Transformation des matières Végétales périssables des produits
	CIII	Transformation des animaux Périssables et produits végétaux (produits mélangés)
	CIV	Traitement de l'ambient Ecurie des produits
D	D	Traitement de nourrir et aliments pour animaux

E	E	Restauration / Service alimentaire
F	FI	Vente au détail /De gros/ Commerce électronique
	FII	Courtage /Commerce /Commerce électronique
G	G	Services de transport et de stockage
I	I	Production de matériel d'emballage
K	K	Production de Bio/produits chimiques

Source : la norme FSSC 22000 V6

- **Manutention des plantes (CATÉGORIE B)**

La sous-catégorie BIII de la chaîne alimentaire fait référence à la manipulation de plantes qui ne transforment pas le produit à partir de sa forme entière originale, par exemple les usines de conditionnement de fruits et légumes, où seul un traitement minimal qui ne modifie pas la forme du produit peut avoir lieu, comme le lavage, le tri, le classement, parage, cirage, trempage.

- **Production alimentaire (CATÉGORIE C)**

La catégorie C de la chaîne alimentaire comprend les activités de transformation des aliments notamment la Conversion des carcasses d'animaux pour C0, Transformation de produits animaux périssables de la sous-catégorie CI, Transformation et emballage de produits périssables à base de plantes pour CII et transformation de produits animaux et végétaux périssables (produits mélangés) pour la sous-catégorie CIII

- **Production d'aliment pour animaux (CATÉGORIE D)**

La catégorie D de la chaîne alimentaire couvre la production d'aliments pour animaux, y compris la transformation d'aliments destinés aux animaux destinés à l'alimentation humaine

ou non et non élevés dans les ménages et la transformation de mélanges d'aliments, avec ou sans additifs, destinés aux animaux producteurs de denrées alimentaires.

- **Restauration (CATÉGORIE E)**

La catégorie de chaîne alimentaire E s'applique lorsque le service de restauration est fourni directement aux consommateurs. Les plats sont préparés pour être consommés sur place ou à emporter.

- **Commerce, détail, vente en gros et E-commerce (CATÉGORIE F)**

La catégorie FI de la chaîne alimentaire s'applique aux activités de vente au détail et de gros, ainsi qu'au commerce électronique associé.

La catégorie de chaîne alimentaire FII s'applique aux activités de courtage, de commerce et de commerce électronique de produits alimentaires.

- **Transport et stockage (CATÉGORIE G)**

La catégorie G de la chaîne alimentaire s'applique aux prestataires de services logistiques tiers qui stockent et/ou transportent physiquement des denrées alimentaires, des aliments pour animaux ou des matériaux d'emballage pour denrées alimentaires/aliments pour animaux, indépendamment de la propriété légale du produit. Cela peut inclure des activités supplémentaires telles que le réemballage ou le réétiquetage des produits emballés, ainsi que des activités de congélation et de décongélation.

- **Production d'emballage et emballage alimentaire matériaux (CATÉGORIE I)**

La catégorie I de la chaîne alimentaire couvre les emballages (y compris le plastique, le carton, le papier, le métal, le verre, le bois et d'autres matériaux) qui incluent la production d'emballages pour denrées alimentaires/aliments pour animaux, de matériaux d'emballage pour denrées alimentaires/aliments pour animaux et de produits intermédiaires.

- **Production de produits bio/chimiques (CATÉGORIE K)**

La catégorie K de la chaîne alimentaire implique la production de produits chimiques et biochimiques et s'applique à la production d'additifs destinés à l'alimentation humaine et animale, de vitamines, de minéraux, de biocultures, d'arômes, d'enzymes, gaz et auxiliaires technologiques.(FSSC-22000Version-6-. s. d.)

Le référentiel FSSC 22000 v6, par sa structure complète et ses exigences rigoureuses, s'inscrit dans un écosystème normatif mondial harmonisé. Sa légitimité et sa portée universelle reposent fondamentalement sur sa reconnaissance par la Global Food Safety Initiative (GFSI).

3.5. La reconnaissance Global food safety initiative

La Global Food Safety Initiative (GFSI), en tant que collaboration mondiale impulsée par l'industrie et dédiée à l'avancement de la sécurité des denrées alimentaires, postule qu'une approche réussie et durable de la sécurité alimentaire doit transcender le cadre des réglementations formelles pour s'ancrer profondément au sein de la culture d'entreprise.(GFSI-Food-Safety-Culture-, s. d.)

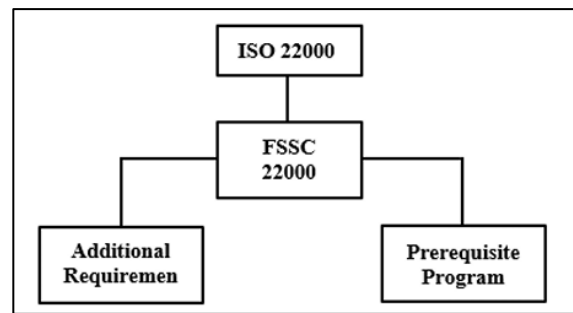
Historiquement, la norme ISO 22000, prise isolément, s'est avérée insuffisante pour obtenir l'approbation de la Global Food Safety Initiative (GFSI), principalement en raison de lacunes identifiées dans le contenu de ses Programmes Prérequis (PRP). Face à ce constat, un consortium de grandes entreprises multinationales a collaboré pour élaborer la PAS 220, dont l'objectif était de combler ces lacunes en couvrant de manière exhaustive les PRP nécessaires.

Cependant, la GFSI a exigé l'établissement d'un schéma global, détenu par l'industrie, qui intégrerait ces deux programmes distincts (ISO 22000 et PAS 220), en mettant un accent particulier sur les exigences réglementaires et celles des clients. C'est dans cette optique que la FSSC 22000 a été développée. Cette combinaison, sous la forme de la FSSC 22000, a donné naissance à une norme pleinement reconnue par la GFSI, s'établissant ainsi comme une référence internationale en matière de sécurité des denrées alimentaires, spécifiquement conçue pour les fabricants de produits alimentaires.(COMPARING-GLOBAL-FOOD-SAFETY-STANDARDS, s. d.)

3.6. La structure du FSSC 22000

Le cadre de certification FSSC 22000 est structuré autour de trois composantes fondamentales et interdépendantes. Ces exigences, qui doivent être auditées de manière intégrée.

Figure 1composante constitutive de la norme FSSC 22000



Source : (Martins et al., 2022)

- **La norme ISO 22000** qui établit des exigences pour un système de management de la sécurité alimentaire.
- **Les Programmes Prérequis (PRP)** : Spécifiés par des normes techniques telles que l'ISO/TS 22002-1 (pour la fabrication alimentaire), qui détaillent les programmes nécessaires pour maîtriser les dangers liés à la sécurité des aliments dans l'environnement de production.
- **Les Exigences Additionnelles** : Spécifiques au schéma FSSC 22000, elles complètent l'ISO 22000 et les PRP pour répondre aux attentes de la Global Food Safety Initiative (GFSI) et aux besoins spécifiques de l'industrie.(Martins et al., 2022)

La version 6 du schéma de certification FSSC 22000 publiée en avril 2023 a introduit des évolutions significatives, notamment l'intégration de la norme ISO 22003-1, spécifie des exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification de systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires. Cette mise à jour confère à la présente étude une pertinence contemporaine en abordant les exigences les plus récentes en matière de certification des systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires.(FSSC22000V6, s. d.)

Cette architecture intégrée du FSSC 22000 repose fondamentalement sur la norme ISO 22000 comme pilier central du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

4. La norme ISO 22000

4.1. Définition

L'ISO 22000 est la seule norme volontaire internationale sur le management de la sécurité des denrées alimentaires. Elle permet de démontrer une aptitude à identifier et à maîtriser les

dangers liés à la sécurité des aliments, mais aussi à fournir en permanence des produits finis et sûrs. Décryptage.(ISO 22000, 2022)

La norme ISO 22000 constitue la référence internationale volontaire en matière de management de la sécurité des denrées alimentaires, élaborée par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) dans un objectif de neutralité commerciale et d'harmonisation mondiale des pratiques. Sa reconnaissance universelle se traduit concrètement par son adoption dans l'industrie alimentaire à travers le monde, notamment dans les 23 pays de la région Asie-Pacifique.(Pinbunleng et al., 2023) . Sur le plan normatif, elle impose la mise en œuvre d'un système de management structuré (SMSDA) répondant aux exigences de sécurité alimentaire et aux enjeux émergents de durabilité au sein de la chaîne d'approvisionnement. Sa dernière révision, en 2018, a renforcé son alignement avec l'ISO 9001 en intégrant la pensée basée sur les risques aux niveaux opérationnel et stratégique, et en actualisant ses définitions en cohérence avec le Codex Alimentarius.(Granja et al., 2021)

4.2. Domaine d'application

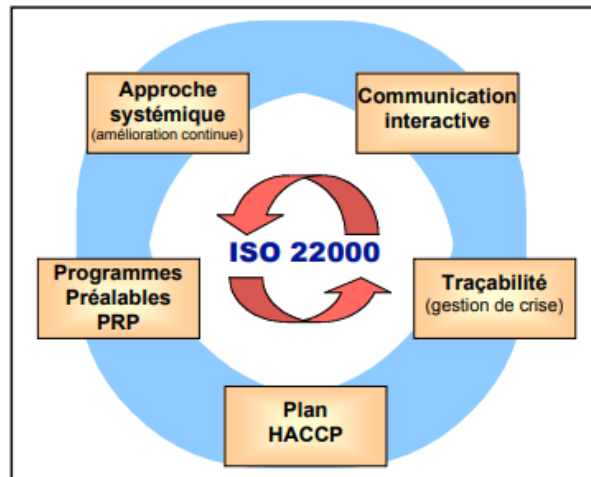
La norme Iso 22000 :2018 s'applique à tous les organismes de la chaîne alimentaire, indépendamment de leur taille et de leur complexité. Les organismes directement ou indirectement impliqués incluent, entre autres, les producteurs d'aliments pour animaux producteurs de denrées alimentaires, les producteurs d'aliments pour animaux non producteurs de denrées alimentaires, les chasseurs/pêcheurs/cueilleurs, les agriculteurs, les producteurs d'ingrédients, les transformateurs de denrées alimentaires, les détaillants, les organismes fournissant des services de traiteur, de restauration, des services de nettoyage et de désinfection, des services de transport, d'entreposage et de distribution, et les fournisseurs d'équipements, de produits de nettoyage et de désinfection, de matériaux de conditionnement/emballage et d'autres matériaux en contact avec les denrées alimentaires.(ISO 22000 V 2018, s. d.)

4.3. Éléments clés de la norme ISO 22000

Le système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA), fondé sur les exigences de l'ISO 22000 :2018, constitue un dispositif permettant aux dirigeants d'intégrer les mesures de sécurité alimentaire dans l'ensemble des activités de management de l'organisation. Il vise à relier le SMSDA au fonctionnement quotidien de l'entité, à ses

objectifs commerciaux et aux impératifs de l'environnement dans lequel elle évolue, environnement qui représente à la fois des menaces et des opportunités.(Szkiel, 2023)

Figure 2: les éléments clé de la norme iso 22000



Source : (Szkiel, 2023)

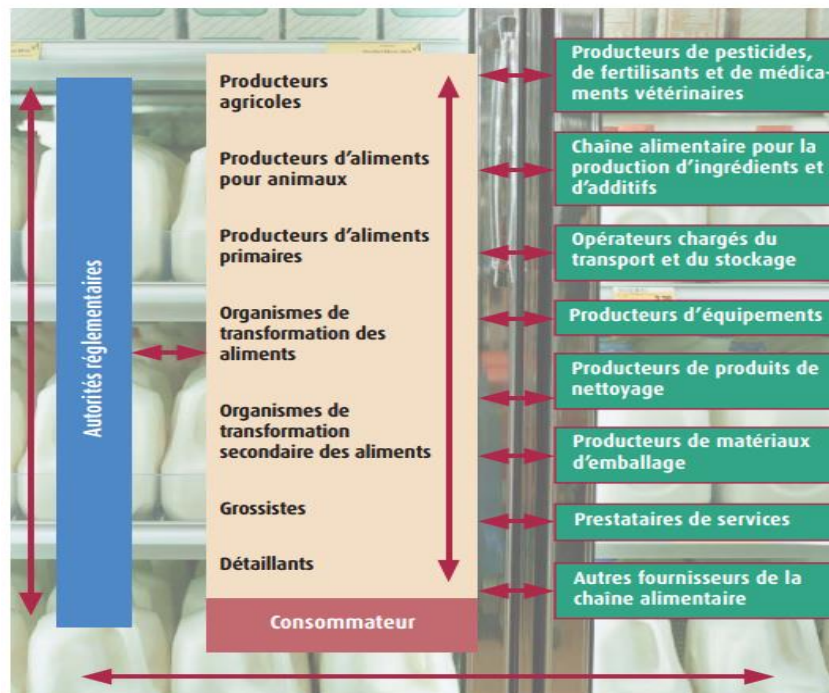
La norme ISO 22000 est une norme de système de management qui fixe des exigences de résultats sans fixer d'exigences de moyens. Elle permet au système HACCP (méthode d'analyse des risques et des dangers) d'être porté par une organisation animée par une politique, des objectifs et des responsabilités définies, des ressources attribuées et un contrôle de la réalisation des objectifs. Une telle organisation vise à l'amélioration permanente de la sécurité des aliments.

- Communication interactive ;
- Management du système ;
- Programmes prérequis ;
- Système de traçabilité ;
- principes d'analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise (HACCP).(Vincent, s. d.)

4.3.1. La communication interactive

La communication le long de la chaîne alimentaire est essentielle pour garantir que tous les dangers pertinents liés à la sécurité des aliments sont identifiés et correctement maîtrisés à chaque étape. Ceci implique une communication des besoins de l'organisme aux organismes situés en amont et en aval dans la chaîne.

Figure 3 : la communication au sein de la chaîne alimentaire



source : (ISO Management Systems alimentaire,2004.)

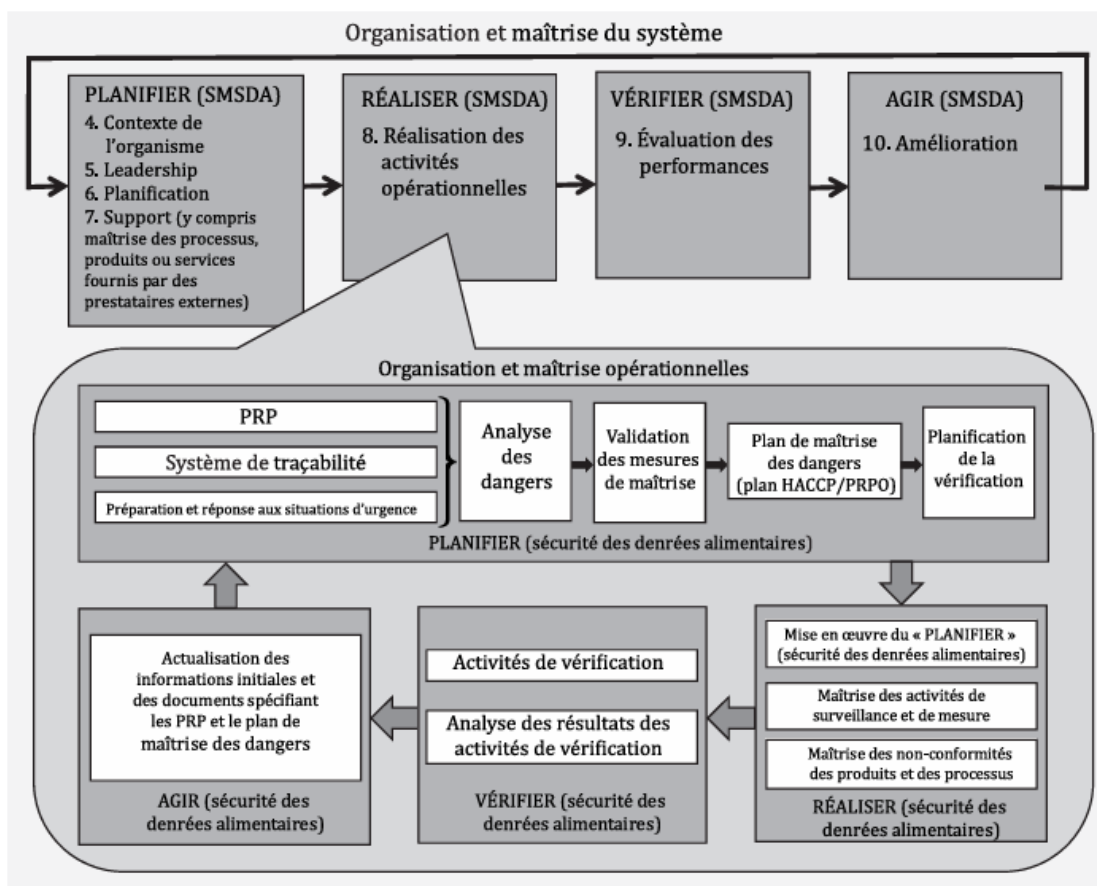
La communication avec les clients et les fournisseurs, basée sur l'information générée par une analyse systématique des dangers, aidera également à étudier la faisabilité, la nécessité et l'impact sur le produit final des exigences des clients et des fournisseurs. La norme exigera qu'une telle communication soit planifiée et tenue à jour.(ISO Management Systems,2004.)

4.3.2. Management du système

Les systèmes de sécurité alimentaire les plus efficaces sont conçus, gérés et actualisés dans le cadre d'un système de management structuré et sont incorporés dans les activités générales de management de l'organisme. Cela bénéficie au maximum à l'organisme et aux parties intéressées. ISO 22000 prendra pleinement en compte les exigences d'ISO 9001 :2000 afin de renforcer la compatibilité des deux normes et de permettre leur mise en œuvre commune ou intégrée.(ISO Management Systems,2004.)

Le management des processus et du système dans son ensemble peut être réalisé en appliquant le cycle PDCA, en lui intégrant globalement une approche s'appuyant sur une réflexion fondée sur les risques visant à tirer profit des opportunités et à prévenir et limiter les résultats indésirables (Food Safety Management - ISO 22000:2018, s. d.)

Figure 4 illustration de cycle PDCA aux SMSDA



Source : la norme ISO 22000 :2018

Le cycle PDCA peut être décrit succinctement comme suit :

- **Planifier** : établir les objectifs du système et ses processus, fournir les ressources nécessaires pour obtenir les résultats, et identifier et traiter les risques et opportunités.
- **Réaliser** : mettre en œuvre ce qui a été planifié.
- **Vérifier** : surveiller et (le cas échéant) mesurer les processus et les produits et services qui en résultent, analyser et évaluer les informations et les données issues des activités de surveillance, de mesure et de vérification, et rendre compte des résultats.
- **Agir** : entreprendre les actions pour améliorer les performances, en tant que besoin.

4.3.3. Programmes prérequis

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit les programmes prérequis (PRP) comme "les pratiques essentielles en matière de sécurité des denrées alimentaires qui doivent être mises en œuvre avant et pendant l'installation du système HACCP.(Lee et al., 2021)

Les programmes prérequis (PRP) doivent être établis, mis en œuvre, maintenus et actualisés par l'organisme afin de faciliter la prévention et/ou la réduction des contaminants (y compris les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires) dans les produits, lors de leur transformation et au sein de l'environnement de travail.(Food Safety Management - ISO 22000:2018, s. d.)

Les Programmes Prérequis (PRP) constituent une approche éprouvée et efficace au sein des systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires. L'intégration des PRP contribue à une réduction significative des risques.(Brito et al., 2025)

Le principe fondamental de la norme ISO 22000 :2018 repose sur l'hygiène spécifique associée au Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires (SMSDA) et le contrôle des dangers opérationnels pour une organisation de l'industrie alimentaire tout au long de la chaîne alimentaire. Cela inclut les Programmes Prérequis (PRP) pour le contrôle opérationnel de l'occurrence de la contamination, les Programmes Prérequis Opérationnels (PRPO) pour maîtriser la probabilité d'un danger et définir un critère acceptable, ainsi que la traçabilité.

Le développement des PRP doit garantir leur conformité avec la série ISO/TS 22002, les normes, les codes de bonnes pratiques, les lignes directrices et les exigences légales, réglementaires et celles convenues avec le client.

La mise à jour des PRP doit être effectuée pour les installations, la prévention et la réduction des contaminants, y compris les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires dans les produits, l'ensemble du système de production et l'environnement de travail.(Pinbunleng et al., 2023)

4.3.4. Système de traçabilité

La traçabilité des produits a souvent été associée à la gestion des situations de crises nécessitant le retrait ou le rappel de produits risquant d'être nuisibles à la santé des consommateurs. L'apport d'un système de traçabilité dans ce type de contexte peut se résumer à la mise à disposition de ses bénéficiaires d'un ensemble d'informations leur permettant une bonne gestion de la crise en question. Typiquement, il est question ici de déterminer l'origine du problème et d'identifier puis localiser les produits concernés afin de les retirer de la chaîne alimentaire.(Bendaoud, s. d.)

Selon la norme ISO 22005 :2007 « Un système de traçabilité est un outil utile destiné à aider un organisme opérant dans le cadre d'une chaîne alimentaire à atteindre des objectifs définis au sein d'un système de management. Le choix d'un système de traçabilité est influencé par la réglementation, les caractéristiques du produit et les attentes du client. La complexité du système de traçabilité peut varier en fonction des caractéristiques du produit et des objectifs à atteindre ».(ISO22005, 2007.)

Les principes-clé d'une bonne traçabilité sont :

- l'identification des produits par une codification adéquate des lots de fabrication,
- la création de liens entre les différents numéros de lots mis en œuvre au cours du processus de production, des lots matière aux lots de produits finis jusqu'aux palettes d'expédition
- l'enregistrement des informations nécessaires au suivi des lots en cas de problème
- la communication des informations adéquates aux autres acteurs de la filière pour qu'ils puissent à leur tour assurer leur propre traçabilité.(Kabeche & Vergote, 2013)

4.4. Le plan (HACCP)

4.4.1. Définition

Le système HACCP est un outil qui permet d'évaluer les dangers et de mettre en place des systèmes de maîtrise axés davantage sur la prévention que sur l'analyse du produit fini. Tout système HACCP doit être capable d'évoluer et de tenir compte des progrès accomplis.(Normes Du Codex Alimentarius, s. d.)

4.4.2. Principes

PRINCIPE 1 Procéder à une analyse des risques.

PRINCIPE 2 Déterminer les points critiques pour la maîtrise (CCP).

PRINCIPE 3 Fixer le ou les seuil(s) critique(s).

PRINCIPE 4 Mettre en place un système de surveillance permettant de maîtriser les CCP.

PRINCIPE 5 Déterminer les mesures correctives à prendre lorsque la surveillance révèle qu'un CCP donné n'est pas maîtrisé.

PRINCIPE 6 Appliquer des procédures de vérification afin de confirmer que le système HACCP fonctionne efficacement.

PRINCIPE 7 Constituer un dossier dans lequel figureront toutes les procédures et tous les relevés concernant ces principes et leur mise en application.(Rosak-Szyrocka & Abbase, 2020)

L'ISO 22000 exige des programmes prérequis (PRP) précisés par l'ISO/TS 22002-1, assurant la maîtrise opérationnelle des conditions de fabrication.

5. La norme ISO/TS 22002-1 :2025

La norme ISO/TS 22002-1, anciennement PAS 220, définit les programmes prérequis nécessaires à l'implémentation d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires selon ISO 22000 :2018 et FSSC 22000 version 5.(Handayani et al., 2021)

La norme ISO/TS 22002-1 :2025 spécifie les exigences pour établir, mettre en œuvre et mettre à jour des programmes prérequis (PRP) afin de maîtriser les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires dans le cadre de la fabrication des denrées alimentaires.

Tableau 2:les programme prés-requis de la norme ISO/TS 2002-1 :2025

Chapitre	Programme Prérequis (PRP)	Description Synthétique des Exigences
4	Construction et disposition des bâtiments	Spécifie les exigences relatives à l'environnement, la localisation, la conception et la construction des installations pour prévenir les contaminations
5	Conception et disposition des installations et des espaces de travail	Concerne l'aménagement interne, la disposition des équipements et les zones de stockage pour assurer des flux de production hygiéniques
6	Utilités (Eau, Air, Énergie)	Définit les exigences pour la maîtrise des utilités telles que l'eau (potable, de nettoyage, glace, vapeur), l'air (comprimé, ventilation) et l'éclairage,
7	Maîtrise des nuisibles	Impose la mise en œuvre de programmes de lutte intégrée contre

		les nuisibles, incluant la prévention de l'accès, l'élimination des refuges, la surveillance et des stratégies d'éradication documentées.
8	Gestion des déchets	Traite de la collecte, du stockage et de l'élimination des déchets de manière à prévenir la contamination des produits, l'attraction des nuisibles et la pollution de l'environnement de production.
9	Adéquation et maintenance des équipements	Exige que les équipements en contact avec les aliments soient conçus de manière hygiénique, adaptés à leur usage,
10	Gestion des matières achetées	Concerne la sélection et l'évaluation des fournisseurs, ainsi que les procédures de réception et de contrôle des matières premières, ingrédients et emballages
11	Stockage et transport	Spécifie les conditions requises pour le stockage, l'entreposage et le transport des matières premières et des produits finis
12	Mesures de prévention de la contamination	Détaille les mesures de maîtrise des contaminations croisées (microbiologiques, allergènes, physiques et chimiques) à travers des plans de zonage, des procédures de nettoyage, et la gestion des matériaux cassants
13	Nettoyage et désinfection	Impose l'établissement de programmes de nettoyage et de désinfection validés et vérifiés pour

		toutes les surfaces, équipements et zones de production
14	Hygiène du personnel et installations dédiées	Couvre les exigences relatives à l'état de santé, la propreté, le comportement et la tenue vestimentaire du personnel, ainsi que la conception et l'entretien des installations sanitaires et des zones de repas
15	Informations relatives aux produits et aux consommateurs	Concerne la fourniture d'informations claires et précises sur les produits (étiquetage, allergènes, instructions de conservation et d'utilisation)
16	Prévention des actes malveillants et de la fraude alimentaire	Exige une évaluation des vulnérabilités et la mise en place de mesures de contrôle pour protéger les produits contre les actes de malveillance (Food Defense) et la fraude (Food Fraud)
17	Gestion des produits retraités/recyclés	Définit les conditions de stockage, d'identification, de traçabilité et d'utilisation des produits retraités

Source : élaborer par nous-même.

L'ISO 22002-1 :2025 spécifie des exigences détaillées pour l'établissement, la mise en œuvre et la mise à jour de ces programmes dans le secteur de la fabrication alimentaire, en vue de maîtriser les dangers liés à la sécurité des aliments. (ISO 22002-1 :2025, s. d.)

Complément récent exigé par la version 6 du référentiel FSSC 22000, la norme ISO 22003-1 complète les PRP de l'ISO/TS 22002-1 en précisant les exigences de certification et d'évaluation des organismes

6. La norme ISO22003-1 :2022

La publication de la version 6.0 vise principalement à Intégrer les exigences de la norme ISO 22003-1 :2022 (exigences applicables aux organismes procédant à l'audit et à la certification des systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires).(Purwanto et al., 2023)

La norme iso 22003-1 spécifie les exigences pour l'audit et la certification d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) conforme aux exigences énoncées dans l'ISO 22000 (ou à d'autres exigences spécifiées dans ce domaine). Il fournit également aux clients les informations nécessaires sur la manière de procéder à la certification de leurs fournisseurs et leur donne ainsi confiance dans cette certification.

D'un point de vue scientifique et réglementaire, la norme ISO 22003-1:2022 établit un ensemble d'exigences rigoureuses que les organismes de certification doivent respecter pour être reconnus comme compétents, impartiaux et cohérents dans leurs activités d'audit. Elle agit comme un "référentiel pour les certificateurs", garantissant ainsi la confiance et la valeur des certificats délivrés à l'échelle internationale.(ISO 22003-1,2022.)

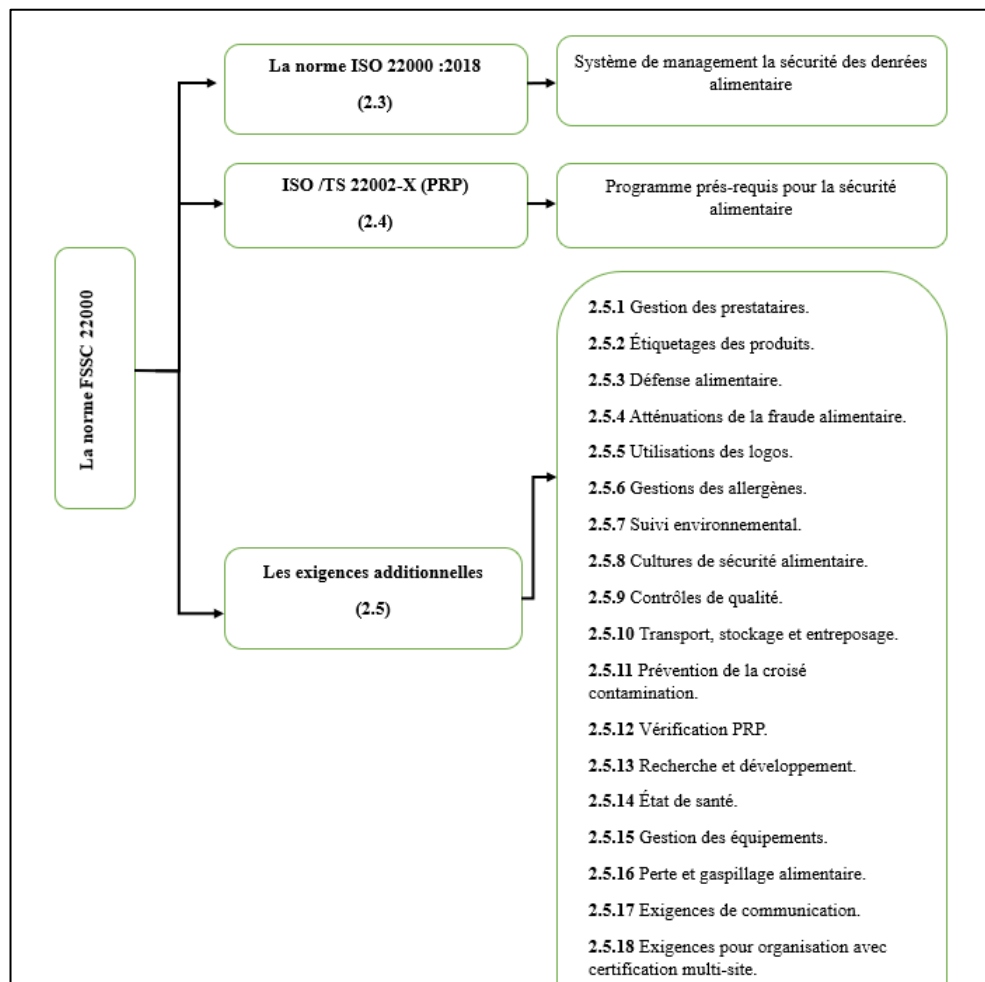
Au-delà des exigences de certification précisées par l'ISO 22003-1, le référentiel FSSC 22000 v6 impose des exigences additionnelles spécifiques qui renforcent la robustesse du SMSDA face aux risques émergents et aux attentes des parties prenantes.

7. Les exigences additionnelles de la norme FSSC22000

Les exigences supplémentaires de la norme FSSC 22000 portent sur la gestion des services, l'étiquetage des produits, la sécurité alimentaire et la prévention des fraudes alimentaires.(DQS, s. d.).

Le référentiel FSSC 22000 version 6 intègre des exigences spécifiques qui complètent les normes ISO 22000 et les PRP sectoriels. La clause 2.5 de la Partie 2 du schéma détaille ces dispositions additionnelles, essentielles pour les organisations souhaitant obtenir ou maintenir leur certification. Le tableau ci-après offre une vue d'ensemble concise de ces exigences.

Figure 5: les exigences additionnelles de la norme FSSC22000V6



Source : élaborer par nous-mêmes selon le référentiel FSSC 22000 V6.

- **Gestion des services et du matériel acheté**

Compétence des laboratoires, procédures d'approvisionnement d'urgence, politique de contrôle des substances interdites (pour les catégories C, D, I, FII, G, K), et revue des spécifications.

- **Étiquetage des produits et matériaux imprimés**

Conformité légale et réglementaire de l'étiquetage (incluant allergènes), validation des allégations, et gestion rigoureuse des matériaux imprimés.

- **Défense alimentaire (Food Defense)**

Évaluation documentée des menaces et mise en œuvre d'un plan de défense alimentaire.

- **Atténuation de la fraude alimentaire (Food Fraud)**

Évaluation documentée de la vulnérabilité à la fraude et élaboration d'un plan d'atténuation.

- **Utilisation du logo**

Règles strictes pour l'utilisation du logo FSSC 22000, limitée au marketing, excluant les produits et emballages.

- **Gestion des allergènes**

Plan documenté incluant évaluation des risques, mesures de contrôle, validation, vérification, formation du personnel et révision annuelle.

- **Suivi environnemental**

Programme basé sur les risques pour les agents pathogènes et d'altération, avec évaluation de l'efficacité des contrôles et analyse des tendances.

- **Culture de sécurité et de qualité alimentaire**

Établissement d'objectifs de culture, soutenus par un plan documenté (communication, formation, engagement, mesure).

- **Contrôle qualité**

Politique et objectifs qualité, paramètres qualité des produits finis, intégration dans les audits internes et revues de direction, contrôle des quantités et procédures de démarrage/changement de ligne.

- **Transport, stockage et entreposage**

Système de rotation des stocks (FEFO/FIFO), exigences spécifiques de température/temps pour certaines catégories, et gestion du nettoyage des citernes de transport.

- **Maîtrise des dangers et prévention de la contamination croisée**

Exigences spécifiques pour la gestion des corps étrangers, l'utilisation des matériaux d'emballage et les inspections post-nettoyage.

- **Vérification des PRP**

Inspections régulières des zones de production et des équipements pour maintenir un environnement hygiénique.

- **Conception et développement de produits**

Procédure documentée pour la conception de nouveaux produits et les modifications, incluant la validation de la durée de vie et les tests.

- **État de santé**

Exigence spécifique pour la catégorie D (aliments pour animaux) concernant la déclaration des maladies transmissibles par le personnel.

- **Gestion des équipements**

Procédure d'achat d'équipements basée sur les risques, garantissant la conception hygiénique et la conformité.

- **Pertes et gaspillages alimentaires**

Politique et objectifs documentés pour la réduction des pertes et du gaspillage alimentaire.

- **Exigences de communication**

Notification rapide à l'organisme de certification en cas d'événements graves affectant la sécurité, la légalité ou la certification.

- **Exigences pour les organisations multi-sites**

Gestion spécifique des sites multiples, incluant le rôle de la fonction centrale, l'audit interne et les responsabilités.

L'ensemble normatif FSSC 22000, structuré autour de l'ISO 22000, des PRP et des exigences additionnelles, requiert une évaluation rigoureuse et continue de sa mise en œuvre effective. C'est dans cette optique que s'inscrit l'audit de système de management, instrument stratégique d'évaluation conformité et d'amélioration continue, guidé par les principes directeurs de la norme ISO 19011.

II. La démarche d'audit appliquée aux systèmes de management

1. Définition de l'audit

L'audit est compris comme un processus systématique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves objectives et de les évaluer objectivement afin de déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. (Kafel & Rogala, 2022)

Les audits sont décrits comme une évaluation et une appréciation systématique et structurée de la performance d'un système, d'un processus, d'un produit ou de tout autre domaine, réalisées par des auditeurs internes ou externes.

L'objectif d'un audit est d'évaluer et d'approuver ou de désapprouver le domaine examiné au moyen de critères et de questions standardisés, de définir des axes d'action et d'assurer la mise en œuvre durable des actions et des domaines d'amélioration.(Helmold & Terry, 2021)

2.Audit des systèmes de management

Les audits de systèmes de management, appliqués à l'examen de l'efficacité du système et de sa conformité aux dispositions planifiées, semblent suivre la même trajectoire.(Karapetrovic & Willborn, 2000)

Cette orientation correspond à l'approche retenue par les experts internationaux de l'ISO. Dans sa version antérieure de 2002, la norme ISO 19011 s'appliquait aux systèmes de management de la qualité et de l'environnement. Toutefois, dans sa révision de 2012, son champ d'application a été étendu à l'ensemble des systèmes de management.(Pinet, 2013).

3. Les types d'audit

La littérature spécialisée mentionne fréquemment la catégorisation des audits basée sur le critère de l'indépendance de l'auditeur. Selon cette approche, on distingue trois types d'audits.

Tableau 3: les différents types d'audit

Audit de première partie	Audit de seconde partie	Audit de tierce partie
Audit interne	Audit des prestataires externes	Audit en vue d'une certification et/ ou d'une accréditation
	Audit d'autres parties intéressées externes	Audit à des fins légales, réglementaires et similaires

Source : la norme ISO 19011 :2018

3.1. L'audit de première partie

Appelé audit interne, une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée (Ndedi & Goufan A Eroumé Epse Baban A Biscene, 2021)

Audit interne, se caractérise par le fait qu'il concerne exclusivement un seul organisme. L'ensemble des acteurs impliqués dans ce type d'audit appartient à la même entité organisationnelle. Ainsi, le processus d'audit est conduit en interne, dans le périmètre propre de l'organisation.(Pinet, 2013)

3.2. Audit de seconde partie

Appelé Audit externe c'est un Audit réalisé par des parties ayant un intérêt à l'égard de l'organisme, comme les clients ou d'autres personnes agissant en leur nom.(Rhouma, s. d.)

Les audits de seconde partie sont réalisés chez un fournisseur par un client ou par une organisation contractée agissant pour le compte d'un client. Ces audits sont régis par les principes du droit des contrats, car ils fournissent une orientation contractuelle du client vers le fournisseur. Les audits de seconde partie tendent à être plus formels que les audits de première partie, car leurs résultats peuvent influencer les décisions d'achat du client.(Kafel & Rogala, 2022).

3.3. Audit de troisième partie

L'audit de troisième, ou tierce, partie se caractérise par l'intervention de trois organismes distincts dans son périmètre. Il implique des acteurs indépendants de l'entité auditée, agissant généralement dans un cadre légal, réglementaire ou assimilé. L'audit de certification constitue la forme la plus représentative de ce type d'audit.(Pinet, 2013)

L'audit de tierce partie est réalisé par une organisation d'audit spécialisée, indépendante de la relation client-fournisseur. L'indépendance de l'organisme d'audit constitue un élément crucial de l'audit de tierce partie. Les audits de tierce partie peuvent aboutir à une certification ou à un enregistrement (Kafel & Rogala, 2022)

4. La norme ISO 19011 :2018

L'ISO (fondée en 1946 et présente dans 164 pays) a élaboré la norme 19011 (Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management). Cette norme formalise dans sa structure les exigences à suivre pour réaliser l'audit.(Santana & Silva, 2021)

La norme ISO 19001 :2018 fournit des lignes directrices sur l'audit de systèmes de management, comprenant les principes de l'audit, le management d'un programme d'audit et la réalisation d'audits de systèmes de management. Elle donne également des lignes directrices sur l'évaluation de la compétence des personnes impliquées dans le processus d'audit.(norme iso 19011:2018.pdf, s. d.)

4.1. La structure de la norme iso 19011

La norme ISO 19001 :2018 est structuré de la manière suivante :

- **Chapitre 1.** Domaine d'application.
- **Chapitre 2.** Références normatives.
- **Chapitre 3.** Termes et définitions.
- **Chapitre 4.** Principes.
- **Chapitre 5.** Management d'un programme d'audit.
- **Chapitre 6.** Réalisation d'un audit.
- **Chapitre 7.** Compétence et évaluation des auditeurs.

Et une annexe informative :

- **Annexe A :** Lignes directrices supplémentaires destinées aux auditeurs pour la planification et la réalisation des audits. (Pinet, 2013)

5. Les principes de l'audit

Les principes d'audit mettent en évidence l'intégrité, la présentation équitable, la diligence professionnelle, la confidentialité, l'indépendance, l'approche basée sur les preuves et l'approche basée sur les risques comme des facteurs importants pouvant influencer l'application des lignes directrices d'audit.

Le respect des pratiques éthiques, en étant honnête et véridique, peut favoriser des principes moraux solides qui garantissent que les responsabilités d'audit sont exercées de manière impartiale, avec un jugement équitable et sans que les organismes de certification (OC) et les auditeurs ne compromettent leur intégrité. (Sepeng et al., 2025)

- **Déontologie**

Le fondement du professionnalisme y compris la réalisation des tâches de manière éthique, avec honnêteté et responsabilité.

- **Restitution impartiale**

L'obligation de rendre compte de manière sincère et précise les activités d'audit ainsi qu'une communication claire et complète.

- **Conscience professionnelle**

L'attitude diligente et avisée au cours de l'audit basé sur la qualité essentielle pour réaliser leurs tâches avec conscience professionnelle.

- **Confidentialité**

Sécurité lors du traitement correct des informations sensibles ou confidentielles.

- **Indépendance**

Le fondement de l'impartialité de l'audit et de l'objectivité des conclusions d'audit

- **Approche fondée sur la preuve**

La méthode rationnelle pour parvenir à des conclusions d'audit fiables et reproductibles dans un processus d'audit systématique.

- **Approche par les risques**

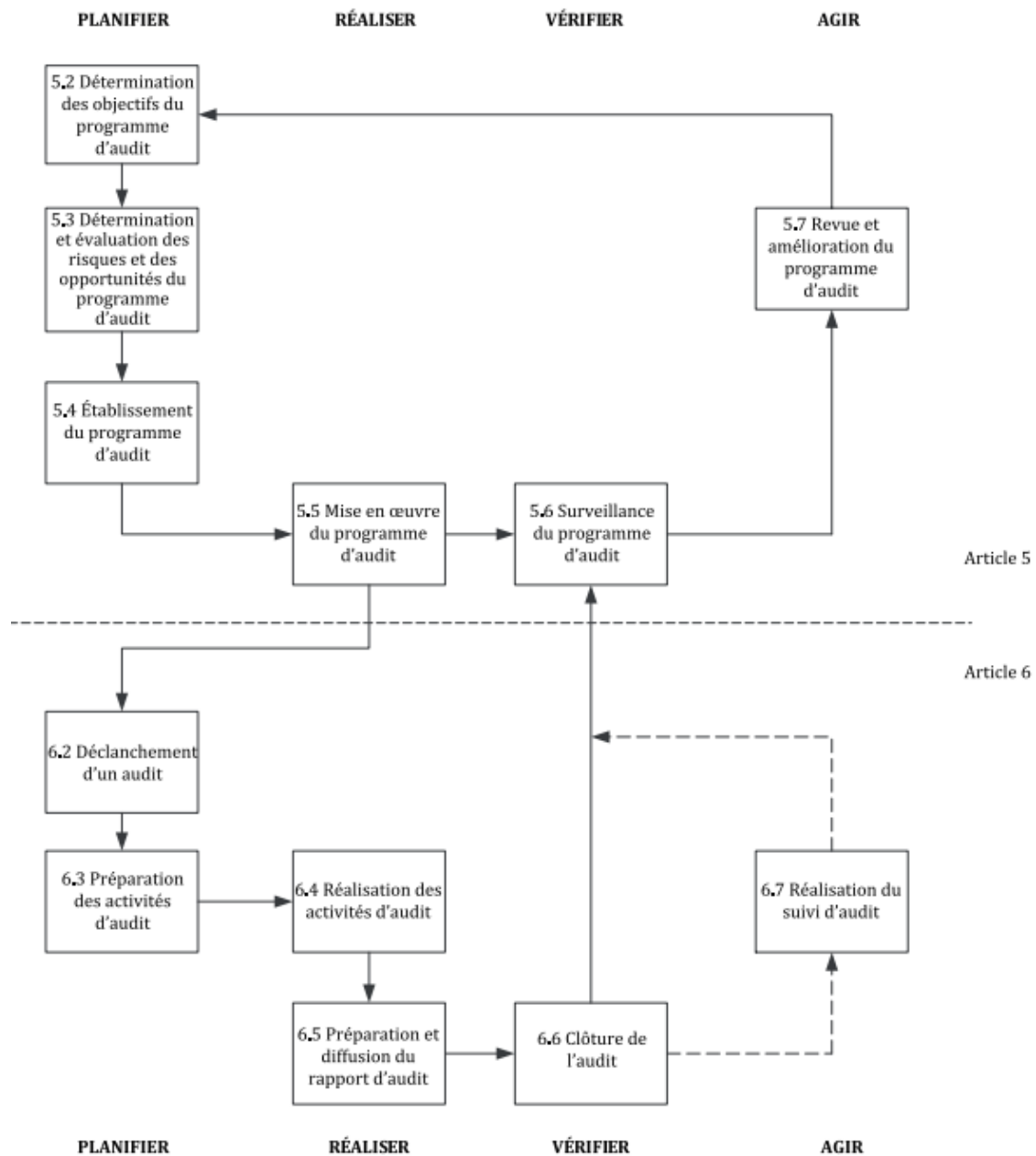
Approche d'audit prenant en considération les risques et les opportunités.(norme iso 19011:2018.pdf, s. d.)

6. Le déroulement d'une mission d'audit

6.1. Le management d'un programme d'audit

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, l'audit des systèmes de management constitue un pilier fondamental pour évaluer l'efficacité des processus et identifier les opportunités d'optimisation. La norme ISO 19011, en tant que guide pour l'audit des systèmes de management, s'inscrit pleinement dans cette logique en fournissant un cadre structuré pour la planification, la réalisation, le compte rendu et le suivi des audits. Cette approche est intrinsèquement liée au cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act), où l'audit représente une étape cruciale de "Vérification" (Check), permettant de mesurer la performance des actions mises en œuvre et d'alimenter la phase d'"Action" (Act) par des recommandations d'amélioration.(Sepeng et al., 2025)

Figure 6: logigramme pour le management d'un programme d'audit



Source : la norme ISO19011 :2018

Selon l'ISO 19011 (2018) et l'ISO 9001 (2015), un programme d'audit "est un ensemble d'un ou plusieurs audits planifiés sur une période donnée avec un objectif spécifique". Chaque audit de management de la qualité doit être préparé avec soin. Bien que les divers types d'audits diffèrent dans leur mode de conduite, ils partagent tous des étapes importantes dans la phase de planification. Celles-ci incluent la préparation, l'approbation et la mise en œuvre du programme d'audit lui-même. (Serrano & Wellbrock, s. d.)

6.1.1. Planification et établissement d'un programme d'audit

Pour comprendre le contexte de l'audit, il convient que le programme d'audit tienne compte :

- des objectifs de l'organisme audité.
- des enjeux externes et internes pertinents.
- des besoins et attentes des parties intéressées pertinentes.
- des exigences en matière de sécurité et de confidentialité des informations.

Il convient que le programme d'audit comporte les informations et identifie les ressources permettant de réaliser les audits de façon efficace et efficiente dans les délais spécifiés. Il convient que les informations comprennent :

- a) Les objectifs du programme d'audit.
- b) Les risques et opportunités associés au programme d'audit et les actions à mettre en œuvre pour y faire face.
- c) Le champ (étendue, limites, lieux) de chaque audit au sein du programme d'audit.
- d) Le calendrier (nombre/durée/fréquence) des audits.
- e) Les types d'audit, tels qu'internes ou externes.
- f) Les critères d'audit.
- g) Les méthodes d'audit à employer.
- h) Les critères de sélection des membres de l'équipe d'audit.
- i) Les informations documentées pertinentes. (norme iso 19011:2018.pdf, s. d.)

6.1.2. La mise en œuvre du programme d'audit

Une fois que le programme d'audit a été établi et les ressources associées déterminées, il est nécessaire de mettre en œuvre la planification opérationnelle et la coordination de toutes les activités du programme.

La planification de chaque audit individuel doit être rigoureusement définie en termes d'objectifs, de champ d'application et de critères. Cette démarche garantit que l'audit sera

mené en stricte conformité avec le programme d'audit global établi et les exigences spécifiques de l'audit, assurant ainsi la pertinence et la validité des conclusions.

6.1.3. La surveillance du programme d'audit

Le programme d'audit nécessite une évaluation systématique et périodique des éléments suivants :

- L'atteinte des objectifs et le respect des échéanciers du programme.
- La performance des équipes d'audit et leur capacité d'exécution.
- Les retours d'information des parties prenantes clés

6.1.4. Revue et amélioration du programme d'audit

Le programme d'audit est soumis à une revue systématique pour évaluer si ses objectifs ont été satisfaits.

Cette revue constitue un élément clé et un intrant fondamental pour l'amélioration continue du programme d'audit, en capitalisant sur les enseignements tirés de l'analyse de sa performance.

6.2. Réalisation d'un audit

6.2.1. Déclenchement de l'audit

Selon le Comité Technique ISO/TC 176 (2012 :16-17), le déclenchement de l'audit, émis par le responsable du programme d'audit vers le responsable d'audit, peut être formalisé par l'émission de l'ordre de mission via courrier, courrier électronique, ou bien être implicite au travers du programme d'audit.

Il s'agit de :

- Nommer les auditeurs et le responsable d'audit.
- Rappeler les objectifs, le champ et les critères d'audit.
- Confirmer la faisabilité de l'audit (disponibilité des personnes, temps suffisant pour préparer et réaliser l'audit...).
- Établir les premiers contacts entre les auditeurs et les audités.

6.2.2. Préparation des activités d'audit

La préparation est la phase primordiale de l'audit, de sa réussite dépend en grande partie celle de l'audit. L'auditeur fait une revue documentaire pour prendre connaissance des documents nécessaires à la conduite de l'audit (politique, procédures, enregistrements...). Il

est utile de s'assurer auprès de l'audité de la nature et de l'accessibilité aux documents concernés.

Après avoir fait valider le programme d'audit par la direction, l'auditeur prépare de façon opérationnelle l'audit en établissant : le plan d'audit en collaboration avec l'audité car il lui permet de s'organiser en conséquence (s'assurer de la disponibilité des personnes devant être interrogées et des installations auditées).

Ce plan d'audit qui comprend les objectifs et le champ d'audit, les critères d'audit et les documents de référence, les dates, les lieux et les horaires des activités audit, les rôles et responsabilité de l'auditeur ; sera adressé quelques jours avant l'audit, à l'audité qui doit le valider et au responsable du programme d'audit. (Méthodologie d'Audit Qualité En Entreprise | PDF | Audit | Business, s. d.)

La revue des informations documentées est une étape préparatoire essentielle pour l'équipe d'audit.

Incluant :

- Les listes de contrôle de listes types physiques ou numériques,
- Les détails d'échantillonnage pour audit.
- Les données et information audiovisuelles.

Ces éléments, recueillis auprès de l'entité auditée, constituent le fondement de la planification et de l'exécution de l'audit, tout en étant protégés et conservés conformément aux exigences du programme d'audit. (norme iso 19011:2018.pdf, s. d.)

6.2.3. Réalisation des activités d'audit

Les activités d'audit sont normalement réalisées selon :

- **La réunion d'ouverture :**

La réunion d'ouverture a pour objet

- a) de confirmer l'accord de tous les participants y compris ; l'audité et l'équipe d'audit concernant le plan d'audit.
- b) de présenter l'équipe d'audit et les rôles de ses membres.
- c) de s'assurer que toutes les activités planifiées peuvent être réalisées.

- **Audit sur site :**

En fonction de la maturité du système de management, l'audit sera mené en salle puis sur le terrain. L'audit en salle permet d'examiner les enregistrements, l'audit sur le terrain permet d'évaluer les pratiques et les dispositions techniques mises en œuvre. (Méthodologie d'Audit Qualité En Entreprise | Audit | Business, s. d.)

Pendant l'audit, il convient que le responsable de l'équipe d'audit informe régulièrement l'audité de l'avancement de l'audit, de toutes constatations importantes et de toute difficulté, ainsi de toute preuve recueillie au cours de l'audit qui laisse supposer un risque immédiat et significatif.

Les méthodes d'audit sont choisies en fonction des objectifs, du champ et des critères définis de l'audit ainsi que de la durée et du lieu (site). Le site est le lieu où les informations nécessaires à l'activité d'audit spécifique sont mises à disposition de l'équipe d'audit. Il peut s'agir d'emplacements physiques ou virtuels.

Figure 7: les méthodes d'audit

Mesure de l'implication entre l'auditeur et l'audité	Lieu de présence de l'auditeur	
	Sur site	À distance
Interaction humaine	Conduite des entretiens Renseignement des listes types et des questionnaires avec la participation de l'audité Revue des documents avec la participation de l'audité Échantillonnage	Au moyen de circuits de communication interactifs: — conduite des entretiens; — observation de tâches réalisées avec un guide à distance; — renseignement des listes types et des questionnaires; — revue des documents avec la participation de l'audité.
Pas d'interaction humaine	Revue des documents (par exemple enregistrements, analyse des données) Observation des tâches réalisées Visite du site Renseignement des listes types Échantillonnage (par exemple produits)	Revue des documents (par exemple enregistrements, analyse des données) Observation des tâches réalisées par des moyens de contrôle, tenant compte des exigences d'ordre social, légal et réglementaire. Analyse des données
Les activités d'audit sur site sont réalisées sur le lieu de présence de l'audité. Les activités d'audit à distance sont réalisées en tout lieu autre que le lieu de présence de l'audité, quelle que soit la distance. Les activités d'audit interactives impliquent l'interaction entre le personnel de l'audité et l'équipe d'audit. Les activités d'audit non interactives n'impliquent aucune interaction humaine avec les personnes qui représentent l'audité, mais impliquent cependant l'interaction avec les équipements, les installations et la documentation.		

Source : la norme ISO 19011 :2018

Les méthodes de recueil d'informations comprennent, sans toutefois s'y limiter :

— des entretiens.

— l’observation des activités.

— la revue des informations documentées,

Production de constatations d’audit par l’évaluation des preuves d’audit par rapport aux critères d’audit par l’équipe d’audit

Les constatations d’audit peuvent indiquer soit une conformité soit une non-conformité aux critères d’audit. (Iso 19011, 2018.)

- **La réunion de consolidation :**

L’équipe d’audit ou l’auditeur seul s’isole pour passer en revue les constats d’audit et rédiger les écarts qui seront présentés en réunion de clôture ainsi que préparer les recommandations, si cela est spécifié dans le plan d’audit.

Selon la comité Technique ISO/TC 176, 2012:19-24), Il est nécessaire d’avoir un consensus entre les audités et l’auditeur sur les écarts.(Méthodologie d’Audit Qualité En Entreprise | PDF | Audit | Business, s. d.)

- **La réunion de clôture :**

Il convient de tenir une réunion de clôture pour présenter les constatations et les conclusions d’audit, et qu’elle soit présidée par le responsable de l’équipe d’audit en présence de la direction de l’audité et, selon le cas :

- Les personnes responsables des fonctions ou des processus audités ;
- Le client de l’audit ;
- D’autres membres de l’équipe d’audit ;
- D’autres parties intéressées pertinentes, telles que déterminées par le client de l’audit et/ou l’audité

Au cours de la réunion de clôture, il convient d’expliquer toutes activités post-audit associées (par exemple mise en œuvre et revue des actions correctives, traitement des réclamations liées à l’audit, processus de recours).

6.2.4. Préparation et diffusion du rapport d’audit

Il convient que le responsable de l’équipe d’audit présente les conclusions d’audit dans un rapport conformément au programme d’audit associé.

Le rapport d'audit émettre dans les délais convenus et diffuser aux parties intéressées pertinentes définies dans le programme d'audit ou le plan d'audit, et fournisse un enregistrement complet, précis, concis et clair de l'audit et qu'il comprenne ou fasse référence aux éléments suivants :

- a) les objectifs et le champ de l'audit ;
- b) l'identification du client de l'audit.
- c) l'identification de l'équipe d'audit et des participants de l'audit à l'audit.
- d) les dates et les lieux où les activités d'audit ont été réalisées.
- e) les critères d'audit.
- f) les constatations d'audit et les preuves associées.
- g) les conclusions d'audit.
- h) une déclaration sur le degré de conformité aux critères d'audit
- i) les bonnes pratiques identifiées
- j) le suivi du plan d'action convenu.
- k) une déclaration relative à la confidentialité du contenu.

6.2.5. Clôture de l'audit

L'audit est fini lorsque toutes les activités décrites dans le plan d'audit ont été réalisées ou autrement convenues avec le client.

La conservation ou de destruction des informations documentées relatives à l'audit entre les parties participantes et conformément au programme d'audit et aux exigences applicables.

Les leçons tirées de l'audit peuvent identifier les risques et opportunités pour le programme d'audit et l'audit.

6.2.6. Réalisation du suivi d'audit

Les conclusions de l'audit peuvent mentionner, selon les objectifs de l'audit, la nécessité de corrections ou d'actions correctives, ou des opportunités d'amélioration. Ces actions sont généralement décidées et réalisées par l'audit dans des délais convenus.

L'audité informe la ou les personnes responsables du management du programme d'audit et/ou l'équipe d'audit de l'état d'avancement de ces actions, et vérifier l'achèvement et l'efficacité des actions entreprises.

La communication des résultats à la personne responsable du management du programme d'audit ainsi qu'au client de l'audit pour la revue de direction. (Iso 19011, 2018.)

Conclusion du chapitre 01

La première section de ce chapitre a analysé la littérature existante sur les audits SMSDA FSSC 22000, démontrant leur rôle central dans l'identification des écarts de conformité et l'implémentation corrective subséquente, contribuant ainsi à l'optimisation des systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires. Ces analyses révèlent comment les processus d'audit favorisent l'amélioration continue par la détection systématique des non-conformités, leur traitement rigoureux et l'évaluation itérative de la conformité, renforçant la résilience opérationnelle et la compétitivité des organisations agroalimentaires.

La deuxième section a défini les concepts théoriques fondamentaux ; SMSDA, GFSI, FSSC 22000, ISO 22000 et audit ISO 19011, articulant le référentiel analytique de l'étude. Par conséquent, le chapitre suivant exposera la méthodologie de recherche et présentera le terrain d'étude : Nestlé Waters Algérie SPA.

CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

Le deuxième chapitre de cette recherche est consacré au cadre méthodologique et organisationnel déployé pour atteindre les objectifs scientifiques visés. Appuyé sur les bases théoriques précédemment établies, il expose les méthodes de collecte des données ainsi que les outils d'analyse dédiés à l'évaluation de la maturité des pratiques d'audit interne SMSDA FSSC 22000 par rapport aux lignes directrices ISO 19011. La seconde section présentera Nestlé Waters Algérie SPA, terrain d'étude privilégié, en détaillant son historique, ses activités et sa structure organisationnelle.

Section 01 : Le cadre méthodologique

Cette section expose l'approche de cette recherche et son positionnement épistémologique, ainsi que les méthodes de collecte de données et outils d'analyse de la maturité des pratiques d'audit ISO 19011.

1. Présentation du projet

Notre travail de recherche porte sur l'évaluation des pratiques d'audit interne appliquées aux processus du système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) au sein de l'entreprise Nestlé Waters Algérie, en se référant aux lignes directrices de la norme ISO 19011 relatives à l'audit des systèmes de management. Cette étude s'inscrit dans une démarche visant à analyser le degré d'alignement des pratiques d'audit interne de SMSDA de l'entreprise avec les dispositions méthodologiques et organisationnelles recommandées par cette norme internationale.

Dans ce cadre, l'objectif principal de cette recherche est d'examiner les modalités de planification, de réalisation et de suivi des audits internes appliqués au référentiel FSSC 22000, afin d'identifier les points forts ainsi que les axes d'amélioration potentiels du dispositif d'audit interne mis en place au sein de l'organisation.

2.L'approche de recherche

Dans le cadre de cette recherche, nous avons adopté une approche qualitative reposant sur une étude de cas appliquée à l'entreprise Nestlé Waters Algérie. Ce choix méthodologique vise à analyser en profondeur les pratiques d'audit interne mises en œuvre au sein du système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA), en se référant aux lignes directrices de la norme ISO 19011 relatives à l'audit des systèmes de management.

L'approche qualitative regroupe des perspectives diverses en termes de bases théoriques, de techniques de recueil et d'analyse des données. Elle utilise une démarche rigoureuse et un

processus de recueil d'informations qui tiennent compte du contexte social.(Sawadogo, 2020).

La démarche qualitative vise généralement les éléments pertinents de l'enquête. Elle se contente de recueillir des données jouissant d'une valeur qualitative qui touche le fond de la problématique pour procéder ensuite à une généralisation. Elle cherche aussi à découvrir le côté dissimulé de l'enquête par le biais d'une politique de proximité par rapport aux enquêtés. Pour la démarche quantitative.(Samlak, 2020).

Ainsi, cette démarche méthodologique permet d'établir une articulation cohérente entre l'objet de recherche, le cadre conceptuel mobilisé et les outils de collecte des données, tout en offrant une compréhension approfondie des pratiques d'audit au sein de l'organisation étudiée.

Par ailleurs, la thématique de cette étude s'inscrit également dans le cadre de la recherche-action, une méthode d'enquête scientifique caractérisée par une intervention délibérée visant à transformer la réalité sociale ou organisationnelle, tout en poursuivant un double objectif : produire des connaissances théoriques relatives à ces transformations et favoriser leur mise en œuvre pratique. Dans cette perspective, la recherche mobilise une triangulation des données fondée sur le croisement de plusieurs outils de collecte, afin de renforcer la validité et la fiabilité des résultats obtenus.

La triangulation désigne le recours à plusieurs méthodes ou sources de données dans la recherche qualitative afin de développer une compréhension globale des phénomènes étudiés. Elle constitue également une stratégie de validation qualitative fondée sur la convergence des informations issues de sources différentes.(Carter & Bryant-Lukosius, 2014).

Les trois dimensions clés de la recherche-action (changement, élaboration de connaissance et intervention), acquièrent des significations distinctes selon les paradigmes épistémologiques sous-jacents et les conceptions ontologiques de la réalité sociale qu'elles mobilisent.(Allard-Poesi & Perret, s. d.).

Cette recherche, consacrée à l'évaluation des pratiques d'audit interne de Nestlé Waters Algérie SPA au regard des lignes directrices de l'ISO 19011, s'inscrit dans une démarche de recherche-action. Elle articule trois dimensions complémentaires et indissociables : le diagnostic critique des pratiques existantes, la formulation de pistes d'amélioration concrètes

et la production de connaissances explicatives. Dans cette perspective, la triangulation des données constitue le dispositif méthodologique mobilisé pour renforcer la validité et la fiabilité des résultats. Cette articulation méthodologique a permis d'impliquer les responsables d'audit SMSDA FSSC 22000 dans une démarche participative d'auto-évaluation, tout en favorisant la légitimité des diagnostics et l'instauration progressive d'une dynamique d'amélioration continue au sein de Nestlé Waters Algérie SPA

L'adoption de cette approche méthodologique s'inscrit dans un cadre épistémologique spécifique qu'il convient de présenter afin de mieux situer la logique scientifique de cette étude.

3. Le positionnement épistémologique de la recherche

L'épistémologie constitue une branche de la philosophie des sciences qui s'intéresse à l'analyse critique de la nature, de l'origine et de la validité des connaissances produites par la communauté scientifique. Elle a pour objet l'étude des fondements, des méthodes et des conditions de production des savoirs scientifiques.

Ainsi, l'épistémologie peut être considérée comme l'examen des processus par lesquels un ensemble de connaissances est élaboré, structuré et reconnu comme valide dans un champ scientifique donné.

Dans le cadre d'une démarche de recherche, la définition du positionnement épistémologique représente une étape essentielle pour tout chercheur souhaitant conduire un travail scientifique rigoureux, quel que soit le domaine d'étude, y compris dans le champ des sciences de gestion.(Benhaddouch & Fathaoui, 2022).

En sciences économiques et de gestion, nous distinguons trois grands paradigmes :

-Le positivisme : constitue un courant épistémologique qui vise à expliquer la réalité en considérant que celle-ci possède une existence objective indépendante du chercheur. Cette approche repose sur le principe d'objectivité et privilégie l'observation systématique des phénomènes afin d'en dégager des relations explicatives.(Boukaira & Daamouch, 2021).

-Le constructivisme : est un paradigme épistémologique selon lequel la réalité n'est pas considérée comme une entité objective et indépendante, mais comme une construction issue des interactions entre les individus et leur environnement. Inspirée des processus de développement cognitif, cette approche considère que l'être humain élabore

progressivement ses connaissances à travers ses expériences et ses interactions avec le contexte qui l'entoure.(NASSOU & BENNANI, 2024).

-L'interprétativisme :la connaissance produite dans ce paradigme repose sur l'interprétation et la description des phénomènes étudiés à partir des significations que les individus attribuent à leurs expériences. Dans cette perspective, le chercheur s'attache à analyser les facteurs qui façonnent les perceptions et les expériences du monde.(Boukaira & Daamouch, 2021).

Dans cette perspective, notre recherche s'inscrit dans une approche interprétativiste visant à analyser et à comprendre les pratiques d'audit interne mises en œuvre au sein de l'entreprise Nestlé Waters Algérie, en référence aux lignes directrices de la norme ISO 19011 appliquées dans le cadre du système de management de la sécurité des denrées alimentaires fondé sur le référentiel FSSC 22000.

L'adoption de ce paradigme permet d'appréhender la réalité organisationnelle à travers les perceptions, les expériences et les pratiques des acteurs impliqués dans le processus d'audit, Dans cette optique, la compréhension des pratiques d'audit ne se limite pas à l'analyse des dispositions formelles, mais s'appuie également sur l'interprétation des interactions et des expériences vécues par les acteurs au sein de l'organisation.

À ce titre, la mise en œuvre de l'approche qualitative repose sur un dispositif méthodologique fondé sur la triangulation des données. La grille d'auto-évaluation constitue l'outil principal de recueil, tandis que les réponses qui y sont consignées sont issues de la convergence de l'observation directe, de l'analyse documentaire et des entretiens. Cette articulation entre plusieurs sources d'information permet de renforcer la cohérence, la fiabilité et la profondeur de l'analyse, avant de présenter en détail les outils de collecte des données mobilisés dans cette étude.

4. Les Outils de collecte de données

La recherche qualitative est généralement mobilisée afin d'explorer et d'analyser les valeurs, les attitudes, les perceptions, ainsi que les comportements des individus, dans le but de comprendre les significations qu'ils attribuent à leurs expériences et à leur environnement.

Dans le cadre de la collecte des données qualitatives, il est souvent recommandé de recourir à une pluralité de méthodes afin de favoriser une compréhension plus approfondie du phénomène étudié. Ainsi, les recherches qualitatives s'appuient généralement sur différentes

techniques de collecte des données, telles que les entretiens, l'observation ou encore l'analyse documentaire.(Outils et Techniques de Recherche, 2026).

4.1. Check-list d'auto évaluation ISO 19011 :2018

Dans le cadre de cette étude, une check-list d'auto-évaluation fondée sur les lignes directrices de la norme ISO 19011 : 2018 a été élaborée afin de structurer l'analyse des pratiques d'audit interne mises en œuvre au sein de l'entreprise Nestlé Waters Algérie. Cet outil méthodologique a permis d'organiser et d'interpréter les données collectées à travers les entretiens semi-directifs, l'observation et l'analyse documentaire.

La check-list constitue ainsi un instrument d'évaluation permettant d'examiner le niveau de conformité des pratiques d'audit interne de l'entreprise par rapport aux recommandations de la norme ISO 19011 relatives à la gestion d'un programme d'audit, à la réalisation des missions d'audit ainsi qu'aux compétences et à l'évaluation des auditeurs. **(Voir annexe A)**

La grille d'auto-évaluation est structurée autour de six colonnes principales, à savoir :

- Les chapitres : les axes majeurs de la norme, notamment le management du programme d'audit, la réalisation des audits ainsi que la compétence et l'évaluation des auditeurs.
- Les sous-chapitres : les lignes directrices associées à chaque chapitre.
- Les questions : elles traduisent les lignes directrices sous forme interrogative afin de faciliter l'évaluation.
- Pratique de l'entreprise : elle décrit la manière dont l'entreprise applique les recommandations de la norme ISO 19011 : 2018.
- Sources d'information : l'origine des données collectées (entretiens, documents internes, observations).
- Notation : l'évaluation attribuée selon le système de notation établi.

Les pratiques réelles d'audit qualité interne ont été comparées aux lignes directrices de la norme. Nous avons opté pour une évaluation qualitative, plus spécifiquement une échelle de notation qui sont :

Tableau 4: La grille de notation de la check-list auto-évaluation

Niveau	Taux d'application	Interprétation
1	0% : Non appliqué	La ligne directrice n'est ni réalisée ni planifiée (absence totale)
2	50% : Application sporadique	La ligne directrice est appliquée occasionnellement d'une manière informelle
3	90% : Application formalisée	La ligne directrice est systématiquement appliquée avec procédure écrite
4	100% : Maîtrise complète	La ligne directrice est formalisée, tracée, contrôlée et améliorée continûment

Source : élaboré par nous-même à partir de bureau consulting ISORA.

La grille d'évaluation adoptée provient du bureau de consulting ISORA, spécialisée dans l'accompagnement et le conseil pour la mise en place des systèmes de management. Elle mesure le taux d'application pratique des lignes directrices ISO 19011 par sous-chapitre spécifique.

Par exemple :

Niveau 4 : Maîtrise optimale (100%)

La ligne directrice bénéficie d'une formalisation complète, traçabilité systématique, contrôle d'efficacité et démarche d'amélioration continue structurée, intégrant pleinement le cycle PDCA.

La check-list d'auto-évaluation constitue l'outil central de cette recherche, ces réponses qui y sont étayées par les données issues des trois outils de collecte présentés ci-après, à savoir l'observation directe, l'analyse documentaire et l'entretien semi-directif. Cette articulation s'inscrit dans une logique de triangulation, où le croisement de plusieurs sources d'information garantit la fiabilité et la validité des résultats obtenus.

4.2. L'observation

Dans les sciences sociales, l'observation constitue une technique d'enquête et de collecte de données privilégiée par les chercheurs. Elle permet de décrire le contexte et les situations factuelles en offrant une vision panoramique et englobante du terrain d'étude.

Il y a différents types d'observations en fonction du contexte, de la nature des données à collecter et du public ciblé par l'enquête.

- Observation non participante : Modalité consistant en une posture distante et silencieuse, où l'observateur s'abstient d'interagir avec les acteurs ou le public observé.

Observation participante : Approche impliquant l'immersion du chercheur dans le milieu étudié, afin d'accéder de manière privilégiée aux informations et dynamiques internes.(Samlak, 2020).

Dans le cadre de cette recherche, l'observation a constitué un outil complémentaire de collecte des données, mobilisé dans une logique de triangulation avec la check-list d'auto-évaluation, l'analyse documentaire et l'entretien semi-directif. Les points d'observation retenus ont été définis en cohérence avec les critères figurant dans la grille d'auto-évaluation ainsi qu'avec les thèmes abordés dans le guide d'entretien, conformément aux lignes directrices de la norme ISO 19011. Cette articulation méthodologique a permis de confronter les informations recueillies et de renforcer la validité de l'analyse, tout en maintenant la check-list comme instrument principal d'évaluation. Contribuant ainsi à une compréhension plus approfondie des pratiques d'audit interne aux processus SMSDA au sein de l'organisation étudiée.

4.3. Analyse documentaire

L'analyse documentaire désigne l'examen méthodique et rigoureux des documents dans une perspective qualitative, visant à explorer leur rôle actif au sein des pratiques sociales et organisationnelles.

tout indice concret ou symbolique, conservé ou enregistré aux fins de représenter, de reconstituer ou de prouver un phénomène physique ou intellectuel.(Dumez, 2024).

Par ailleurs, l'analyse documentaire a également porté sur un ensemble de documents internes de l'entreprise Nestlé Waters Algérie, notamment la procédure d'audit interne, les plans d'audit, ainsi que certains documents organisationnels relatifs au système de management de la sécurité des denrées alimentaires, tels que la cartographie des processus, les logigrammes de contrôle qualité et les documents liés au référentiel FSSC 22000. L'examen de ces documents a permis de mieux comprendre l'organisation et la mise en œuvre des pratiques d'audit interne au sein de l'entreprise étudiée.

4.4. L'entretien semi directif

L'entretien constitue une méthode qualitative fréquemment mobilisée en complément des démarches empiriques de collecte des données. Il peut se décliner sous différentes formes, notamment l'entretien non directif, l'entretien semi-directif ou encore l'entretien libre. Cette technique permet de recueillir des informations approfondies auprès des acteurs concernés et de contextualiser les résultats issus d'autres méthodes de recherche, telles que l'observation ou l'analyse documentaire. Par ailleurs, l'entretien peut être mobilisé à différentes étapes du processus de recherche afin d'enrichir l'analyse et de mieux comprendre le phénomène étudié.(Samlak, 2020).

L'entretien semi-directif constitue une technique de collecte des données largement mobilisée dans les recherches qualitatives en sciences sociales. Il se distingue fondamentalement de l'enquête par questionnaire, laquelle vise principalement à produire des données standardisées auprès d'une population étendue.

l'entretien semi-directif privilégie une approche approfondie permettant d'explorer les perceptions, les expériences et les interprétations des acteurs concernés.(Pin, 2023).

Dans le cadre de cette recherche, l'entretien semi-directif a été mobilisé en raison de sa flexibilité et de sa capacité à permettre la collecte d'informations approfondies auprès des acteurs impliqués dans le processus d'audit interne :

Tableau 5: Le profil de l'interviewé

Nom	Fonction	Date	Lieu	Durée
Mme M. A	Responsable système management intégré	23/04/2026	Département contrôle qualité	30 min

Source : élaboré pas nous même

Le choix de cette responsable s'explique par sa position centrale dans le pilotage du système de management intégré de Nestlé Waters Algérie SPA. Elle assure la coordination des activités liées à l'audit interne SMSDA FSSC 22000 et dispose d'une vision globale des pratiques mises en œuvre ainsi que de leur cohérence avec les lignes directrices de l'ISO 19011. Son rôle de supervision en fait une source d'information pertinente pour comprendre le fonctionnement du système d'audit interne.

À cet effet, un guide d'entretien a été élaboré sur la base des dispositions et des recommandations de la norme ISO 19011 relatives à l'audit des systèmes de management,

afin d'orienter les échanges avec les personnes concernées et de recueillir des informations pertinentes concernant la planification, la réalisation et le suivi des audits internes. (**Voir annexe B**).

5 Outils d'analyse des données

Les données recueillies dans le cadre de cette recherche ont été traitées selon une démarche adaptée à leur nature, afin de garantir une analyse rigoureuse et cohérente. Cette étape a permis d'organiser les informations collectées et d'en faciliter l'interprétation. Les résultats ont ainsi été exploités en lien avec les objectifs de l'étude.

5.1 Le logiciel EXCEL

Les données issues de la check-list d'auto-évaluation ont été saisies, organisées et traitées à l'aide du logiciel Excel, afin de structurer les résultats obtenus selon les différents critères d'évaluation. Cette démarche permet de mettre en évidence les niveaux d'application observés et de faciliter leur lecture analytique. L'interprétation des résultats a ensuite été réalisée à l'aide de diagrammes radar, outil d'analyse permettant de cartographier le taux d'application des lignes directrices ISO 19011 par sous-chapitre et de visualiser synthétiquement les performances du système d'audit interne SMSDA FSSC 22000 de Nestlé Waters Algérie SPA.

5.2 L'analyse de contenu manuelle du guide d'entretien semi directif :

Dans cette recherche, l'analyse des données qualitatives issues de l'entretiens semi-directifs menés avec la personne concernée a été conduite selon la méthode de l'analyse de contenu manuelle. Cette approche permet d'identifier des thèmes saillants et récurrents dans le discours recueilli, en articulation avec les pratiques d'audit interne et les lignes directrices ISO 19011. Elle se révèle particulièrement adaptée à cette investigation qualitative, en favorisant une compréhension approfondie des perceptions et des enjeux organisationnels exprimés par l'acteur impliqué.

L'analyse de contenu constitue un ensemble d'instruments méthodologiques en continuel raffinement, applicables à des discours extrêmement variés, et reposant sur des processus deductifs et inférentiels. Elle représente un effort interprétatif dialectique, oscillant entre la rigueur de l'objectivité et la fécondité de la subjectivité.(Wanlin, 2007).

Les méthodes classiques d'analyse de contenu préconisent une démarche rigoureuse et systématique, fondée sur l'explicitation des règles de lecture, d'interprétation et de codage. Elles s'appuient sur l'élaboration d'un cadre analytique de référence auquel le contenu textuel

est systématiquement confronté. Ce cadre peut être défini a priori, en s'appuyant sur des modèles théoriques généraux indépendants du corpus spécifique, ou, au contraire, élaboré de manière inductive au fil de la lecture et de l'analyse itérative du matériau.(Desmarais & Moscarola, 2004).

Structurée en trois phases séquentielles : pré-analyse, exploitation du matériel et traitement des résultats, puis inférence et interprétation, cette approche garantit une systématisation rigoureuse de l'analyse discursive.

- **La pré-analyse :**

Elle désigne la phase préparatoire de l'analyse de contenu, marquée par la constitution du corpus, les lectures successives des données, la reformulation des objectifs et la définition des règles de découpage, de catégorisation et de codage. Elle comprend aussi l'élaboration, le test et l'ajustement d'une grille d'analyse, ainsi que la vérification de sa fiabilité et de sa validité.

- **L'exploitation du matériel**

Cette étape vise la stabilisation de la grille d'analyse, par l'ajustement des codes et des catégories jusqu'à saturation des thèmes. Elle comprend l'application des techniques au corpus, la constitution d'une base de données pour les traitements statistiques, ainsi que l'élaboration d'un dictionnaire analytique précisant les catégories, leurs exemples, leur fréquence et la fiabilité du codage.

- **Traitement, interprétation et inférence**

Cette phase consiste à traiter les données brutes afin de les rendre significantes et interprétables. Des traitements statistiques simples ou plus complexes permettent d'établir des tableaux, figures et modèles synthétiques, qui mettent en relief les résultats de l'analyse et peuvent ensuite faire l'objet de tests de validité. Sur cette base, des interprétations et des inférences sont formulées au regard des objectifs de recherche, tout en intégrant d'éventuels résultats inattendus.(Dany, 2017).

En somme, le dispositif méthodologique déployé dans le cadre de cette recherche articule de manière cohérente quatre outils de collecte (check-list d'auto-évaluation, observation directe, analyse documentaire et entretien semi-directif) et deux outils d'analyse (le logiciel Excel et l'analyse de contenu manuelle) dans une logique de triangulation visant à renforcer la validité

et la fiabilité des résultats. Ce cadre méthodologique rigoureux constitue le fondement sur lequel s'appuie l'ensemble de la démarche d'évaluation de la maturité des pratiques d'audit interne SMSDA de Nestlé Waters Algérie SPA.

Afin de mieux appréhender le contexte dans lequel cette recherche s'est déroulée, la section suivante est consacrée à la présentation du cadre organisationnel de l'étude, à travers une description détaillée de l'entreprise Nestlé Waters Algérie SPA, terrain d'investigation de ce travail.

Section 02 : le cadre organisationnel

Cette section présente l'organisme d'accueil Nestlé Waters Algérie SPA en suivant un cadre séquentiel qui combine son contexte historique et stratégique, ses missions institutionnelles, ses objectifs opérationnels et son schéma organisationnel et fonctionnel.

1. Présentation générale de NESTLE WATERS

Nestlé Waters constitue un acteur mondial de l'industrie des eaux embouteillées, opérant dans 130 pays avec un portefeuille stratégique de 77 marques distribuées via tous les conditionnements et canaux commerciaux.

Le point de captage de la source TABERKACHENT, situé à 1 km du village du nom de la tombe de Sidi El Kebir à une altitude de 440 m, s'inscrit dans un contexte géomorphologique spécifique. Entouré d'une vallée encaissée au sein d'une formation calcaire, il est délimité par les reliefs NW-SE du Djebel Hannous (sud) et du Djebel Féranoun (nord). L'installation industrielle de Nestlé Waters Algérie SPA s'étend sur 25 000 m², comprenant deux lignes de production (2 700 m²), des entrepôts dédiés aux matières premières et produits finis, ainsi qu'un bâtiment annexe intégrant les fonctions support essentielles (laboratoire, maintenance, achats).

2. Historique et Création de Nestlé Waters Algérie SPA

Le 12 mai 2005, Nestlé Waters a formalisé un partenariat stratégique avec les frères Zahaf, propriétaires du Groupe Boissons Gazeuses (B.G.F.Z.) – anciennement Boissons Sidi El Kebir –, acteur majeur du secteur des boissons en Algérie. Cette alliance a donné naissance à la Société Source de Taberkachent SPA, dans laquelle Nestlé Waters détient 51% du capital social, reprenant l'ensemble des activités d'eau embouteillée du groupe B.G.F.Z. (marque Sidi El Kebir) et bénéficiant de son réseau de distribution national.

Ce partenariat stratégique positionne l'Algérie comme pivot régional dans la stratégie d'expansion de Nestlé Waters en Afrique/Moyen-Orient. Avec une population de 34 millions d'habitants et une croissance annuelle à deux chiffres de la consommation par habitant, le marché algérien constitue un moteur de développement nord-africain.

En janvier 2007, Nestlé Waters Algérie s'est imposée deuxième marque d'eau embouteillée sur le marché national avec une part significative. L'usine, implantée à proximité de Blida (50 km d'Alger), a été officiellement inaugurée en 2006.

Tableau 6: La fiche d'identité de l'entreprise NESTLÉ Waters Algérie SPA

Raison sociale	Vie pure
Statut juridique	SPA
Siège social	Hai Sidi el kebir Blida Algérie
Date de création	2006
Secteur d'activité	Agroalimentaire : fabricant des eaux embouteillées
Gamme de produit	Eau de source 0.5L, 1.5L, 5L
Effectif	230 employées
Contacts	213(0)25 41 10 72 Consommateurs 213(0)25 41 10 74
Marques	Marque de la société Nestlé pure life
Logo	

Source : le manuelle QHSE de NESTLE Waters

3. Domaine d'Activité de Nestlé Waters Algérie SPA

Nestlé Waters Algérie SPA se spécialise dans la production et la commercialisation de l'eau minérale naturelle « Nestlé Pure Life », conditionnée en trois formats principaux :

- **1,5 L** : 85% de la production totale ;
- **5 L** : 10% de la production totale ;
- **0,5 L** : 5% de la production totale.

L'usine, fonctionnant en continu (24h/24, 7j/7), affiche une capacité annuelle de 400 millions de litres. La chaîne commerciale repose sur un modèle B2B structuré : vente aux

distributeurs indépendants, revente aux grossistes, puis acheminement vers les points de vente au détail.

4.Missions et objectifs de Nestlé Waters Algérie

❖ Les missions

La mission institutionnelle de Nestlé Waters Algérie repose sur la promotion de la santé, protection environnementale et création de valeur partagée.

- Fournir des produits sains, une hydratation saine et une valeur nutritionnelle pure au plus grand nombre de consommateurs possible.
- Garantir des produits de consommation finale de haute qualité conformément à la législation algérienne et aux normes du groupe Nestlé.
- Respecter l'environnement par l'utilisation rationnelle des ressources selon les trois principes d'intendance, de conservation et de sensibilisation durable.
- Soutenir le développement durable et contribuer au développement économique mondial et régional.

❖ Les objectifs

Malgré une concurrence accrue et la dominance du marché par les acteurs locaux, Nestlé Waters Algérie s'est fixé l'objectif stratégique de s'imposer parmi les cinq premiers acteurs du marché national de l'eau en bouteille.

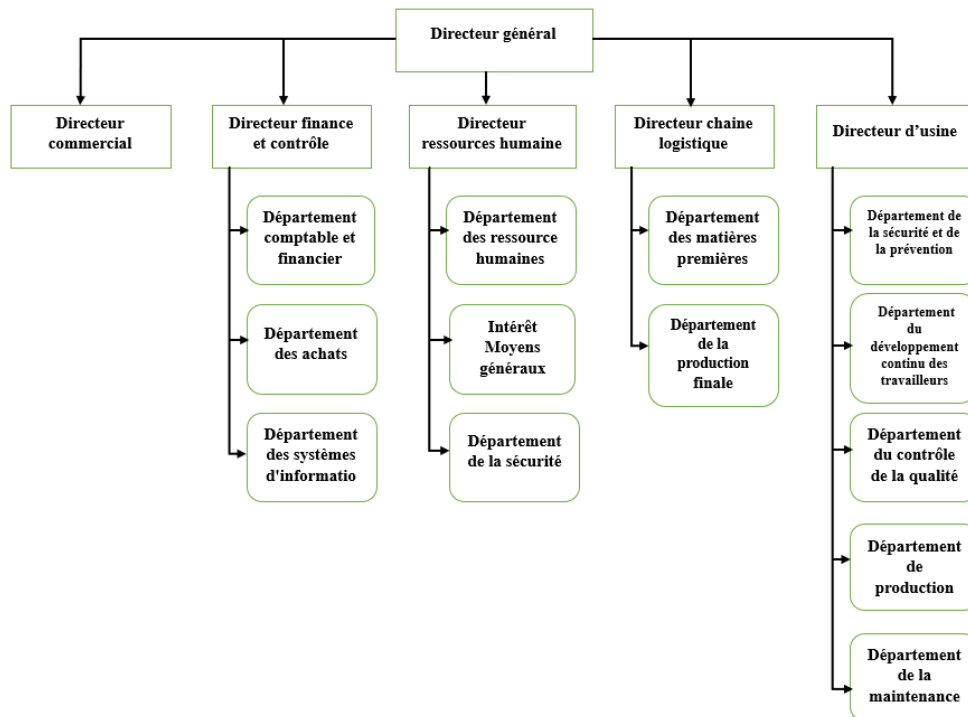
L'objectif prioritaire de l'entreprise consiste à dominer le segment de l'eau potable en bouteille sur un marché algérien hautement concurrentiel comptant plus de 70 unités industrielles. Cette ambition s'est concrétisée par une intégration réussie dans le top 5 national grâce à une stratégie d'excellence opérationnelle.

Nestlé Waters Algérie a tracé chaque année cette feuille de route en fonction des objectifs fixés par la maison mère Nestlé, c'est-à-dire la région. Alors elle a tout fait pour arriver à son but et pour cela, elle cherche des outils et des méthodes pour assurer qualité et pérennité. La stratégie commerciale est définie au travers de BMS (Business Master Plan) puis les cibles sont regroupées en marchés (markets) et les usines définissent leur OMP (operating master plan).

5.La structure organisationnelle de Nestlé Waters Algérie

La structure organisationnelle de Nestlé Waters Algérie SPA est représentée dans l'organigramme suivant :

Figure 8: L'organigramme de NESTLÉ Waters Algérie



Source : élaborée par nous-même à partir des documents interne

Directeur général : Acteur central de la gouvernance d'entreprise, il assure l'articulation stratégique entre les parties prenantes internes et externes, préside les instances décisionnelles et pilote l'élaboration des orientations stratégiques.

Directeur commercial : Responsable de la stratégie commerciale globale, il pilote les ventes des produits Nestlé Waters Algérie et optimise les négociations contractuelles avec les distributeurs et partenaires commerciaux stratégiques, en supervisant trois intérêts :

A. Département comptable et financier : Prépare le budget annuel et les prévisions mensuelles, réalise l'audit et le contrôle des unités opérationnelles, assure le suivi quotidien des documents comptables et enregistrements légaux.

B. Département des achats : Procède à l'acquisition de toutes les fournitures, outils et moyens de production nécessaires aux opérateurs, gère l'achat du matériel et équipements de l'entreprise.

C. Département des systèmes d'information : Traite les données et informations stratégiques de l'entreprise, organise et structure les fonctions des supports informatiques automatisés.

Directeur des ressources humaines (DRH) : Oriente et pilote l'ensemble des services, politiques et programmes RH de l'entreprise, supervisant trois fonctions stratégiques.

A. Département des ressources humaines : Met en œuvre les instructions optimisant l'exécution des fonctions, supervise l'élaboration et le versement des rémunérations, gère l'ensemble des procédures de paie.

B. Service moyens généraux : Identifie les services internes et externes disponibles, détermine les circuits logistiques de sortie des marchandises et équipements.

C. Département sécurité : Garantit la sécurité interne et la sûreté des installations, assure la pérennité des activités de sécurité par la formation continue des agents dédiés.

Directeur de la chaîne logistique : Pilote l'ensemble des opérations logistiques, incluant la planification des approvisionnements, les exigences de production, la gestion des stocks, le transport et la distribution, afin d'assurer l'efficacité de chaque étape et prévenir les retards coûteux et pertes d'opportunités commerciales, supervisant deux départements stratégiques.

A. Département des matières premières : Fournit l'ensemble des matières premières nécessaires au processus de production, élabore les plans d'approvisionnement garantissant le fonctionnement optimal des unités opérationnelles.

B. Département production finale : Réalise la production finale des bouteilles, optimise les cadences pour maximiser le volume de produits finis.

Directeur de l'usine : Exerce ses attributions déléguées pour définir la politique, les stratégies, plans et programmes industriels, identifie les besoins opérationnels, coordonne les départements, contrôle les volumes et la qualité de production, et supervise la modernisation/maintenance des équipements visant à accroître la capacité industrielle, pilotant six départements spécialisés.

A. Département sécurité et prévention : Sensibilise les opérateurs aux risques professionnels via des formations ciblées, organise les examens médicaux périodiques et lors des fins de poste.

B. Département développement continu des compétences : Déploie la politique de formation continue, élabore les plans annuels de formation, supervise le suivi des programmes de développement des compétences.

C. Département contrôle qualité : Analyse les échantillons entrants par méthodes normalisées pour conformité aux spécifications, vérifie l'application des normes par les opérateurs, valide les cahiers des charges et spécifications produits.

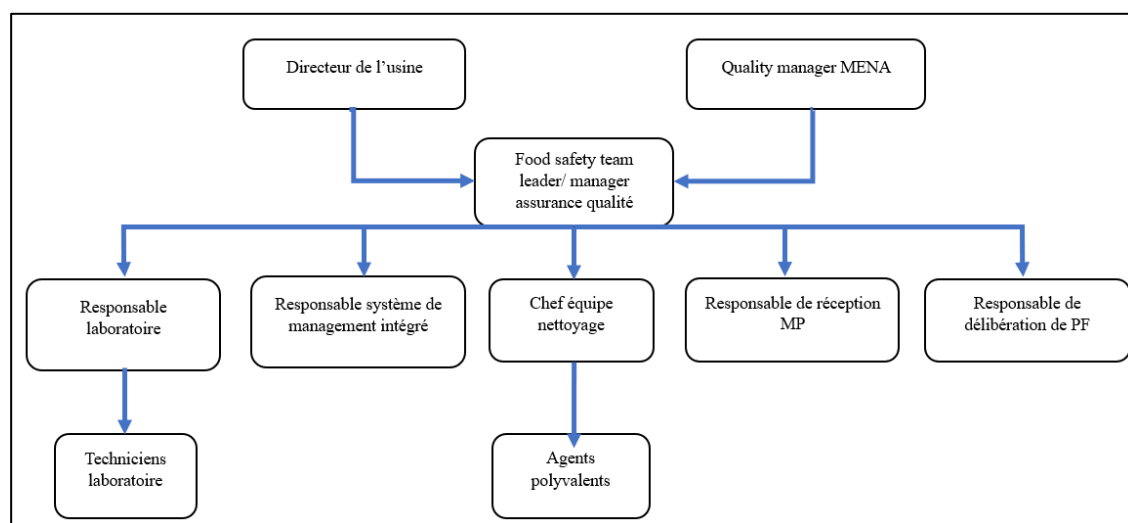
D. Service production : Supervise les processus de production et résout les dysfonctionnements opérationnels.

E. Département maintenance : Contrôle permanent des équipements et installations, actualise les procédures de maintenance, garantit le fonctionnement optimal des machines de production.

6. Présentation du département d'accueil

Dans le cadre de notre stage, nous avons été intégrés au département de contrôle qualité, qui constitue une entité centrale dans le dispositif organisationnel. En effet, ce département occupe une position stratégique en raison de son implication dans la maîtrise de la conformité des matières premières, le suivi des analyses en laboratoire ainsi que la libération des produits finis. Il représente, à ce titre, un élément clé du système global d'assurance qualité et de sécurité des denrées alimentaires.

Figure 9: L'organigramme de département contrôle qualité



Source : élaboré par nous-même à partir des données interne

L'organigramme du département de contrôle qualité met en évidence une structure hiérarchique et fonctionnelle clairement définie. Au sommet de cette organisation figurent le directeur de l'usine ainsi que le Quality Manager MENA, responsable régional de la qualité pour la zone Moyen-Orient et Afrique du Nord au sein de Nestlé Waters. Ce dernier assure une supervision stratégique et veille à l'alignement des pratiques qualité avec les exigences du groupe Nestlé.

À un niveau opérationnel, la coordination des activités est assurée par le Food Safety Team Leader / Quality Assurance Manager, qui constitue l'interface entre les orientations stratégiques et leur mise en œuvre sur le terrain.

Sous cette responsabilité, plusieurs entités fonctionnelles structurent le département. Le responsable du laboratoire encadre les activités analytiques, notamment au niveau des analyses microbiologiques et physico-chimiques, appuyé par des techniciens de laboratoire.

Par ailleurs, le responsable du système de management intégré assure le pilotage, la mise à jour et la conformité des référentiels qualité et sécurité alimentaire.

En complément, le responsable de la réception des matières premières veille à la conformité des intrants, tandis que le responsable de la libération des produits finis est chargé de valider leur conformité avant leur mise sur le marché. Le chef d'équipe nettoyage, assisté par des agents polyvalents, contribue quant à lui au maintien des conditions d'hygiène nécessaires à la sécurité des procédés.

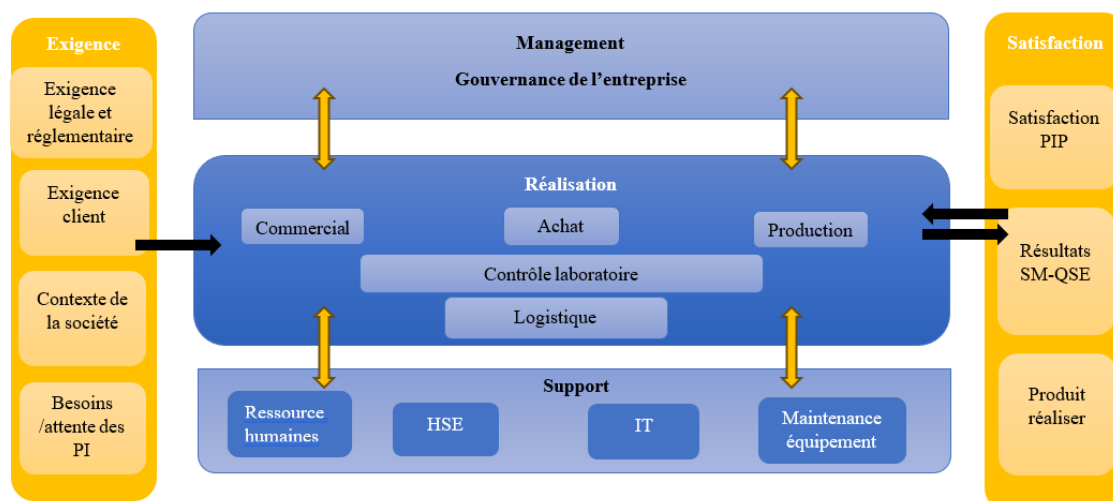
Les missions du département de contrôle qualité s'articulent autour de plusieurs axes principaux :

- L'analyse des échantillons de produits conformément aux méthodes normalisées et la vérification de leur conformité aux exigences spécifiées.
- Le contrôle du respect des normes de qualité par l'ensemble du personnel.
- L'examen des plans et des spécifications techniques nécessaires à l'obtention du produit final.
- La mise en œuvre et le suivi du système de management intégré, incluant la veille normative relative aux référentiels ISO et FSSC 22000.
- La coordination avec les différents départements de l'entreprise afin d'assurer le maintien, l'efficacité et l'amélioration continue des systèmes de management.

7. Structure Fonctionnelle de Nestlé Waters Algérie SPA

La politique qualité Q.S.A.H.S.E. de Nestlé Waters Algérie structure un Système de Management Intégré (SMI) certifié ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, ISO 45001, FSSC 22000 SMSD et ISO/TS 22002-1, orienté client et axé sur l'excellence opérationnelle via cinq principes fondamentaux : primauté client, action délibérée qualité, réduction défauts/gaspillage, amélioration continue. **(Voir annexe C).**

Figure 10: La cartographie de NESTLÉ Waters Algérie SPA



Source : élaborée par nous-même à partir des documents interne

La cartographie de NESTLE Waters Algérie positionne le "Gouvernement d'entreprise" comme pivot stratégique, intégrant les flux d'exigences réglementaires (clients, PI, législation algérienne) vers les processus cœur (Commercial, Audit, Production) et supports (RH, HSE, IT, Maintenance), aboutissant aux sorties certifiées Satisfaction PP/SQMS-QSE et Produit réaliser conformément aux référentiels ISO et FSSC 22000.

La cartographie de NESTLE Waters Algérie reflète l'intégration des référentiels SMI, garantissant la traçabilité des exigences ISO 9001/14001/45001 vers le FSMS (FSSC 22000/ISO TS 22002-1) via le Contrôle laboratoire, assurant conformité légale algérienne et standards groupe Nestlé.

Le SMI est basé sur les principes suivants :

- Définir les objectifs et cibles qualité, santé, sécurité, sécurité des denrées alimentaires et environnement annuels planifiés. Ces objectifs fixent les priorités d'actions.
- Améliorer les compétences du personnel par des formations internes et externes.

- Vérifier l'efficacité et améliorer le SMI de façon continue en menant des revues de direction.
- Atteindre la satisfaction des clients en comprenant leurs besoins et leurs exigences et fournir des produits qui, conformément à leur usage prévu, sont sûrs pour le consommateur.
- Veiller à la protection des employés en éliminant, sinon en réduisant les risques liés à nos activités, les consulter et communiquer autour de tout ce qui a trait à la santé et sécurité au travail.
- Préserver l'environnement et prévenir la pollution.

8. Déploiement du Système SMSDA du référentiel FSSC 22000

Dans le cadre de son engagement envers l'excellence opérationnelle et la sécurité alimentaire, Nestlé Waters Algérie a intégré le référentiel FSSC 22000 (Food Safety System Certification 22000) au cœur de son Système de Management Intégré (SMI). Cette certification, reconnue mondialement par la Global Food Safety Initiative (GFSI), atteste d'un niveau élevé de maîtrise des risques liés à la sécurité des denrées alimentaires à toutes les étapes de la chaîne de valeur. L'efficacité de ce SMSDA repose sur une approche processus rigoureuse, visualisée et gérée à travers des outils tels que le logigramme FSSC 22000, qui permet de structurer et d'optimiser les activités clés. **(Voir annexe D).**

Le logigramme FSSC 22000 présenté illustre de manière séquentielle et structurée les étapes fondamentales du déploiement et de la maintenance du Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires au sein de Nestlé Waters Algérie. Il s'inscrit dans une logique d'amélioration continue et de gestion proactive des risques, en parfaite adéquation avec les principes du SMI de l'entreprise.

Conclusion de chapitre 2

Nous avons articulé, dans ce chapitre, notre méthodologie qualitative d'évaluation des audits internes SMSDA FSSC 22000 (entretiens semi-directifs, checklist ISO 19011) avec la présentation organisationnelle de Nestlé Waters Algérie SPA et son SMI certifié multi référentiels. L'étude empirique et nos propositions d'amélioration feront l'objet du chapitre subséquent.

LE CHAPITRE 3 : Résultats et Discussion

Le présent chapitre constitue le cœur analytique de cette recherche. Il est consacré à la présentation, à l'interprétation et à la discussion des résultats obtenus à l'issue de la démarche empirique conduite au sein de Nestlé Waters Algérie SPA. L'objectif fondamental de ce chapitre est d'évaluer, de manière rigoureuse et systémique, le degré d'alignement des pratiques d'audit interne du Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires (SMSDA), fondé sur le référentiel FSSC 22000, avec les lignes directrices prescrites par la norme ISO 19011 : 2018.

Ce chapitre est structuré en deux sections complémentaires. La première section est consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats de la check-list d'auto-évaluation ISO 19011, visualisés à travers des diagrammes radar par sous-chapitre, enrichis par l'analyse de contenu manuelle de l'entretien semi-directif qui apporte des éclairages supplémentaires non directement couverts par la check-list. La seconde section engage une discussion approfondie des résultats, en les confrontant aux travaux théoriques et empiriques recensés dans la littérature scientifique.

Section 1 : Présentation et analyse des résultats

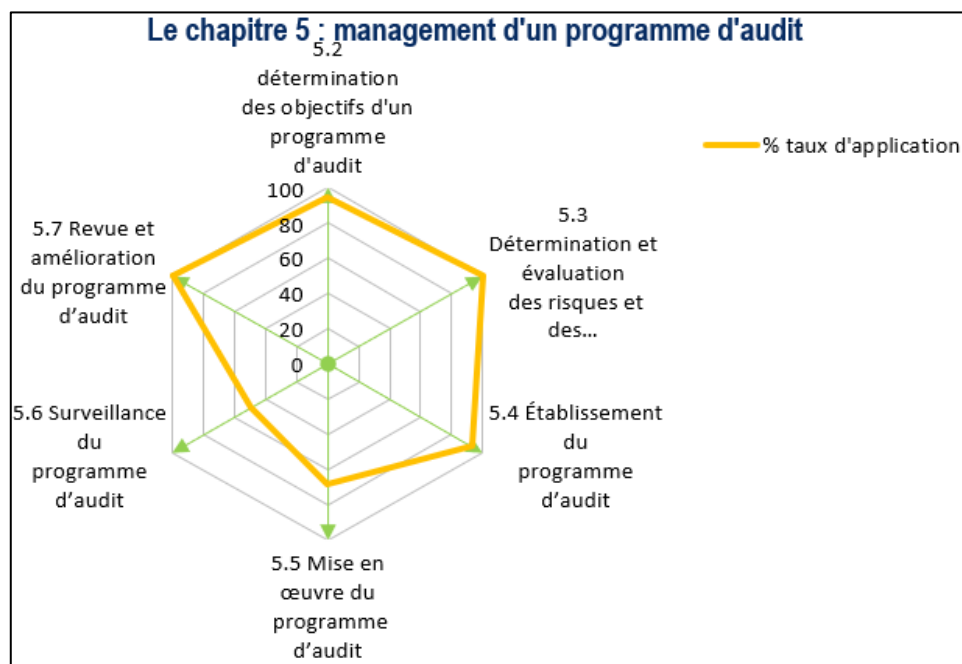
Cette section présente de manière structurée et analytique les résultats de la check-list d'auto-évaluation ISO 19011, instrument principal de cette recherche, dont les notations ont été établies par triangulation des données issues de l'entretien semi-directif, de l'observation directe et de l'analyse documentaire. Les résultats sont visualisés à travers des diagrammes radar par chapitre de la norme, permettant une cartographie synthétique des niveaux d'application des pratiques d'audit interne SMSDA au sein de Nestlé Waters Algérie SPA. L'analyse de contenu manuelle de l'entretien semi-directif vient enrichir cette évaluation en apportant des éléments contextuels et organisationnels supplémentaires qui dépassent le cadre strict de la check-list, contribuant ainsi à une compréhension plus fine et plus complète de la réalité du dispositif d'audit interne de l'entreprise.

1. Analyse des résultats de la check-list d'auto-évaluation ISO 19011

La check-list d'auto-évaluation élaborée sur la base des lignes directrices de la norme ISO 19011 : 2018 a permis d'évaluer le niveau d'application des pratiques d'audit interne de Nestlé Waters Algérie SPA selon une grille de notation à quatre niveaux, allant de 0 % (non-application totale) à 100 % (maîtrise complète et amélioration continue). Les résultats obtenus sont présentés et analysés par chapitre de la norme, à travers des diagrammes radar permettant une visualisation synthétique et comparative des performances par sous-chapitre.

1.1 Résultats du Chapitre 5 : Management d'un programme d'audit

Figure 11: Diagramme radar- chapitre 5 : management d'un programme d'audit



Source : élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel

Les résultats du Chapitre 5 révèlent un taux d'application global de 84 %, traduisant un niveau d'application globalement formalisé des lignes directrices relatives au management du programme d'audit au sein de Nestlé Waters Algérie SPA. Cette performance globale masque néanmoins des disparités significatives entre les différents sous-chapitres.

Les sous-chapitres 5.3 (Détermination et évaluation des risques et opportunités, 100 %) et 5.7 (Revue et amélioration du programme d'audit, 100 %) se distinguent par un niveau de maîtrise complète. La première performance s'explique par l'intégration systématique de l'évaluation des risques dans le processus d'élaboration du programme d'audit, en lien direct avec les exigences du référentiel FSSC 22000 qui impose une approche par les risques dans tous les processus du SMSDA. La seconde témoigne d'une culture de l'amélioration continue bien ancrée au sein de l'organisation, matérialisée par la révision périodique du programme d'audit lors des revues de direction.

Le sous-chapitre 5.2 (95 %) et le sous-chapitre 5.4 (93 %) attestent d'un niveau d'application formalisé proche de la maîtrise totale. Les objectifs du programme d'audit sont clairement définis, documentés et alignés avec la politique du SMSDA, et les ressources nécessaires sont globalement identifiées. Ces résultats sont cohérents avec la maturité organisationnelle d'une entreprise multinationale opérant sous plusieurs référentiels certifiés.

En revanche, le sous-chapitre 5.5 (Mise en œuvre du programme d'audit, 68 %) et le sous-chapitre 5.6 (Surveillance du programme d'audit, 50 %) constituent les principales zones de vulnérabilité du Chapitre 5. Le taux de 68 % observé au niveau de la mise en œuvre s'explique principalement par deux défaillances structurelles majeures : d'une part, la détermination des méthodes d'audit n'est qu'occasionnellement formalisée (50 %), ce qu'a confirmé l'analyse documentaire de la procédure ALL-GI-09 (**Voir annexe E**) qui ne précise pas de protocole méthodologique standardisé pour le choix des méthodes d'audit selon les processus concernés ; d'autre part, la conservation et la gestion des enregistrements relatifs au programme d'audit présentent une lacune critique (0 %), constatée lors de l'observation directe : aucun système d'archivage structuré des enregistrements du programme d'audit n'a été identifié, ce qui compromet la traçabilité des activités d'audit et la démonstration de conformité aux exigences normatives.

Tableau 7: Synthèse des résultats de chapitre 5

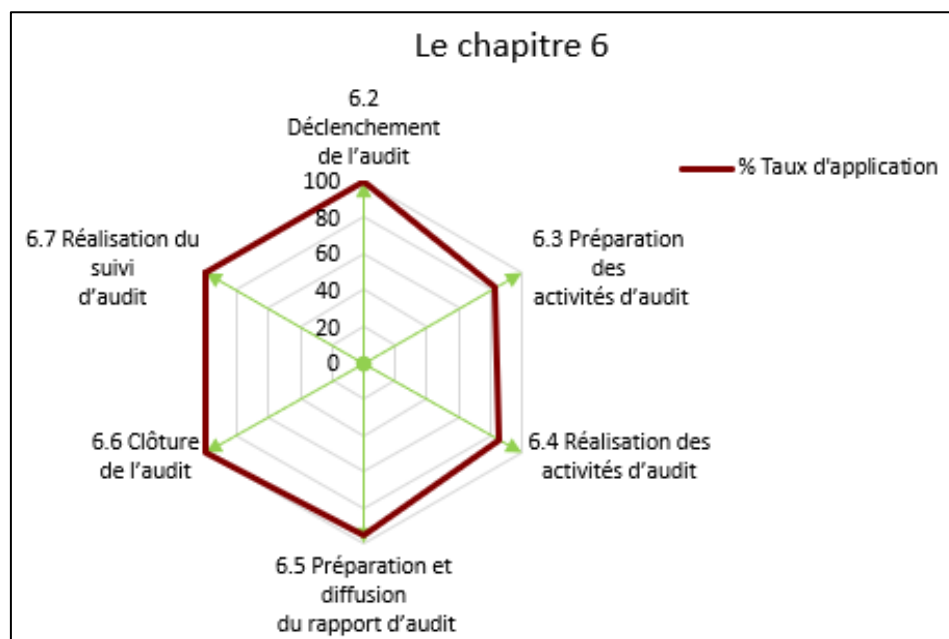
Sous-chapitre	Taux (%)	Niveau
5.2 Détermination des objectifs du programme d'audit	95%	Niveau 3-4
5.3 Détermination et évaluation des risques et opportunités	100%	Niveau 4
5.4 Établissement du programme d'audit	93%	Niveau 3-4
5.5 Mise en œuvre du programme d'audit	68%	Niveau 2-3
5.6 Surveillance du programme d'audit	50%	Niveau 2
5.7 Revue et amélioration du programme d'audit	100%	Niveau 4
Moyenne du chapitre	84%	

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de la check-list d'auto-évaluation ISO 19011.

Le tableau ci-dessus présente la synthèse des taux d'application obtenus pour chacun des six sous-chapitres du Chapitre 5. Il met en évidence le contraste entre les sous-chapitres maîtrisés à 100 % (5.3 et 5.7) et les zones de vulnérabilité identifiées, notamment la surveillance du programme d'audit (5.6 : 50 %) et la conservation des enregistrements (5.5 : 68 %).

1.2 Résultats du Chapitre 6 : Réalisation d'un audit

Figure 12: Diagramme radar-chapitre 6 : Réalisation d'un audit



Source : élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel

Le Chapitre 6 enregistre le taux d'application le plus élevé de l'ensemble de l'évaluation avec une moyenne de 94 %, traduisant une maîtrise avancée des pratiques opérationnelles liées à la réalisation des missions d'audit au sein de Nestlé Waters Algérie SPA. Ce résultat reflète l'existence d'un processus d'audit structuré et formalisé, conforme dans ses grandes lignes aux lignes directrices de l'ISO 19011.

Les sous-chapitres 6.2 (Déclenchement de l'audit), 6.6 (Clôture de l'audit) et 6.7 (Réalisation du suivi d'audit) atteignent tous la maîtrise complète (100 %). Le déclenchement de l'audit se distingue par la systématisation du contact préalable avec l'audité et la vérification de la faisabilité de chaque mission, ce qui garantit des conditions d'exécution optimales. La clôture formalisée de chaque audit et le suivi rigoureux des actions correctives constituent des points forts organisationnels qui traduisent l'attachement de l'entreprise à la boucle d'amélioration continue, conformément aux exigences du référentiel FSSC 22000 et du cycle PDCA.

Le sous-chapitre 6.5 (Préparation et diffusion du rapport d'audit, 95 %) témoigne d'une pratique quasi-maîtrisée : les rapports sont systématiquement rédigés à l'issue de chaque mission et diffusés aux parties concernées. La légère insuffisance observée (5 %) est liée à quelques cas où la communication des conclusions aux parties prenantes n'est pas exhaustive.

Les sous-chapitres 6.3 (Préparation des activités d'audit, 83 %) et 6.4 (Réalisation des activités d'audit, 85 %) présentent des niveaux d'application formalisés mais perfectibles. S'agissant de la préparation, la principale défaillance réside dans l'adoption partielle de l'approche par les risques lors de la planification individuelle des audits (50 %), contrastant avec la revue documentaire systématique (100 %) et la répartition efficace des tâches au sein de l'équipe d'audit (90 %). Ce résultat suggère que si le cadre formel de la préparation est bien établi, son enrichissement par une analyse de risques propre à chaque processus audité demeure insuffisant.

Concernant la réalisation des activités d'audit (6.4), trois lignes directrices présentent une application sporadique : le fondement des constats sur des preuves objectives (50 %), la revue collective des non-conformités au sein de l'équipe d'audit (50 %), et la résolution et discussion des conclusions lors de la réunion de clôture (50 %). Ces insuffisances, corroborées à la fois par l'observation directe des missions d'audit et par l'entretien semi-directif, reflètent une pratique encore perfectible en matière de rigueur probatoire et de délibération collégiale.

Tableau 8: Synthèse des résultats de chapitre 6

Sous-chapitre	Taux (%)	Niveau
6.2 Déclenchement de l'audit	100%	Niveau 4
6.3 Préparation des activités d'audit	83%	Niveau 3
6.4 Réalisation des activités d'audit	85%	Niveau 3
6.5 Préparation et diffusion du rapport d'audit	95%	Niveau 3-4
6.6 Clôture de l'audit	100%	Niveau 4
6.7 Réalisation du suivi d'audit	100%	Niveau 4
Moyenne du chapitre	94%	

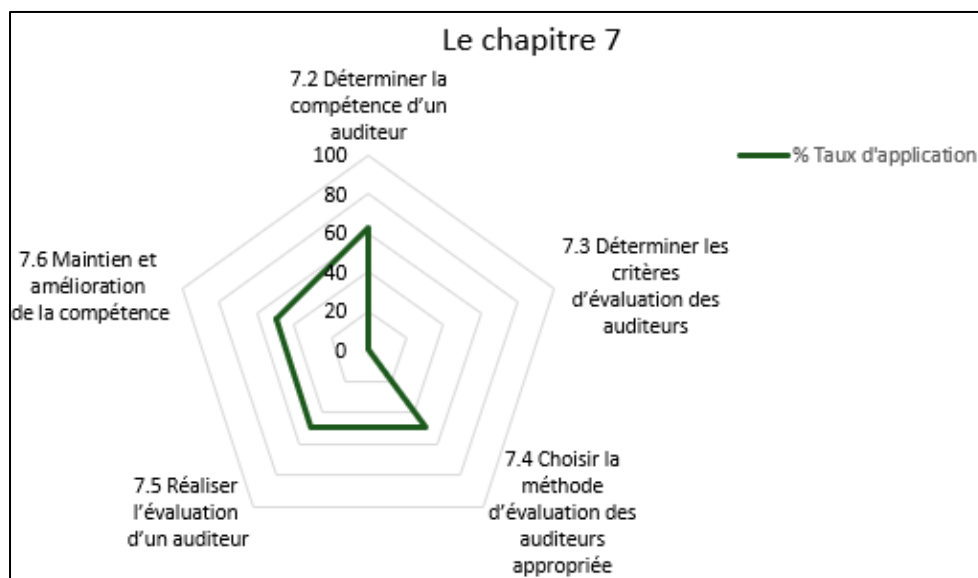
Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de la check-list d'auto-évaluation ISO 19011

Le tableau ci-dessus illustre le niveau de performance élevé du Chapitre 6, avec trois sous-chapitres atteignant la maîtrise complète (6.2, 6.6 et 6.7 : 100 %). Les légères insuffisances observées au niveau de la préparation (6.3 : 83 %) et de la réalisation (6.4 : 85 %) demeurent

circonscrites et ne remettent pas en cause la robustesse globale du processus de réalisation des audits.

1.3 Résultats du Chapitre 7 : Compétence et évaluation des auditeurs

Figure 13: Diagramme radar -chapitre 7 : Compétence et évaluation des auditeurs



Source : élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel

Le Chapitre 7 constitue, sans conteste, le domaine le plus déficitaire de l'évaluation, avec un taux d'application global de 43 %, révélant une application sporadique et largement informelle des lignes directrices relatives à la compétence et à l'évaluation des auditeurs internes. Ce résultat critique appelle une analyse causale approfondie.

Le sous-chapitre 7.3 (Détermination des critères d'évaluation des auditeurs) enregistre un taux de 0 %, correspondant au niveau 1 — absence totale d'application. Ce résultat signifie concrètement qu'aucun critère d'évaluation formalisé, qu'il soit qualitatif ou quantitatif, n'a été défini pour apprécier objectivement les compétences des auditeurs internes. Cette lacune est fondamentale car elle prive l'organisation de tout référentiel d'évaluation permettant de distinguer un auditeur compétent d'un auditeur insuffisamment qualifié pour conduire des audits SMSDA FSSC 22000.

Les sous-chapitres 7.4 (Méthode d'évaluation, 50 %), 7.5 (Réalisation de l'évaluation, 50 %) et 7.6 (Maintien et amélioration des compétences, 50 %) témoignent tous d'une application sporadique et informelle. L'évaluation annuelle des auditeurs réalisée par la RSMI, bien que présente dans la procédure ALL-GI-09, repose sur des critères imprécis (qualité rédactionnelle des rapports et pertinence des conclusions) sans protocole structuré ni grille d'évaluation standardisée. Par ailleurs, la participation des auditeurs à des formations

continues et à des missions d'audit régulières pour maintenir leur niveau de compétence demeure insuffisante et non systématisée.

Le sous-chapitre 7.2 (Détermination de la compétence d'un auditeur, 63 %) présente un résultat légèrement supérieur, en raison de la connaissance partielle des auditeurs des systèmes de management (90 %), compensant des lacunes importantes en matière de qualités personnelles et d'aptitudes à l'audit (50 %) et de capacité du responsable d'équipe à diriger une mission d'audit (50 %). Ces résultats illustrent un paradoxe organisationnel caractéristique : les auditeurs internes de Nestlé Waters Algérie SPA disposent des connaissances théoriques nécessaires sur les systèmes de management, mais ne parviennent pas à les convertir en pratiques d'audit autonomes et opérationnelles.

Tableau 9: Synthèse des résultats de chapitre 7

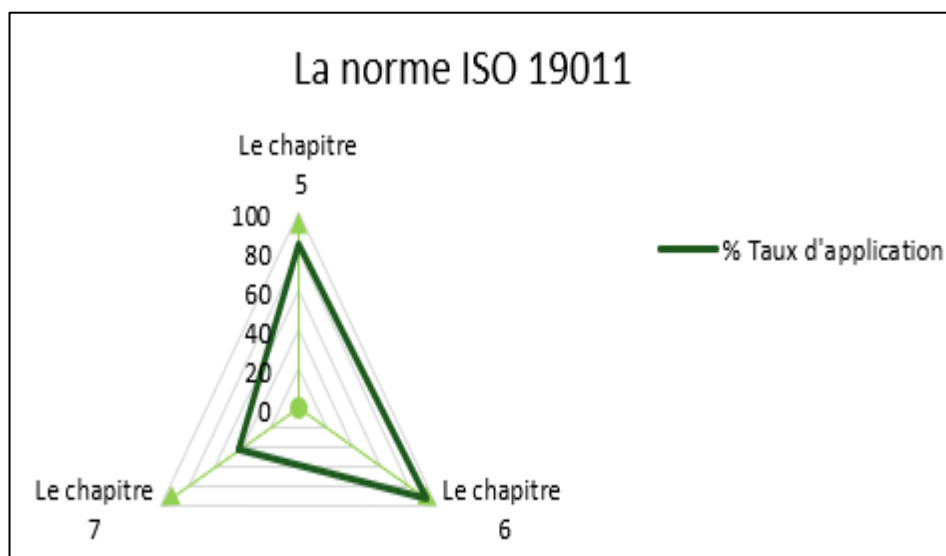
Sous-chapitre	Taux (%)	Niveau
7.2 Déterminer la compétence d'un auditeur	63%	Niveau 2-3
7.3 Déterminer les critères d'évaluation des auditeurs	0%	Niveau 1
7.4 Choisir la méthode d'évaluation des auditeurs appropriée	50%	Niveau 2
7.5 Réaliser l'évaluation d'un auditeur	50%	Niveau 2
7.6 Maintien et amélioration de la compétence des auditeurs	50%	Niveau 2
Moyenne du chapitre	43%	

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de la check-list d'auto-évaluation ISO 19011

Le tableau ci-dessus met en lumière le déficit majeur du Chapitre 7, avec une moyenne globale de 43 % et un sous-chapitre 7.3 à 0 %, soit une absence totale de critères formalisés d'évaluation des auditeurs. Ces résultats confirment que la gestion des compétences des auditeurs internes constitue le principal axe d'amélioration prioritaire pour Nestlé Waters Algérie SPA.

1.4 synthèse globale des résultats de la check-list ISO 19011 :

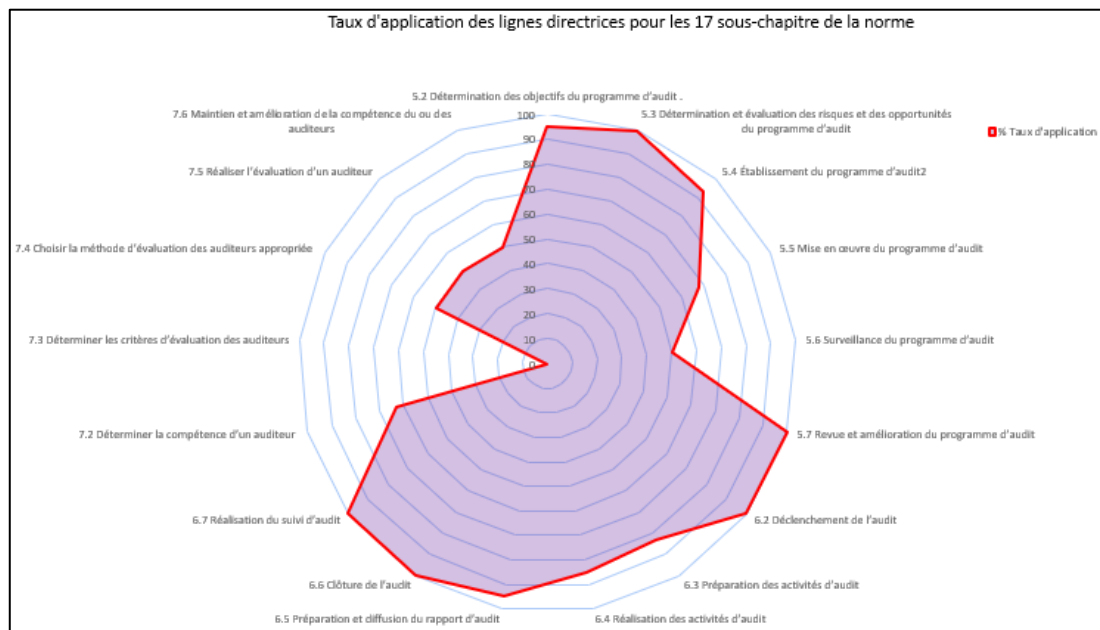
Figure 14: Diagramme radar global-la norme ISO 19011 :2018



Source : élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel

La synthèse globale des résultats révèle un taux d'application général de 73 % des lignes directrices de la norme ISO 19011 au sein des pratiques d'audit interne SMSDA de Nestlé Waters Algérie SPA. Ce résultat global positionne l'entreprise à un niveau intermédiaire entre l'application formalisée et la maîtrise complète. Il reflète une réalité organisationnelle contrastée, marquée par une forte maturité opérationnelle dans la réalisation des audits (Chapitre 6 : 94 %), une formalisation satisfaisante du management du programme d'audit (Chapitre 5 : 84 %), mais une insuffisance structurelle critique dans la gestion des compétences des auditeurs internes (Chapitre 7 : 43 %). Cette dernière représente le talon d'Achille du dispositif d'audit interne et constitue le principal levier d'amélioration sur lequel l'organisation devra concentrer ses efforts dans une perspective d'alignement complet avec les exigences de la norme ISO 19011.

Figure 15: Diagramme radar global- taux d'application de 17 sous-chapitre de la norme ISO19011 :2018



Source : élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel

Le diagramme radar global offre une lecture visuelle synthétique de la performance du dispositif d'audit interne au regard des 17 sous-chapitres de la norme ISO 19011. Il met en évidence la dissymétrie structurelle du profil de maturité : une aire étendue et régulière pour les chapitres 5 et 6, contrastée par un effondrement marqué au niveau du Chapitre 7, où le sous-chapitre 7.3 atteint un taux nul (0 %). Cette représentation confirme le diagnostic établi : le renforcement des compétences des auditeurs internes constitue le chantier prioritaire pour Nestlé Waters Algérie SPA.

Tableau 10: Synthèse globale des résultats de la norme ISO 19011 :2018

Chapitre ISO 19011	Taux global (%)	Niveau d'application
Chapitre 5 : Management d'un programme d'audit	84 %	Application formalisée
Chapitre 6 : Réalisation d'un audit	94 %	Maîtrise avancée
Chapitre 7 : Compétence et évaluation des auditeurs	43 %	Application sporadique
Taux d'application global ISO 19011	73 %	

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de la check-list d'auto-évaluation ISO 19011

Le tableau ci-dessus récapitule les taux d'application obtenus pour les trois chapitres évalués, faisant ressortir un taux global de 73 %. Ce résultat traduit un profil de maturité contrasté : si les pratiques opérationnelles d'audit (Chapitre 6 : 94 %) et le management du programme (Chapitre 5 : 84 %) atteignent des niveaux satisfaisants, la gestion des compétences des auditeurs internes (Chapitre 7 : 43 %) demeure le maillon faible du dispositif et constitue le principal levier d'amélioration prioritaire pour Nestlé Waters Algérie SPA.

Analyse des résultats de l'entretien semi-directif

Conformément à la démarche de triangulation méthodologique présentée au chapitre 2, l'entretien semi-directif mené avec Mme M.A., Responsable Système Management Intégré (RSMI), a été soumis à une analyse de contenu manuelle selon les trois phases séquentielles. Cette analyse vise à compléter et contextualiser les résultats quantitatifs de la check-list en apportant des éclairages sur les déterminants organisationnels et les pratiques réelles non directement mesurables par la grille d'auto-évaluation.

Phase 1 : Pré-analyse

Le corpus analysé comprend la transcription intégrale de l'entretien (30 minutes). Les lectures successives ont permis d'identifier un ensemble de segments textuels porteurs de sens, relatifs aux conditions de mise en œuvre réelle du dispositif d'audit. À ce stade, trois axes préliminaires ont été dégagés : la répartition des responsabilités au sein du service, les représentations des auditeurs vis-à-vis des référentiels normatifs, et les modalités de recours à des compétences extérieures.

Phase 2 : Exploitation du matériel

L'exploitation systématique du discours recueilli a permis de dégager trois thèmes récurrents qui échappent au cadre restrictif de la check-list structurée. Ces thèmes portent essentiellement sur les conditions organisationnelles réelles du déploiement des pratiques d'audit, telles que vécues et rapportées par la responsable du système.

Thème 1 : Surcharge fonctionnelle de la RSMI

L'entretien révèle que la RSMI cumule les fonctions de responsable du programme d'audit et de responsable d'audit. Cette concentration des rôles, constitue un facteur explicatif organisationnel de l'absence d'indicateurs de pilotage formalisés et de la difficulté à opérationnaliser un suivi systématique du programme d'audit. La RSMI l'exprime elle-même clairement :

« Le plan d'audit est préparé par moi-même, car je cumule les rôles de RSMI et de responsable d'audit (RA), étant donné le manque d'auditeurs internes opérationnels. »

Ce thème éclaire les insuffisances observées aux sous-chapitres 5.5 et 5.6. Ce qui entrave une gestion proactive et une surveillance efficace du programme d'audit.

Thème 2 : Déficit de culture normative

La RSMI indique explicitement que *« la lecture et l'appropriation des normes, notamment ISO 19011, ne font pas partie des pratiques professionnelles habituelles »*. Chez les auditeurs internes. La lecture et l'appropriation des normes, notamment l'ISO 19011, ne feraient pas partie de leurs pratiques professionnelles habituelles. Ce déficit est aggravé par une formation de base des auditeurs internes jugée inadaptée aux exigences et aux techniques des audits SMSDA FSSC 22000. Cette déclaration révèle, l'incapacité des auditeurs à convertir leurs connaissances théoriques en pratiques autonomes. Ce déficit de culture normative constitue le déterminant profond de la faiblesse structurelle du Chapitre 7.

Thème 3 : Stratégie de dépendance à l'auditeur externe

L'analyse de l'entretien met en évidence le recours systématique à un auditeur externe pour la conduite des missions d'audit interne SMSDA, en raison de l'insuffisance des compétences internes disponibles. La RSMI est particulièrement explicite sur ce point :

« Dans les faits, nous faisons systématiquement appel à un auditeur externe pour la conduite des audits internes. La raison principale est double : d'une part, les personnels n'ont pas la culture de lecture et d'application des normes, et d'autre part, leur formation de base ne leur donne pas les bases suffisantes pour acquérir les compétences d'auditeur interne. » Cette pratique, bien qu'opérationnellement efficace, génère une dépendance structurelle incompatible avec les principes d'autonomie et d'amélioration continue de l'ISO 19011. Elle explique également le paradoxe organisationnel constaté : des performances élevées en réalisation d'audit (Chapitre 6) avec une fragilité critique en gestion des compétences (Chapitre 7).

Phase 3 : Traitement, interprétation et inférence

La convergence des trois thèmes permet de formuler l'inférence majeure suivante : les insuffisances du dispositif d'audit interne ne relèvent pas de défaillances ponctuelles de documentation ou de procédure, mais d'un dysfonctionnement systémique lié à la gouvernance des ressources humaines et à l'absence d'appropriation culturelle de la norme

ISO 19011. Toute amélioration du dispositif devra impérativement intégrer cette dimension organisationnelle et humaine, au-delà de la seule formalisation documentaire.

Tableau 11: la correspondance entre les thèmes de l'entretien et les chapitre de la norme ISO 19011 :2018

Thème émergent de l'entretien	Chapitre ISO 19011 concernée
Surcharge fonctionnelle de la RSMI	5.4 (Ressources du programme d'audit) ; 5.6 (Surveillance du programme)
Déficit de culture normative	7.2 (Compétence des auditeurs) ; 7.6 (Maintien des compétences)
Dépendance à l'auditeur externe	6.4 (Réalisation des activités d'audit) ; 7.5 (Évaluation des auditeurs)

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de l'analyse de contenu manuelle de l'entretien semi-directif

Le tableau ci-dessus recapitule la correspondance entre les thèmes organisationnels émergents de l'entretien semi-directif et les chapitres de la norme ISO 19011 concernés. Il fait ressortir que les écarts observés dans la check-list d'auto-évaluation ne relèvent pas de simples défaillances procédurales, mais trouvent leur explication dans des facteurs organisationnels et humains spécifiques.

Recommandations opérationnelles et plan d'action

Sur la base du diagnostic établi par la check-list d'auto-évaluation et l'analyse de contenu de l'entretien semi-directif, cette section présente les actions concrètes et les recommandations opérationnelles visant à améliorer la procédure d'audit interne en conformité avec les exigences de la norme ISO 19011 : 2018, ainsi que la culture organisationnelle de l'audit au sein de Nestlé Waters Algérie SPA.

Plan d'action pour le renforcement des compétences des auditeurs internes

Les résultats de la présente recherche ont mis en évidence des dysfonctionnements systémiques d'ordre organisationnel et humain qui constituent les causes racines des défaillances identifiées au Chapitre 7 de la norme ISO 19011 (43 %). Ces dysfonctionnements relèvent fondamentalement de la gouvernance des ressources humaines et de la culture organisationnelle. Le plan d'action ci-après propose des actions correctives structurées et hiérarchisées pour remédier à ces défaillances et construire progressivement une culture d'audit interne autonome, compétente et pérenne au sein de l'organisation.

Tableau 12: Plan d'action 1 : renforcement des compétences des auditeurs

Dysfonctionnement identifié	Action corrective proposée	Responsable	Délai	Indicateur de suivi
Absence de culture normative : les auditeurs ne lisent ni n'intériorisent les normes ISO 19011 et FSSC 22000	Mettre en place un programme de sensibilisation normative : ateliers de lecture guidée, fiches synthèse des exigences clés, sessions de questions-réponses sur les normes applicables	RSMI	Court terme : 1–3 mois	Taux de participation / Score moyen aux évaluations de connaissance après les ateliers
Inadaptation de la formation de base : le profil académique des auditeurs désignés ne couvre pas les compétences requises pour l'audit SMSDA FSSC 22000	Concevoir un parcours de formation certifiant adapté : formation aux techniques d'audit ISO 19011, à la sécurité des denrées alimentaires (HACCP, PRP), et à la conduite d'entretien d'audit	RSMI / DRH	Court terme : 3–6 mois	Nombre d'auditeurs formés et certifiés / Taux de réalisation autonome des missions d'audit
Absence de critères formalisés d'évaluation des auditeurs (sous-chapitre 7.3 : 0 %)	Élaborer une grille d'évaluation annuelle des auditeurs internes avec des critères quantitatifs et qualitatifs : connaissance normative, qualité rédactionnelle des rapports, aptitudes d'entretien, objectivité des constats	RSMI	Court terme : 1–2 mois	Existence et application annuelle systématique de la grille / Évolution des scores d'évaluation d'une année sur l'autre
Concentration des rôles RSMI / Responsable d'audit : une seule personne cumule toutes les fonctions d'audit	Désigner progressivement un responsable d'audit interne parmi les auditeurs formés, en définissant formellement ses attributions, afin de garantir l'objectivité et l'indépendance exigées par l'ISO 19011	Direction / RSMI	Moyen terme : 6–12 mois	Existence d'une fiche de mission du RA / Réalisation d'au moins un audit conduit de manière entièrement autonome
Dépendance systématique à l'auditeur externe pour la conduite des audits internes SMSDA	Organiser des audits de tutorat supervisés par l'auditeur externe, permettant aux auditeurs internes de co-	RSMI / Auditeur externe	Moyen terme : 6–12 mois	Nombre de co-audits réalisés / Réduction progressive du recours à l'auditeur externe

	conduire les missions et d'acquérir progressivement l'expérience pratique nécessaire à leur autonomie			
--	---	--	--	--

Source : élaboré par nous même

Le plan d'action ci-dessus cible cinq dysfonctionnements systémiques directement liés à la gouvernance des ressources humaines et à la culture organisationnelle. Les actions à court terme (1 à 6 mois) visent à combler les lacunes critiques en matière de culture normative et d'évaluation formalisée, tandis que les actions à moyen terme (6 à 12 mois) s'attachent à restructurer la gouvernance du dispositif d'audit et à construire l'autonomie opérationnelle des auditeurs internes.

Plan d'action pour la reformulation de la procédure d'audit interne ALL-GI-09

L'analyse documentaire de la procédure ALL-GI-09, croisée avec les résultats de la checklist ISO 19011 et les informations recueillies lors de l'entretien semi-directif, révèle plusieurs défaillances documentaires et procédurales qui compromettent l'efficacité et la traçabilité du dispositif d'audit interne. Bien que la procédure ALL-GI-09 constitue un cadre formel globalement solide (révisé sept fois depuis 2009), des lacunes structurelles persistent qui nécessitent une reformulation ciblée lors de sa prochaine révision (version 8). Le tableau ci-après détaille, pour chaque défaillance identifiée, la disposition actuelle de la procédure, la lacune constatée et la reformulation proposée.

Tableau 13: Plan d'action 2 : reformulation de la procédure d'audit interne

Défaillance documentée	Disposition actuelle dans ALL-GI-09	Lacune identifiée	Reformulation proposée (version 8)
Absence d'archivage des enregistrements du programme d'audit (5.5 : 0 %)	Aucune clause spécifique sur la liste, la durée et le support de conservation des enregistrements du programme	Risque de non-traçabilité et de non-conformité lors des audits de surveillance de certification	Ajouter une clause dédiée précisant : liste exhaustive des enregistrements à conserver (rapports, plans, évaluations, preuves d'AC), durée de conservation (minimum 3 ans), support (dossier numérique sécurisé) et responsable de l'archivage
Absence d'indicateurs de surveillance du programme	La procédure ne définit pas d'indicateurs de pilotage ni de fréquence de	Impossibilité de détecter les dérives du programme (audits non réalisés, délais dépassés) en cours d'année	Intégrer en annexe un tableau de bord trimestriel du programme d'audit avec les indicateurs clés : taux de réalisation selon calendrier, délais de clôture des

d'audit (5.6 : 50 %)	surveillance du programme		rapports, taux d'efficacité des actions correctives
Non-précision des exigences relatives aux preuves objectives d'audit (6.4 : 50 % sur cet élément)	La procédure mentionne la collecte de preuves sans en préciser les types acceptés ni l'obligation de traçabilité	Risque de constats insuffisamment étayés et contestables lors des réunions de clôture ou des audits de certification	Préciser dans la section « Réalisation des activités d'audit » les types de preuves acceptés (documents, enregistrements, observations, déclarations) et l'obligation de référencer chaque constat à une preuve objective identifiable
Absence de critères d'évaluation formalisés des auditeurs (7.3 : 0 %)	La procédure mentionne une évaluation annuelle des auditeurs sans définir de critères ni de grille standardisée	L'évaluation repose sur des critères informels et subjectifs, ce qui ne permet pas de mesurer objectivement la compétence des auditeurs ni de justifier leur désignation	Intégrer en annexe une grille d'évaluation standardisée des auditeurs internes avec des critères évalués sur une échelle définie : connaissance des référentiels, qualité des rapports, conduite des entretiens, indépendance et impartialité

Source : élaboré par nous-même

Le tableau ci-dessus présente quatre propositions de reformulation ciblées, directement issues du diagnostic documentaire et procédural établi par la triangulation des données. Leur intégration lors de la prochaine révision de la procédure ALL-GI-09 permettrait de combler les défaillances identifiées et d'aligner le cadre procédural de l'organisation avec l'ensemble des exigences de la norme ISO 19011 :2018.

Section 2 : discussion des résultats

La présente section est consacrée à la discussion approfondie des résultats obtenus à l'issue de la démarche empirique conduite au sein de Nestlé Waters Algérie SPA. Elle vise à confronter ces résultats aux travaux théoriques et empiriques recensés dans la revue de littérature, afin d'en apprécier le degré de convergence, d'en relever les singularités contextuelles, et d'en dégager les implications analytiques. Cette mise en perspective critique constitue une étape indispensable à l'ancrage scientifique des résultats.

En premier lieu, le taux d'application de 94 % enregistré au niveau du Chapitre 6 (Réalisation d'un audit) confirme la robustesse opérationnelle du dispositif d'audit interne de Nestlé Waters Algérie SPA, résultat cohérent avec les conclusions de Vornovitchi (2025), qui démontre que les organisations certifiées FSSC 22000 présentent généralement un niveau élevé de formalisation des pratiques opérationnelles d'audit, notamment en matière de réunion d'ouverture, de collecte de preuves et de rapport d'audit.

Ce constat est également corroboré par Psomatakis et al. (2024), dont l'étude conduite sur 106 magasins de détail en Grèce démontre que les organisations disposant de cycles d'audit structurés et récurrents améliorent significativement leur conformité normative d'un cycle à l'autre, ce qui correspond exactement au profil de NWA avec ses 2 à 3 cycles d'audit annuels.

Par ailleurs, la maîtrise complète du suivi d'audit (6.7 : 100 %) est en phase avec les résultats de Suryaputra & Sutapa (2020), qui démontrent que l'utilisation d'outils de suivi structurés (checklists intégrées, tableaux de bord des actions correctives) est un facteur clé de l'efficacité du processus d'audit dans les organisations agroalimentaires certifiées.

La lacune critique identifiée au niveau de la conservation et de la gestion des enregistrements du programme d'audit (sous-chapitre 5.5 : 0 % pour cet élément spécifique) résonne avec les observations de Mauad (2022) et d'Anniina (2025), qui identifient toutes deux la formalisation documentaire comme le principal défi rencontré lors de la mise en œuvre des systèmes de management certifiés FSSC 22000. De même, Ribeiro et al. (2020) soulignent, dans leur étude de cas brésilienne, que la gestion documentaire constitue invariablement l'un des ajustements majeurs requis pour garantir la traçabilité et la démonstration de conformité lors des audits de certification. Cette convergence suggère que la difficulté documentaire est un phénomène transversal aux organisations certifiées FSSC 22000, indépendamment de leur contexte géographique.

Parmi les résultats obtenus, le taux de 43 % enregistré au Chapitre 7 et le recours systématique à un auditeur externe représentent les constats les plus préoccupants de cette étude. Ces résultats rejoignent un manque relevé dans la littérature existante : peu de recherches antérieures sur le FSSC 22000 n'ont intégré les exigences de la norme ISO 19011 relatives à la compétence des auditeurs dans leur évaluation des pratiques d'audit. La présente étude apporte ainsi une contribution concrète en mesurant ce déficit et en l'expliquant à travers la réalité organisationnelle de Nestlé Waters Algérie SPA.

Ce constat est également confirmé Maiberger & Sunmola (2023), qui démontrent que l'efficacité d'un SMSDA ne repose pas uniquement sur des processus techniques structurés, mais fondamentalement sur des facteurs humains et organisationnels, dont la compétence des auditeurs constitue un élément central. Leur appel à une « intégration plus forte de la culture de sécurité dans les référentiels normatifs » fait référence à l'absence de culture normative identifiée lors de l'entretien avec la RSMI de NWA. Par ailleurs, Vornovitchi (2025) souligne l'importance stratégique de l'audit interne pour la résilience

organisationnelle, ce qui implique que sa délégation systématique à un prestataire externe fragilise structurellement cette résilience.

En conclusion, ce chapitre a permis de dresser un diagnostic rigoureux et nuancé des pratiques d'audit interne du SMSDA de Nestlé Waters Algérie SPA au regard des lignes directrices de la norme ISO 19011, révélant un taux d'application global de 73 % marqué par une forte disparité entre la maturité opérationnelle des pratiques d'audit (94 %) et la défaillance structurelle en matière de compétences des auditeurs internes (43 %). Les recommandations formulées offrent à l'organisation des leviers concrets pour progresser vers un alignement complet avec les exigences de la norme.

CONCLUSION GENERALE

Ce travail de recherche avait pour objectif d'examiner comment l'application des lignes directrices de la norme ISO 19011 peut améliorer l'efficacité des audits internes du système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) basé sur le référentiel FSSC 22000, en prenant comme terrain d'investigation Nestlé Waters Algérie SPA. Pour répondre à cette question, une démarche empirique basée sur la triangulation des données a été adoptée, combinant une check-list d'auto-évaluation, un entretien semi-directif avec la RSMI et une analyse documentaire de la procédure ALL-GI-09. Structurée par les lignes directrices de l'ISO 19011.

Les résultats de cette étude apportent des réponses claires aux sous-questions de recherche posées en introduction. S'agissant de la démarche d'audit interne adoptée, Nestlé Waters Algérie SPA dispose d'une procédure d'audit interne formalisée et régulièrement révisée (ALL-GI-09, 7 révisions), qui couvre de manière satisfaisante les phases opérationnelles de réalisation des audits. Toutefois, cette démarche présente des lacunes documentaires notables, notamment en matière d'archivage des enregistrements et de surveillance du programme.

Concernant le traitement des non-conformités, l'organisation fait usage d'outils appliqués par les pilotes de processus pour analyser les causes racines des non-conformités et définir les actions correctives appropriées. Ces éléments témoignent d'une culture de l'amélioration continue ancrée dans les pratiques opérationnelles de l'organisation, conformément aux exigences du cycle PDCA du référentiel FSSC 22000.

En revanche, la question de recherche « comment l'application de l'ISO 19011 peut-elle améliorer l'efficacité des audits internes du SMSDA ? » révèle que le principal point d'amélioration réside dans le renforcement du Chapitre 7 de la norme, consacré à la compétence et à l'évaluation des auditeurs. Le taux de 43 % enregistré sur ce chapitre, confirmé par le recours systématique à un auditeur externe et par l'absence de critères formels d'évaluation, constitue le principal frein à l'autonomie et à la crédibilité du dispositif d'audit interne. C'est donc en investissant massivement dans la formation, le développement de la culture normative et la formalisation de l'évaluation des auditeurs que Nestlé Waters Algérie SPA pourra réaliser les gains d'efficacité les plus significatifs.

Ces constats ont été mis en perspective avec la littérature existante, confirmant certaines tendances déjà identifiées par des chercheurs antérieurs, tout en révélant un paradoxe propre au contexte étudié : malgré l'appartenance à un groupe multinational disposant de ressources importantes, des défaillances organisationnelles locales persistent. Face à ces résultats, deux

plans d'action ont été proposés, ciblant d'une part les défaillances liées aux ressources humaines et à la culture organisationnelle, et d'autre part les lacunes documentaires et procédurales de la procédure ALL-GI-09.

Cette étude présente néanmoins certaines limites, notamment le fait qu'elle repose sur un terrain unique, ce qui en limite la généralisabilité statistique. Des recherches futures pourraient élargir cette analyse à d'autres entreprises agroalimentaires algériennes certifiées FSSC 22000, Cette limite ouvre des perspectives de recherche stimulantes : une étude comparative multi-sites sur l'application de l'ISO 19011 dans les entreprises agroalimentaires algériennes certifiées FSSC 22000 permettrait de valider et d'élargir les conclusions de la présente étude, et de contribuer plus largement à l'émergence d'une culture d'audit interne autonome et rigoureuse dans le secteur agroalimentaire national, afin de vérifier si les dysfonctionnements identifiés constituent un phénomène isolé ou une réalité plus largement partagée.

À cet égard, la question de la formation et de la qualification des auditeurs internes mérite une attention particulière dans les futures recherches. En effet, les résultats de cette étude ont mis en évidence que la dépendance à l'auditeur externe constitue une vulnérabilité organisationnelle majeure, directement liée à l'insuffisance des compétences internes en matière d'audit SMSDA. Il serait donc pertinent d'explorer, dans des travaux ultérieurs, les modalités concrètes de développement d'un programme de qualification structuré des auditeurs internes permettant à terme à l'organisation de conduire ses missions d'audit de manière autonome, sans recours systématique à une expertise externe.

Référence bibliographique

A Guide to a Food Safety Management System : Key Problems and Solutions. (s. d.). Consulté 26 février 2026, à l'adresse <https://www.1lims.com/blog/www.1lims.com/blog/automated-bacterial-count-calculation-for-your-microbiological-tests>

Adebiyi, J. A., & Bourquin, L. D. (2025). Food Safety Standards Requirement Setting and GAP Audit Program Acceptance Decision-making by U.S. Buyers. *Journal of Food Protection*, 88(11), 100620. <https://doi.org/10.1016/j.jfp.2025.100620>

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (s. d.). *La Recherche-Action*.

Alves ,2021. (s. d.). Consulté 21 février 2026, à l'adresse <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/33776/1/An%c3%a1liseCr%c3%adticaImplementa%c3%a7%c3%a3o.pdf>

ANTIUSHKO,) Dmytro, & Yuriy, P. (2018). АУДИТ ПЕСТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧІСТЮ 0. *THE INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL JOURNAL « COMMODITIES AND MARKETS »*, 28(4).

Bastos, R. L. L. (2021). *UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE ALIMENTOS CURSO DE BACHARELADO EM ENGENHARIA DE ALIMENTOS*.

Baurina, S. B., & Amirova, R. I. (2021). FSSC 22000 Certification as a Food Security Tool. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 666(3), 032060. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/666/3/032060>

Bencheneb, S. (2025). *Application of FSSC 22000 V6 Certification : Its Impact on Improving the Food Safety Management System and the Agri-Food Product Recall Process* (SSRN Scholarly Paper N° 6109566). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.6109566>

Bendaoud, M. (s. d.). *Contributions Méthodologiques et Conceptuelles à la Conception, la Gestion et l'Amélioration des Systèmes de Traçabilité des Produits Alimentaires: Application à l'industrie d'abattage et transformation de la volaille*.

Benhaddouch, M., & Fathaoui, H. E. (2022). Paradigmes épistémologiques et choix méthodologiques en science de gestion : Revue de littérature. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(5). <https://revuefreg.fr/index.php/home/article/view/772>

Bezerra, I. D., Lisboa, F. C., Marques, D. dos S., Portugal, G. T., & Alves, F. J. dos S. (2024). Second-party international remote audit in food safety management in the context of post-pandemic developments. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 10(4), e1011-e1011. <https://doi.org/10.55905/ijstvtv10n4-004>

Bornert, G. (2000). *Intérêts et limites des analyses microbiologiques de denrées dans une stratégie de maîtrise de la sécurité des aliments. Cas de la restauration collective*. <https://doi.org/10.4267/2042/62763>

Boukaira, S., & Daamouch, M. (2021). Quel choix épistémologique pour une recherche en sciences économiques et de gestion ? *La Revue Marocaine de Contrôle de Gestion*, (10). <https://revues.imist.ma/index.php/RMCG/article/view/28044>

- Brito, E., Pinto, M. V., Pereira, M., Vaz-Velho, M., & Santos, J. (2025). Prerequisite Programmes in Occupational Safety and Health Management Systems on the Road to Sustainable Development. *Sustainable Development*, 33(4), 5929-5948. <https://doi.org/10.1002/sd.3393>
- Carter, N., & Bryant-Lukosius, D. (2014). *The Use of Triangulation in Qualitative Research | Oncology Nursing Society*. <https://www.ons.org/publications-research/onf/41/5/use-triangulation-qualitative-research>
- Certification FSSC 22000—AFNOR Certification*. (s. d.). Consulté 7 mars 2026, à l'adresse <https://certification.afnor.org/qualite/certification-fs-22000-food-safety-system-certification>
- COMPARING-GLOBAL-FOOD-SAFETY-STANDARDS-Copy.pdf*. (s. d.). Consulté 27 février 2026, à l'adresse <https://roncosafety.com/wp-content/uploads/2023/03/COMPARING-GLOBAL-FOOD-SAFETY-STANDARDS-Copy.pdf>
- Dany, L. (2017). *Analyse qualitative du contenu des représentations sociales*.
- Desmarais, C., & Moscarola, J. (2004). *Analyse de contenu et analyse lexicale, Le cas d'une étude en management public*.
- DQS. (s. d.). *FSSC 22000 Version 5—Changements significatifs et leur contexte*. DQS. Consulté 2 mars 2026, à l'adresse <https://www.dqsglobal.com/fr/explorer/blog/fssc-22000-version-5-changements-significatifs-et-leur-contexte>
- Dumez, H. (2024). *L'analyse de documents dans une recherche qualitative. À propos de Doing Document Analysis de Kristin Asdal & Hilde Reinertsen*.
- Food Safety Management Systems for the Food Sector & FSSC 22000. (2024, mai 14). *FSSC*. <https://www.fssc.com/insights/food-safety-management-systems-for-the-food-sector/>
- Food safety management—ISO 22000:2018*. (s. d.).
- FSSC 22000 foundation*. (s. d.). Consulté 21 février 2026, à l'adresse [https://www.en.certind.ro/upload_poze_documente/files/en%20Guidance%20Environmental%20Monitoring%20FSSC%20V6\(1\).pdf](https://www.en.certind.ro/upload_poze_documente/files/en%20Guidance%20Environmental%20Monitoring%20FSSC%20V6(1).pdf)
- FSSC 22000 : Qualité et Sécurité alimentaire*. (s. d.-a). Consulté 7 mars 2026, à l'adresse <https://www.intertek-france.com/alimentation/certifications/fssc22000/>
- FSSC 22000 : Tout ce que vous devez savoir*. (s. d.-b). SafetyCulture. Consulté 25 février 2026, à l'adresse <https://safetyculture.com/fr/themes/fssc-22000>
- FSSC 22000—Delivering trust and impact for global food safety. (2026, mars 11). *FSSC*. <https://www.fssc.com/fssc-22000/>
- FSSC 22000—FOOD SAFETY SYSTEM CERTIFICATION - Intertek Algérie : Qualité, Certification, Sécurité des denrées alimentaires*. (s. d.). Consulté 7 mars 2026, à l'adresse <https://intertek-algerie.com/article/21-fssc-22000-food-safety-system-certification/>

FSSC-22000-Scheme-Version-6-.pdf. (s. d.). Consulté 7 mars 2026, à l'adresse <https://www.fssc.com/wp-content/uploads/2023/03/FSSC-22000-Scheme-Version-6-.pdf>

FSSC22000V6 改版指南.ai. (s. d.-a). Consulté 7 mars 2026, à l'adresse <https://cdn.afnor.org/download/documents/FSSC-22000-V5.1-V6-principaux%20changements.pdf>

FSSC22000V6 改版指南.ai. (s. d.-b). Consulté 28 février 2026, à l'adresse <https://cdn.afnor.org/download/documents/FSSC-22000-V5.1-V6-principaux%20changements.pdf>

GFSI-Food-Safety-Culture-Full.pdf. (s. d.). Consulté 25 février 2026, à l'adresse <https://mygfsi.com/wp-content/uploads/2019/09/GFSI-Food-Safety-Culture-Full.pdf>

Granja, N., Domingues, P., Cabecinhas, M., Zimon, D., & Sampaio, P. (2021). ISO 22000 Certification : Diffusion in Europe. *Resources*, 10(10), 100. <https://doi.org/10.3390/resources10100100>

Gueddoudj, H. (2024). Implementing the Standards of Food Safety Management System in Algeria – A Comparison with Arab Countries. *مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة*, 9(1), 174-161.

Handayani, S., Tantal, L., & Nyonya, R. M. (2021). IMPLEMENTASI GMP BERDASAR PADA ISO/TS 22002-1 TERHADAP PRODUKSI IKAN TERI NASI (*Stolepherus* sp.) DI PT MARINAL INDOPRIMA. *Agrointek : Jurnal Teknologi Industri Pertanian*, 15(2), 649-657. <https://doi.org/10.21107/agrointek.v15i2.8476>

Helmold, M., & Terry, B. (2021). Audits and Quality Management Systems (QMS). In M. Helmold & B. Terry (Éds.), *Operations and Supply Management 4.0 : Industry Insights, Case Studies and Best Practices* (p. 161-163). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-68696-3_14

ISO 22000 : La FAQ essentielle pour comprendre la sécurité des aliments. (2022, juin 13). Groupe AFNOR. <https://www.afnor.org/decryptages/securite-des-aliments/iso-22000-securite-alimentaire-faq/>

ISO 22000 V 2018 FR | PDF | Analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise | Nourritures. (s. d.). Scribd. Consulté 28 février 2026, à l'adresse <https://fr.scribd.com/document/412845269/ISO-22000-v-2018-Fr>

ISO 22002-1:2025—ISO 22002-1:2025. (s. d.). Consulté 7 mars 2026, à l'adresse <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/iso/iso-22002-1-2025/4728eda1474147c09a6563a060fad49f/iso-22002-1-2025.pdf>

ISO 22003-1:2022—ISO 22003-1:2022. (s. d.). Consulté 2 mars 2026, à l'adresse <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/74410/1e1f3526e9d3492f8e61787125033675/ISO-22003-1-2022.pdf>

ISO-22005-2007.pdf. (s. d.). Consulté 1 mars 2026, à l'adresse <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/36297/827373d2897543ac82ab0fbb2aedb16c/ISO-22005-2007.pdf>

Kabeche, D. S., & Vergote, M.-H. (2013). Comment faire de l'audit interne un outil de progrès ? Le cas de la gestion du risque sanitaire dans l'industrie agroalimentaire. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 32(1), 47-70. <https://doi.org/10.53102/2013.32.01.688>

Kafel, P., & Rogala, P. (2022). AUDITING MANAGEMENT SYSTEMS IN DIGITAL TRANSFORMATION ERA. *International Journal for Quality Research*, 16(1), 193-206. <https://doi.org/10.24874/IJQR16.01-13>

Karapetrovic, S., & Willborn, W. (2000). Generic audit of management systems : Fundamentals. *Managerial Auditing Journal*, 15(6), 279-294. <https://doi.org/10.1108/02686900010344287>

La norme ISO 22000 garantira l'intégrité de la chaîne logistique alimentaire. (s. d.). Consulté 28 février 2026, à l'adresse https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/tool_5-04.pdf

Lamero, C. A. (2024). *Análise da certificação FSSC 22000 na indústria alimentar.* <https://ric.cps.gov.br/handle/123456789/32459>

Lee, J. C., Daraba, A., Voidarou, C., Rozos, G., Enshasy, H. A. E., & Varzakas, T. (2021). Implementation of Food Safety Management Systems along with Other Management Tools (HAZOP, FMEA, Ishikawa, Pareto). The Case Study of *Listeria monocytogenes* and Correlation with Microbiological Criteria. *Foods*, 10(9), 2169. <https://doi.org/10.3390/foods10092169>

Maiberger, T., & Sunmola, F. (2023). Perspectives on Effectiveness of Food Safety Management Systems During Pandemic. *Procedia Computer Science, 4th International Conference on Industry 4.0 and Smart Manufacturing*, 217, 1609-1621. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.12.361>

Manning, L., Luning, P. A., & Wallace, C. A. (2019). The Evolution and Cultural Framing of Food Safety Management Systems—Where From and Where Next? *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety*, 18(6), 1770-1792. <https://doi.org/10.1111/1541-4337.12484>

Martins, B. P., De Oliveira, E. C., Carraro, N. C., & Entelman, F. A. (2022). FSSC 22000 certification : Study of implementation in a brazilian agroindustrial cooperative located in the Southwest region of the State of Sao Paulo. In Bruna Pereira Martins, *Coletânea Internacional de Pesquisa em Administração e Negócios Vol.01* (p. 1-23). Seven Events. <https://doi.org/10.56238/cipedenv1-001>

Mauad, V. H. (2022). *ESTUDO DE CASO: DIAGNÓSTICO PRELIMINAR PARA IMPLEMENTAÇÃO DA CERTIFICAÇÃO FSSC 22000 EM INDÚSTRIA DE GELADOS COMESTÍVEIS.*

Méthodologie d'Audit Qualité en Entreprise | PDF | Audit | Business. (s. d.). Scribd. Consulté 4 mars 2026, à l'adresse <https://fr.scribd.com/document/440745605/Methodologie-de-Conduite-d-Audit>

Microsoft Word—Article ISO 22000 (V Ta#13.doc. (s. d.). Consulté 1 mars 2026, à l'adresse https://coastfish.spc.int/rapport/Divers/ISO_22000_VF.pdf

NASSOU, Y., & BENNANI, Z. (2024). Cadrage épistémologique d'un travail de recherche en science de gestion : Revue de littérature et technique de positionnement. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(2), 624-642. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/AME-V6I2.48479>

Ndedi, A. A., & Goufan A Eroumé Epse Baban A Biscene, H. M. (2021). Management of Audit in Talents Acquisition and Retention (Gestion de l'Audit dans l'acquisition et la rétention des talents). *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3931196>

Norme iso 19011:2018.pdf. (s. d.). Consulté 4 mars 2026, à l'adresse <https://www.zmc.com.tn/wp-content/uploads/norme.pdf>

Normes du Codex Alimentarius | PDF | Analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise | Sécurité alimentaire. (s. d.). Scribd. Consulté 1 mars 2026, à l'adresse <https://fr.scribd.com/document/365758991/Codex-Aliment>

Oba, Ş., & Yıldırım, T. (2021). Food biotechnology and food safety. *International Journal of Science Letters*, 3(1), 52-64. <https://doi.org/10.38058/ijsl.855920>

Outils et techniques de recherche. (2026). TDR Implementation Research Toolkit. <https://adphealth.org/irtoolkit/fr/methodes-de-recherche-et-gestion-des-donnees/outils-et-techniques-de-recherche.html?tdrmodal=118>

Pin, C. (2023). *L'entretien semi-directif*.

Pinbunleng, P., Sawatenarakul, N., & Silpcharu, T. (2023). Guidelines for preparation of food industry to certification the ISO 22000 food safety management system. *Journal of Namibian Studies*, 34, 683.

Pinet, C. (2013). *L'audit de système de management : Mettre en oeuvre l'audit interne et l'audit de certification selon l'ISO 19011:2012*. BoD - Books on Demand France.

Psomatakis, M., Papadimitriou, K., Souliotis, A., Drosinos, E. H., & Papadopoulos, G. (2024). Food Safety and Management System Audits in Food Retail Chain Stores in Greece. *Foods*, 13(3), 457. <https://doi.org/10.3390/foods13030457>

Purwanto, A., Asbari, M., & Sulaiman, A. (2023). Upgrade Food Safety System Certification (FSSC 22000) Dari Versi 5.1 ke Versi Baru 6.0. *Journal of Community Service and Engagement*, 3(2), 7-11. <https://doi.org/10.9999/jocosae.v3i2.171>

Rhouma, Z. B. (s. d.). *CHAPITRE COLLECTIF: LE MANAGEMENT D'UN PROGRAMME D'AUDIT*.

Ribeiro, A. M. S., Ramos, G. L. P. A., Azeredo, D. R. P., & Masson, L. M. P. (2020). IMPLEMENTAÇÃO DO ESQUEMA DE CERTIFICAÇÃO FSSC 22000 EM UMA UNIDADE INDUSTRIAL DE PRODUÇÃO DE SORVETES NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. *Alimentos: Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente*, 1(4), 44-62.

Rosak-Szyrocka, J., & Abbase, A. A. (2020). Quality management and safety of food in HACCP system aspect. *Production Engineering Archives*, 26(2), 50-53. <https://doi.org/10.30657/pea.2020.26.11>

- Samlak, N. (2020). L'approche qualitative et quantitative dans l'enquête du terrain : L'observation, l'entretien et le questionnaire. *Revue linguistique et référentiels interculturels*, 1(1), 32-51.
- Santana, A. R. A. de, & Silva, P. C. da. (2021). AuditModel : A Model for Representation of Continuous Audit Processes Based on ISO 19011. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences*, 77(1), 30-47.
- Sawadogo, H. P. (2020). *L'approche qualitative et ses principales stratégies d'enquête*. <https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/projetthese/chapter/methodes-qualitatives-de-recherche/>
- Sepeng, T. D., Lourens, A., Van Der Merwe, K., & Gerber, R. (2025). Certification bodies' interpretation and application of the ISO 19011 audit process guidelines. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 42(1), 339-355. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2023-0339>
- Serrano, R. M., & Wellbrock, W. (s. d.). *How to set up an audit programme ? - ISO 19011-*.
- Suryaputra, W., & Sutapa, i N. (2020). Perancangan Checklist untuk Monitoring Progress Report Implementasi ISO 9001:2015, ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1 dan Additional FSSC V.5 2019. *Jurnal Titra*, 8(1), 13-18.
- Universitea Spiru Haret, Belous, M., Amfim, A., Asociatia de Epigenetica si Metabolomica, Institutul de Chimie Macromoleculara Petru Poni, Research Institute of the University of Bucharest, Societatea Romana de Micologie Medicala si Micotoxicologie, Spiru Haret University, University of Bucharest, University of Pecs, Foreign Language Centre, European Consortium, Simion, V.-E., & Universitea Spiru Haret. (2023). FOOD DEFENSE, FOOD SAFETY AND FOOD INDUSTRY. *Scientific Papers Journal VETERINARY SERIES*, 66(3), 44-47. <https://doi.org/10.61900/SPJVS.2023.03.08>
- View of The Importance of Leadership in ISO 22000:2018 Compliant Food Safety Management Systems.* (s. d.). Consulté 28 février 2026, à l'adresse <https://sjgmu.umg.edu.pl/index.php/sjgmu/article/view/334/251>
- Vornovitchi*, 2025. (s. d.). Consulté 10 février 2026, à l'adresse <https://repository.utm.md/bitstream/handle/5014/33434/Vornovitchi-Diana-FIEB-MA-2025.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : Une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Actes du Colloque Bilan et Perspectives de la Recherche Qualitative*, 3, 243-272.
- Wonjoo & honjoo*, 2023. (s. d.). Consulté 6 mars 2026, à l'adresse <https://koreascience.kr/article/JAKO202321658363759.pdf>

ANNEXES

**ANNEXE A : CHECK-LIST D'AUTO
ÉVALUATION ISO 19011 : 2018**

CHECK-LIST D'AUTO ÉVALUATION SELON ISO 19011 : 2018							
Le chapitre	Sous chapitre	Question / ligne directrice d'évaluation	La pratique de NESTLE Waters	La preuve/ source d'information	Notation	La moyenne	
						Sous chapitre	Chapitre
5 Management d'un programme d'audit	5.2 Détermination des objectifs du programme d'audit	Avez-vous élaboré un programme d'audit dans le cadre de vos missions d'audit ?	Oui, un programme d'audit annuel est élaboré.	Entretien semi-directif - analyse documentaire de la procédure	100	95	84
		Les objectifs du programme d'audit sont-ils clairement définis et documentés ?	Oui, les objectifs du programme d'audit sont clairement définis et documentés.	Entretien semi-directif	100		
		Les objectifs du programme d'audit sont-ils alignés avec la politique et les objectifs du SMSDA ?	Oui, les objectifs sont alignés avec la politique et les objectifs du SMSDA	-observation - Entretien semi-directif	90		
		Les objectifs du programme d'audit prennent-ils en compte les exigences réglementaires et normatives (FSSC 22000) ?	Oui, les objectifs prennent en compte les exigences réglementaires et normatives (FSSC 22000).	Entretien semi-directif	90		
	5.3 Détermination et évaluation des risques et des opportunités du	Les risques liés au programme d'audit sont-ils identifiés (ressources, constitution de l'équipe et communication) ?	L'évaluation des risques est systématiquement intégrée dans le processus	- analyse documentaire de la procédure - Entretien semi-directif	100	100	

	programme d'audit		d'élaboration du programme d'audit.				
	5.4 Établissement du programme d'audit	Le responsable du management du programme d'audit dispose-il de la compétence nécessaire pour gérer de manière efficace et efficiente ce programme ?	Le responsable du management du programme d'audit (RSMI) dispose de la compétence nécessaire.	- Entretien semi-directif	100	93	
		L'étendue du programme d'audit est-elle déterminée ?	L'étendue du programme d'audit est déterminée.	- Entretien semi-directif	90		
		Les ressources nécessaires pour le programme d'audit (financières, humaines et matérielles) sont-elles identifiées ?	Les ressources nécessaires sont globalement identifiées	- Entretien semi-directif	90		
	5.5 Mise en œuvre du programme d'audit	Le programme d'audit est-il communiqué aux parties concernées ?	Le programme d'audit est communiqué aux parties concernées.	- analyse documentaire de la procédure	100	68	
		Les méthodes d'audit sont-elles choisies et déterminées en fonction des objectifs, champ et critères pour chaque audit individuel ?	Non, la détermination des méthodes d'audit n'est qu'occasionnellement formalisée.	Analyse documentaire de la procédure ALL-GI-09 (ne précise pas de protocole méthodologique standardisé).	50		

		Est-ce que les équipes d'audit sont constituées en tenant compte des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs des audits individuels ?	les équipes d'audit sont constituées en tenant compte des compétences.	- Entretien semi-directif	90		
		Les activités qui suivent la réalisation du programme d'audit sont-elles exécutées par le responsable de management du programme d'audit ?	les activités sont exécutées par le responsable du management du programme d'audit.	- Entretien semi-directif	100		
		Les enregistrements relatifs au programme d'audit sont-ils créés, gérés et conservés ?	Non, aucun système d'archivage structuré des enregistrements du programme d'audit n'a été identifié	Observation directe, analyse documentaire de la procédure ALL-GI-09	0		
	5.6 Surveillance du programme d'audit	La mise en œuvre du programme d'audit fit-elle l'objet d'un suivi régulier par le responsable du management du programme d'audit ?	La surveillance du programme d'audit est insuffisante.	- Entretien semi-directif	50	50	
	5.7 Revue et amélioration du programme d'audit	Le programme d'audit est-il périodiquement revu et amélioré pour déterminer si ses objectifs sont satisfaits ?	le programme d'audit est périodiquement revu et amélioré lors des revues de direction	- Entretien semi-directif	100	100	

6 Réalisation d'un audit	6.2 Déclenchement de l'audit	Le responsable d'audit a-t-il assuré une prise de contact avec l'audité ?	Le contact préalable avec l'audité est systématisé.	-analyse documentaire de la procédure	100	100	94
		La faisabilité de l'audit a-t-elle déterminé ?	La faisabilité de chaque mission est vérifiée.	-analyse documentaire de la procédure	100		
	6.3 Préparation des activités d'audit	Une revue des informations documentées du SMSDA de l'audité sont passé en revues pour la planification de l'audit ?	La revue documentaire est systématique	-analyse documentaire de la procédure	100	83	
		Est-ce que l'approche par risques est adoptée par le responsable d'audit dans la planification de l'audit	L'approche par les risques est partiellement adoptée lors de la planification individuelle des audits.	- Entretien semi-directif	50		
		Les tâches sont-elles attribuées au sein de l'équipe d'audit par le responsable de management du programme d'audit ?	La répartition des tâches est efficace.	- Entretien semi-directif	90		
		Les documents pertinents sont-ils examinés avant l'audit par l'équipe d'audit ?	Les documents pertinents sont examinés	-observation directe	90		
	6.4 Réalisation des activités d'audit	Est-ce que des observateurs sont désignés lors de la réalisation des missions d'audit ?	Des observateurs sont désignés.	-observation directe	100	85	

		Une réunion d'ouverture est-elle tenue avec les personnes responsables des processus à auditer ?	Une réunion d'ouverture est tenue.	-observation directe	100		
		Des dispositions formelles sont-elles établies afin d'assurer une communication efficace entre l'équipe d'audit, l'audité et les parties concernées pendant la réalisation de l'audit ?	Oui, des dispositions formelles sont établies pour la communication.	-observation directe	100		
		Les informations nécessaires à la réalisation de l'audit sont-elles disponibles et accessibles à l'équipe d'audit durant la mission ?	Oui, les informations sont disponibles et accessibles.	-observation directe	100		
		La documentation pertinente de l'audité est-elle passée en revue au cours de l'audit ?	La documentation est passée en revue	-observation directe	100		
		Est-ce que les informations sont recueillies et vérifiées par des méthodes bien définies ?	Oui, les informations sont recueillies et vérifiées par des méthodes définies.	-observation directe	90		
		Les constats d'audit sont-ils fondés sur des preuves objectives ?	Le fondement des constats sur des preuves objectives est sporadique.	- Entretien semi-directif	50		
		Les non-conformités sont-elles clairement formulées et documentées ?	Les non-conformités sont clairement formulées et documentées.	-analyse documentaire de la fiche de non-conformité	100		

		Est-ce que l'équipe d'audit se réunit pour la revue des non conformités ?	La revue collective des non-conformités au sein de l'équipe d'audit est sporadique.	-observation directe	50		
		Une réunion de clôture est-elle organisée pour présenter les résultats de l'audit ?	Oui, une réunion de clôture est organisée.	-analyse documentaire de la procédure	100		
		Les conclusions d'audit sont-elles discutées et résolues ?	La résolution et discussion des conclusions lors de la réunion de clôture est sporadique	- Entretien semi-directif	50		
6.5 Préparation et diffusion du rapport d'audit		Un rapport d'audit est-il établi à l'issue de la mission d'audit ?	Un rapport d'audit est systématiquement rédigé.	Analyse documentaire de la procédure	100	95	
		Les résultats et conclusions de l'audit sont-ils communiqués aux parties concernées ?	Les résultats et conclusions sont communiqués, mais la communication n'est pas toujours exhaustive.	- Entretien semi-directif - Analyse documentaire de la procédure	90		
6.6 Clôture de l'audit		Les documents relatifs à l'audit sont-ils archivés et conservés ?	Les documents relatifs à l'audit sont archivés et conservés.	- Analyse documentaire de la procédure	100	100	
6.7 Réalisation du suivi d'audit		Les actions correctives issues des audits font-elles l'objet d'un suivi ?	Oui, les actions correctives font l'objet d'un suivi rigoureux.	- Analyse documentaire de la procédure-entretien semi-directif	100	100	

		Le responsable du management du programme d'audit et l'équipe d'audit sont-ils informés de l'état d'avancement de ces actions ?	Oui, le responsable du management du programme d'audit et l'équipe d'audit sont informés	- entretien semi-directif	100		
7 Compétence et évaluation des auditeurs	7.2 Déterminer la compétence d'un auditeur	Les auditeurs internes possèdent-ils les qualités, connaissances et aptitudes nécessaires pour réaliser des audits ?	Il y a des lacunes importantes en matière de qualités personnelles et d'aptitudes à l'audit	- entretien semi-directif	50	63	43
		Les auditeurs possèdent-ils les connaissances nécessaires en audit et en systèmes de management ?	Oui, les auditeurs disposent des connaissances théoriques nécessaires sur les systèmes de management.	- entretien semi-directif	90		
		Le responsable de l'équipe d'audit possède-il les connaissances et aptitudes nécessaires pour diriger l'équipe d'audit ?	Non, il y a des lacunes en matière de capacité du responsable d'équipe à diriger une mission d'audit.	- entretien semi-directif	50		
	7.3 Déterminer les critères d'évaluation des auditeurs	Des critères d'évaluation des auditeurs qualitatifs et quantitatifs sont-ils déterminés ?	Non, aucun critère d'évaluation formalisé n'a été défini pour apprécier objectivement les compétences des auditeurs internes	- entretien semi-directif -analyse documentaire de la procédure.	0	0	

	7.4 Choisir la méthode d'évaluation des auditeurs appropriée	L'entreprise dispose-t-elle d'une procédure d'évaluation des auditeurs ?	Oui, une évaluation annuelle est réalisée par la RSMI, mais elle repose sur des critères imprécis.	-analyse documentaire de la procédure.	50	50	
	7.5 Réaliser l'évaluation d'un auditeur	Est-ce que les auditeurs sont évalués conformément aux critères déterminés ?	L'évaluation repose sur des critères imprécis et sans protocole structuré ni grille d'évaluation standardisée	-analyse documentaire de la procédure.	50	50	
	7.6 Maintien et amélioration de la compétence du ou des auditeurs	Les auditeurs participent-ils régulièrement à des activités d'audit pour maintenir leur expérience ?	La participation à des missions d'audit régulières pour maintenir le niveau de compétence demeure insuffisante et non systématisée.	- entretien semi-directif -observation directe	50	50	
		Les auditeurs participent- ils à des formations continues pour améliorer et maintenir leurs compétences d'audit ?	La participation à des formations continues demeure insuffisante et non systématisée.	- entretien semi-directif.	50		

ANNEXE B : LE GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour, Je me présente, c'est AISSA EL BEY Hanane étudiante en management par la qualité à l'Ecole Nationale Supérieure de Management. Cet entretien s'inscrit dans le cadre d'un projet de fin d'études portant sur l'application des lignes directrices de la norme ISO 19011 dans l'audit des processus du SMSDA basé sur le référentiel FSSC 22000 au sein d'industrie agroalimentaire.

L'objectif de cet entretien est d'évaluer l'alignement de la procédure d'audit interne de SMSDA FSSC 22000 avec les principes normatifs ISO 19011 et analyser le suivi des actions correctives.

Serait-il possible pour moi de faire un enregistrement vocal de notre entretien pour une meilleure transcription de vos propos ?

Les informations recueillies seront strictement confidentielles et seront utiliser uniquement à des fins académiques.

Maintenant nous allons commencer l'entretien. Nous aborderons successivement cinq thèmes : l'élaboration de la procédure d'audit, le programme et plan d'audit, le déroulement opérationnel, la qualification des auditeurs, et la gestion post-audit des actions correctives.

I. Élaboration et Révision Procédure Audit Interne

- Depuis quand l'entreprise applique-t-elle le référentiel FSSC 22000 ?
- L'entreprise dispose-t-elle d'une procédure formalisée pour la réalisation des audits internes ?
- Comment elle est élaborée ?
- Combien d'audits internes de SMSDA sont réalisés en moyenne chaque année ?
- sur quelle base la procédure d'audit est révisée et mise à jour ?

II. Programme et Plan d'Audit Annuel

- Comment est élaboré le programme d'audit annuel au sein de l'entreprise ?
- Quels critères priorisent et déterminent la fréquence des processus SMSDA dans le programme annuel ?
- Qui est responsable de la planification et de la gestion du programme d'audit ?
- Comment les risques liés aux processus sont-ils pris en compte dans la planification des audits ?
- Comment structurez-vous le plan d'audit individuel ?
- De quelle manière les personnes auditées sont-elles informées et préparées avant la réalisation de la mission d'audit ?

III. Déroulement Opérationnel Audit Interne

- Pouvez-vous décrire les principales étapes de la réalisation d'une mission d'audit ?
- Quelles techniques de collecte de preuves sont privilégiées ?
- Comment la communication est-elle assurée entre l'équipe d'audit et les audités pendant la mission d'audit ?
- Comment classez-vous les constats pendant l'audit ?

IV. Gestion Post-Audit et Actions Correctives

- Quelles méthodes sont utilisées pour identifier les causes racines des non-conformités ?
- Comment sont définies les actions correctives ?
- Qui est responsable de la mise en œuvre des actions correctives ?
- Comment vérifiez-vous que les actions correctives ont été correctement mises en œuvre ?
- Existe-t-il un outil ou un système de suivi permettant de vérifier la mise en œuvre des actions correctives, lequel ?
- Comment s'assure-t-on que les non-conformités ne se reproduisent pas ?

V. Qualification et Compétence Auditeurs Internes

- Quelles sont les qualifications nécessaires pour qu'un auditeur puisse mener à bien les missions d'audit de SMSDA de FSSC2200 ?
- Comment l'entreprise évalue-t-elle et maintient-elle les compétences des auditeurs internes ?
- Quelle formation continue est dispensée ?

Je vous remercie vivement pour votre disponibilité et pour les informations fournies tout au long de cet entretien. Les éléments que vous avez partagés contribueront de manière significative à l'avancement et à la qualité de mon travail de recherche.

ANNEXE C : LA POLITIQUE QUALITÉ

POLITIQUE Q.SA.H.S.E

Notre Politique est orientée vers les clients et les autres parties intéressées par nos engagements en matière de qualité, sécurité alimentaire, santé-sécurité et environnement. Le label de qualité Nestlé est un engagement envers nos consommateurs garantissant que nos produits sont :

- Sains à la consommation
- En accord avec la législation Algérienne en vigueur.
- Conformes aux normes du groupe Nestlé.

Nous croyons que : La réussite vient de la qualité.

- Le client d'abord.
- La qualité est un effort commun.
- La qualité est une action délibérée.
- La qualité est l'excellence (réduire les défauts et lutter contre le gaspillage).
- La qualité est l'amélioration continue de la fiabilité de nos actifs

Tels sont les fondements de notre activité.

Nestlé Waters Algérie est une société de conditionnement d'eau de source sous l'appellation de Nestlé Pure Life

Nestlé waters s'engage dans l'amélioration continue des performances, dans le respect strict de la législation et de la réglementation Algérienne et des normes. Pour cela des programmes de management de la Qualité, Sécurité des Denrées Alimentaires, de la Santé Sécurité au Travail et de l'Environnement sont mis en place, suivant les référentiels ISO9001, ISO14001, ISO22000, ISO 45001, FSSC22000 SMSD & ISO TS-22002-1 , FSMS en vigueur, ils s'appuient sur :

AI/La protection de la santé et de la sécurité de nos travailleurs, la protection de l'environnement, la prévention de la pollution, le développement de la compétence, l'acquisition du savoir-faire et savoir-être, le perfectionnement de la connaissance et de ses outils, sont pour nous des priorités non négociables.

A2/ Les visites comportementales de sécurité qui permettent de sensibiliser et former le personnel aux bonnes pratiques de fabrication et d'hygiène, à la prévention des risques et de s'assurer que personne ne peut être mis en danger.

A3/ L'identification des dangers et l'évaluation des risques et l'évaluation des aspects environnementaux qui permettent de proposer et de mettre en œuvre les dispositions adaptées à la salubrité du produit, à la sécurité du personnel, à la protection de l'environnement et à la réduction des déchets.

A4/ La formation de l'ensemble du personnel à travers un programme adapté en matière de sécurité des denrées alimentaires, de santé sécurité au travail et de préservation de l'environnement.

A5/ L'information, la sensibilisation, et la communication adaptée avec nos fournisseurs et nos contractants, nos clients et nos consommateurs, les autorités légales et réglementaires et les autres parties intéressées y compris les riverains par l'efficacité de notre système de management intégré.

A6/ la promotion de la consultation et de la participation des travailleurs au quotidien à travers leurs implication, cela nous permettra d'ancrer durablement la culture qualité, la culture Food safety et food defense , santé-sécurité au travail et environnement au sein de notre société.

Nestlé Waters Algérie respecte l'environnement, soutient le développement durable et s'engage à mettre en œuvre les ressources et des pratiques saines du point de vue de l'environnement et des mesures pour fournir des produits sains tout en prévenant les préjudices corporels en se conformant à la législation et autres exigences applicables. Notre politique est communiquée, mise en œuvre et maintenue à tous les niveaux de l'organisme ; elle est revue pour maintenir en permanence son caractère approprié.

**Directeur Général
Sherif RADY**

Directeur d'usine

Erkan KONAK

ANNEXE D : LE LOGIGRAMME FSSC 22000

Supplier	Input	Process	Output	Custome r	Responsable	Risque	Mesure de maitrise
Journal officiel QNWA ISO, FSSC	Procédure, Réglementations algérienne	Réaliser la veille réglementaire, légales et normatives	Fiche réglementaire et légales Fiche veille Nestlé Et normative	Processus qualité et autres processus concerné	Manager qualité	Veille non exhaustive	Assurer la veille fréquence mensuelle
	Exigence FSSC 22000, exigence FOOD GI, SOP	Etablir les PRP	Document PRP Plan checklist		Manager qualité	PRP non adopter	ISO/TS 22002_1+Q NWA
Nestle groupe	Exigence FSSC 22000, exigence FOOD GI, SOP	Fiche technique MP/PF établie	Fiche technique	Processus concerné	Manager qualité	Manque exhaustivité+	Exigence iso 22000+ Nestlé
Equipe SDA	Exigence FSSC 22000, exigence FOOD GI, SOP	Définir le diagramme de production	Diagramme production	Equipe SDA	Manager qualité	Manque exhaustivité+	Diagramme élaborer en groupe +validation sur terrain Revue chaque année
Equipe SDA	Exigence FSSC 22000, exigence FOOD GI, SOP	Décrire les étapes de procédé de fabrication et les mesure de maitrise	Dossier HACCP	Equipe SDA	Manager qualité	Manque exhaustivité+	Diagramme élaborer en groupe +validation sur terrain Revue chaque année
Equipe SDA	Fiche technique +veille scientifique +donné technique, expérience	Identifier les dangers SDA et leurs niveaux acceptables	Dossier HACCP	Equipe SDA	Manager qualité	Manque exhaustivité+	Identificati on selon étape préalable ISO22000 réglementaire + Nestlé Revue chaque année
Equipe SDA	Ouvrage référence SDA + donné technique expérience	Etablir une méthode d'évaluation des dangers SDA	Dossier HACCP	Equipe SDA	Manager qualité	Méthodes inadaptées, non justifier	Méthode exigée par Nestlé
Equipe SDA	Méthodes évaluation, dangers identifiés, diagramme et description des procédés	Surveiller et vérifier les mesures de maitrise	Dossier HACCP	Equipe SDA	Manager qualité	Mauvaise évaluation Non pertinents.	Méthodes définies par Nestlé

Equipe SDA	Evaluation des danger	Mettre en place les actions correctives en cas de déviations	Dossier HACCP	Equipe SDA	Manager qualité	Mauvais classement	Appliquer la méthode exigée par Nestlé
Equipe SDA	Evaluation des danger	Analyse des données et amélioration continue	Dossier HACCP	Equipe SDA	Manager qualité	Surveillance insuffisante	Méthode de surveillance exigée par Nestlé
Equipe SDA	Dossier HACCP	Vérification de l'efficacité des actions correctives	Fiche de contrôle	Equipe SDA	Manager qualité	Surveillance non réalisée ou potentiellement réalisée	Programme de contrôle et de vérification établie
Equipe SDA	Résultat et surveillance et vérification	Revue de Direction du SMSDA et Amélioration Continue	Fiche de suivi des actions correctives, GTSD	Equipe SDA	Manager qualité	Actions correctives inadapté	Actions correctives exigés par Nestlé MENA.

ANNEXE E : LA PROCÉDURE D'AUDIT INTERNE

	La procédure d'audit interne	Code : ALL-GI-09
		Rédaction :17/10/2009
		Nombre de révision :07
		Dernière révision :28/08/2021

1/ but :

La procédure assure un Système de Management Intégré (SMI) conforme aux normes et maintenu efficacement par des audits internes systématiques.

2/ domaine d'application :

Tous les processus.

3/ référence normative :

NQMS, ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001, ISO 22000.

4/ responsabilité /autorité :

Audit interne

Equipe d'audit :

- Constitué l'équipe d'audit : recrute et qualifier (au cours).
- Réaliser l'audit interne.
- Rédiger le rapport d'audit.

RSMI :

- Analyser le rapport d'audit.
- Communiquer les résultats.
- Suivre la mise en œuvre des actions correctives.

Audit externe

Auditeur externe :

L'audit est réalisé conformément à la procédure d'audit.

5/action de la procédure :

Prendre en compte les résultats d'audit interne et externe ainsi que les résultats de l'évaluation des risques.

RSMI :

1/-élaboration du programme d'audit

- Transmission aux responsables des processus et activités concernés
- peut être modifier durant l'année
- spécifie les référentiels de l'audit suivant les normes.

2/ déclenchement de programme d'audit.

	La procédure d'audit interne	Code : ALL-GI-09
		Rédaction :17/10/2009
		Nombre de révision :07
		Dernière révision :28/08/2021

6/ réalisation :

1-équipe d'audit : le responsable d'audit, observateur, les auditeurs indépendants.

Avant : - réaliser un plan d'audit.

- réaliser le questionnaire le questionnaire.
- informe le responsable (la structure, la date).

Pendant : équipe d'audit : -présenter les objectifs.

-confirme le plan d'audit.

Le responsable d'audit : -cordonne avec les auditeurs.

- s'assure le suivi correcte et l'application de la documentation.
- enregistre les non-conformités.

Fin : le responsable d'audit : - présente les non conformités, les points forts, les points faibles et les piste d'amélioration.

- rédige le rapport d'audit (champs, objectifs, référentiels)
- identification de l'équipe d'audit, documents de références.
- demande des actions correctives|
- liste de diffusions.

Eliminer les non conformités et leurs causes sans délais.

RSMI : -analyse tous les rapports d'audit.

-synthèse des NC + remarque pour la revue de direction.

7/ qualification des auditeurs :

- Formation initiale sur les normes + ISO19011+ technique d'audit (expérience +compétence).
- Peut faire appel à un auditeur externe +qualification des auditeurs.

Rôle des pilote processus :

Mise en œuvre des action correctives + la correction.

Evaluation :

RSMI évalue annuellement les auditeurs sur la base de

- La qualité rédactionnelle de rapport d'audit.
- Pertinence de leur conclusion.
- Formation de qualification + fiche d'évaluation.

	La procédure d'audit interne	Code : ALL-GI-09
		Rédaction :17/10/2009
		Nombre de révision :07
		Dernière révision :28/08/2021

Logigramme :

Responsable	Elément d'entrée	Activité	Eléments de sortie	Documents associés
RSMI	Revue de direction Importance de AE+risque	Elaboration	Programme d'audit	
RSMI	Programme d'audit	Déclenchement	Décision	
RSMI	Décision	Désignation de RA + équipe	Décision	Liste des auditeurs qualifiés
RA	Document SMI	Préparation	Plan d'audit	Enregistrement
RA	Notification	Réunion d'ouverture	Modalité d'exécution (moyen de réalisation)	
RA	Plan d'audit	Réalisation	Audit réalisé	
RA	Conclusion	Réunion de clôture	P. V	Fiche de clôture
RA	P. V+ conclusion	Rapport d'audit	Rapport d'audit	Enregistrement
RA	Rapport d'audit	Clôture de l'audit	Rapport diffusé	Rapport d'audit
RSMI	Rapport d'audit	Suivi	Tableau de suivi +rapport d'audit interne	Enregistrement
RSMI	Rapport d'audit interne + tableau de suivi	Evaluation	Fiche d'évaluation	Enregistrement

